

## Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030



OPES; no. 07-2026

378.2

C755p

Consejo Nacional de Rectores (Costa Rica)

Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030 / Consejo Nacional de Rectores --  
San José, C.R. : CONARE - OPES, 2026.

(OPES; no. 07-2026) 1 recurso en línea (212 páginas): archivo de texto PDF, 12 MB

ISBN 978-9977-77-706-1

1. PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA. 2. PRESUPUESTO. 3. EDUCACIÓN  
SUPERIOR. 4. UNIVERSIDADES PÚBLICAS. 5. COSTA RICA. I. Título. II. Serie.

LRD



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



## Fechas de aprobación

Actividad	Fechas
<p>Presentación del PLANES 2026-2030 al CONARE por parte del equipo técnico para conocimiento y análisis.</p>	<p>24, 27 y 30 de junio del 2025</p>
<p>El CONARE aprueba la propuesta preliminar del PLANES 2026-2030, en la sesión N.º 36-2025, por medio del acuerdo CNR-254-2025. Según el artículo 85 de la Constitución Política de la República de Costa Rica (1949), "el cuerpo encargado de la coordinación de la educación superior universitaria estatal preparará un plan nacional para esta educación [...] Este plan deberá concluirse, a más tardar, el 30 de junio de los años divisibles entre cinco...".</p>	<p>30 de junio del 2025</p>
<p>El CONARE envía el PLANES 2026-2030 a los consejos universitarios e institucional para su conocimiento y observaciones.</p>	<p>22 de julio del 2025</p>
<p>Los consejos universitarios e institucional conocen el PLANES 2026-2030.</p>	<p><b>UCR:</b> 22 de julio del 2025  <b>TEC:</b> 30 de julio del 2025  <b>UNA:</b> 18 de julio del 2025  <b>UNED:</b> 08 de agosto del 2025  <b>UTN:</b> 14 de agosto del 2025</p>

Actividad	Fechas
<p>Los consejos universitarios e institucional envían las observaciones al PLANES 2026-2030.</p>	<p><b>UCR:</b></p> <p>-19 de agosto del 2025, oficio R-325-2025</p> <p>-21 de agosto del 2025, oficio R-335-2025</p> <p><b>TEC:</b></p> <p>-20 de agosto del 2025, oficio SCI-681-2025</p> <p><b>UNA:</b></p> <p>-24 de julio del 2025, oficio UNA-R-OFIC-1580-2025</p> <p>-19 de agosto del 2025, oficio UNA-R-OFIC-1859-2025</p> <p><b>UNED:</b></p> <p>-26 de agosto del 2025, oficio CU-2025-355-A</p> <p><b>UTN:</b></p> <p>-21 de agosto del 2025, oficio DPU-176-2025</p>
<p>El CONARE recibe a la Dirección de OPES y a la jefatura de la DPI para presentar las observaciones recibidas de los consejos universitarios e institucional.</p>	<p>2 de diciembre del 2025, oficio CNR-572-2025</p>
<p>El CONARE en la sesión N°.61-2025 acuerda convocar a CONARE Ampliado con los consejos universitarios e institucional para presentar el PLANES 2026-2030.</p>	<p>03 de marzo del 2026</p>
<p>El CONARE aprueba el PLANES 2026-2030 en la sesión N.º 06-2026.</p>	<p>10 de marzo del 2026, Acuerdo CNR-152-2026</p>

## Consejo Nacional de Rectores

Nombre	Institución
Gustavo Gutiérrez Espeleta <sup>1</sup>	Universidad Costa Rica
Carlos Araya Leandro <sup>2</sup>	Universidad Costa Rica
María Estrada Sánchez	Tecnológico de Costa Rica
Francisco González Alvarado <sup>3</sup>	Universidad Nacional
Jorge Herrera Murillo <sup>4</sup>	Universidad Nacional
Rodrigo Arias Camacho	Universidad Estatal a Distancia
Francisco González Calvo <sup>5</sup>	Universidad Técnica Nacional
William Rojas Meléndez <sup>6</sup>	Universidad Técnica Nacional

## Equipo técnico en el estudio prospectivo

Nombre	Institución	Dependencia
Annabelle Mora Bonilla	Universidad de Costa Rica	Oficina de Planificación Universitaria, OPLAU
Fabiola Arias Cordero	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Jeime Fonseca Cascante	Universidad Nacional	Área de Planificación de la Universidad Nacional, APEUNA
Andrea Durán Flores	Universidad Estatal a Distancia	Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI
Angie Varela Carballo	Universidad Técnica Nacional	Dirección de Planificación Universitaria, DPU
Cinthia Azofeifa Ureña	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI
Cinthy Picado Madrigal	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI
Zully Chaves Zambrano	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI
Gabriela Villalobos Arias	Consejo Nacional de Rectores	Área de Desarrollo Institucional, ADI
Yahaira Delgado Benavídez	Consejo Nacional de Rectores	Dirección de OPES
Olman Madrigal Solórzano	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI

1 Hasta el 31 de diciembre del 2024.

2 A partir del 1 de enero del 2025.

3 Hasta el 30 de junio del 2025.

4 A partir del 1 de julio del 2025.

5 Hasta el 30 de junio del 2024.

6 A partir del 1 de julio del 2024.

## Comisión Directores y Directoras de Planificación en el estudio prospectivo

Nombre	Institución
Carlos Eduardo Granados Hernández	Universidad de Costa Rica
Annabelle Mora Bonilla	Universidad de Costa Rica
Evelyn Hernández Solís	Tecnológico de Costa Rica
Fabiola Arias Cordero	Tecnológico de Costa Rica
Juan Miguel Herrera Delgado <sup>7</sup>	Universidad Nacional
Jeime Fonseca Cascante <sup>8</sup>	Universidad Nacional
Jenipher Granados Gamboa	Universidad Estatal a Distancia
Greivin Solís Zárata	Universidad Estatal a Distancia
Alexander Rodríguez Quesada	Universidad Técnica Nacional
Olman Madrigal Solórzano	Consejo Nacional de Rectores

<sup>7</sup> Hasta el 06 de julio del 2025.

<sup>8</sup> A partir de 07 de julio del 2025.

## Equipo de apoyo de las universidades desde las oficinas de planificación en el estudio prospectivo

Nombre	Institución	Dependencia
Alejandra Montero Matamoros	Universidad de Costa Rica	Oficina de Planificación Universitaria, OPLAU
Carlos Eduardo Granados Hernández	Universidad de Costa Rica	Oficina de Planificación Universitaria, OPLAU
Edna Vásquez Zúñiga	Universidad de Costa Rica	Oficina de Planificación Universitaria, OPLAU
Laura Chaves Zúñiga	Universidad de Costa Rica	Oficina de Planificación Universitaria, OPLAU
Arianna Aguilar Ellis	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Arlyn Angulo Hernández	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Evelyn Hernández Solís	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Giannina Salazar Araya	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Jenny Zúñiga Valverde	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
María Coto Solano	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Mercedes Mora Fernández	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Raquel Mejías Elizondo	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Sergio Picado Zúñiga	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Wilson Garita Gómez	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Ana Alicia Chaves Sáenz	Universidad Nacional	Área de Planificación de la Universidad Nacional, APEUNA
Carlos Roberto Salazar Castañeda	Universidad Estatal a Distancia	Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI
Juliette Abarca Masis	Universidad Estatal a Distancia	Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI

Nombre	Institución	Dependencia
Pamela Rodríguez Bolaños	Universidad Estatal a Distancia	Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI
Rocío Arce Durán	Universidad Estatal a Distancia	Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI
Erick Rodríguez Corrales	Universidad Estatal a Distancia	Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI
Carlos Obando Moreno	Universidad Técnica Nacional	Dirección de Planificación Universitaria, DPU
Silvia Martínez Sánchez	Universidad Técnica Nacional	Dirección de Planificación Universitaria, DPU
Alonso Salinas Morales	Universidad Técnica Nacional	Dirección de Planificación Universitaria, DPU
Laura Rivera Paniagua	Universidad Técnica Nacional	Dirección de Planificación Universitaria, DPU
Miguel Loaiza Masis	Universidad Técnica Nacional	Dirección de Planificación Universitaria, DPU
José Pablo Jiménez Otárola	Universidad Técnica Nacional	Dirección de Planificación Universitaria, DPU

## Equipo técnico en la formulación del PLANES 2026-2030

Nombre	Institución	Dependencia
Annabelle Mora Bonilla	Universidad de Costa Rica	Oficina de Planificación Universitaria, OPLAU
Fabiola Arias Cordero	Tecnológico de Costa Rica	Oficina de Planificación Institucional, OPI
Jeime Fonseca Cascante	Universidad Nacional	Área de Planificación de la Universidad Nacional, APEUNA
Andrea Durán Flores	Universidad Estatal a Distancia	Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI
Mauricio Salazar Zúñiga	Universidad Estatal a Distancia	Centro de Planificación y Programación Institucional, CPPI
Angie Varela Carballo	Universidad Técnica Nacional	Dirección de Planificación Universitaria, DPU

Nombre	Institución	Dependencia
Olman Madrigal Solórzano	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI
Cinthia Azofeifa Ureña	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI
Cinthy Picado Madrigal	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI
Zully Chaves Zambrano	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI
Raquel Rodríguez Alvarado <sup>9</sup>	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI
Gabriela Villalobos Arias	Consejo Nacional de Rectores	Área de Desarrollo Institucional, ADI

## Equipo de apoyo en la formulación del PLANES 2026-2030

Nombre	Institución	Dependencia
Iris Pereira Mora <sup>10</sup>	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI
María Jesús Bermúdez Delgado	Consejo Nacional de Rectores	División de Planificación Interuniversitaria, DPI

## Comisión Directores y Directoras de Planificación en la formulación del PLANES 2026-2030

Nombre	Institución
Carlos Eduardo Granados Hernández <sup>11</sup>	Universidad de Costa Rica
Nancy Montiel Masis <sup>12</sup>	Universidad de Costa Rica
Anabelle Mora Bonilla	Universidad de Costa Rica
Evelyn Hernández Solís	Tecnológico de Costa Rica
Fabiola Arias Cordero	Tecnológico de Costa Rica
Juan Miguel Herrera Delgado <sup>13</sup>	Universidad Nacional

<sup>9</sup> Hasta el 19 de noviembre del 2024.

<sup>10</sup> Desde 14 de enero 2025 y hasta el 21 de diciembre de 2025.

<sup>11</sup> Hasta diciembre del 2024.

<sup>12</sup> A partir de enero del 2025.

<sup>13</sup> Hasta el 06 de julio del 2025.

Nombre	Institución
Jeime Fonseca Cascante <sup>14</sup>	Universidad Nacional
José Eduardo Gutiérrez Durán <sup>15</sup>	Universidad Estatal a Distancia
Jenipher Granados Gamboa	Universidad Estatal a Distancia
Greivin Solís Zárate	Universidad Estatal a Distancia
Alexander Rodríguez Quesada	Universidad Técnica Nacional
Olman Madrigal Solórzano	Consejo Nacional de Rectores

## Subcomisión de Indicadores en la formulación del PLANES 2026-2030

Nombre	Institución
Carlos Granados Hernández	Universidad de Costa Rica
Esteban Mora Martínez	Universidad de Costa Rica
Alejandra Soto González	Universidad de Costa Rica
Andrea Collado Chaves	Universidad de Costa Rica
Rodrigo Calvo Bodán	Tecnológico de Costa Rica
Wilson Garita Gómez	Tecnológico de Costa Rica
Raquel Mejías Elizondo	Tecnológico de Costa Rica
Dahiana Vargas Jiménez	Universidad Nacional
Irene Álvarez Rojas	Universidad Nacional
Yendry Hernández Solís	Universidad Nacional
Leonardo Picado Rojas	Universidad Estatal a Distancia
Fabiola Vargas Rivera	Universidad Estatal a Distancia
Alonso Salinas Morales	Universidad Técnica Nacional
Jéssica Gutiérrez Sánchez	Universidad Técnica Nacional
Laura Rivera Paniagua	Universidad Técnica Nacional
Paola Chaves Bonilla	Consejo Nacional de Rectores

<sup>14</sup> A partir de 07 de julio del 2025.

<sup>15</sup> A partir del 15 de julio del 2024.

## Subcomisión de Riesgos en la formulación del PLANES 2026-2030

Nombre	Institución
Jorge García Yen	Universidad de Costa Rica
Silvia Salazar Bolaños	Universidad de Costa Rica
Andrea Contreras Alvarado	Tecnológico de Costa Rica
Yaffany Monge D´Avanzo	Tecnológico de Costa Rica
Giovanni Durán Cascante	Universidad Nacional
Yeimy Araya Mata	Universidad Nacional
Luz Adriana Martínez Vargas	Universidad Estatal a Distancia
José Pablo Jiménez Otárola	Universidad Técnica Nacional
Silvia Araya Peñaranda	Universidad Técnica Nacional
Gabriela Villalobos Arias	Consejo Nacional de Rectores

## Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios en la formulación del PLANES 2026-2030

Nombre	Institución
Jorge Astúa Astúa	Universidad de Costa Rica
Mario Rivera Pérez	Universidad de Costa Rica
Roy Iván D'Avanzo Navarro	Tecnológico de Costa Rica
Dinia Fonseca Oconor	Universidad Nacional
Delio Mora Campos	Universidad Estatal a Distancia
Yelitza Fong Jiménez	Universidad Estatal a Distancia
Karen Rodríguez Sánchez	Universidad Técnica Nacional
Laura Arguedas Morales	Consejo Nacional de Rectores
Johnny Rodríguez Gutiérrez <sup>16</sup>	Consejo Nacional de Rectores

<sup>16</sup> A partir de 13 enero del 2025.

## Tabla de Contenido

Fechas de aprobación .....	3
Agradecimientos .....	19
Presentación .....	22
I. Introducción.....	26
II. Antecedentes .....	31
III. Marco Jurídico del PLANES 2026-2030 .....	36
IV. Metodología para la formulación del PLANES 2026-2030 .....	44
4.1. Modelo de planificación .....	46
4.1.1. Nivel I largo plazo .....	47
4.1.2. Nivel II mediano plazo.....	50
4.1.3. Nivel III corto plazo.....	54
4.2. Enfoque de gestión para resultados y valor público.....	55
4.3. Equipos de trabajo en el proceso de formulación del PLANES.....	59
4.4. Monitoreo, seguimiento y evaluación del PLANES 2026-2030 .....	62
4.5. Vinculación del PLANES con el presupuesto a nivel de ingresos y egresos de operación e inversión .....	62
4.6. Vinculación del PLANES con referentes internacionales y nacionales .....	63
Referentes internacionales .....	63
Referentes nacionales .....	67
V. Análisis de contexto: PLANES 2026-2030 y largo plazo al 2050.....	72
5.1. Algunas estadísticas de la educación superior universitaria estatal.....	72
5.2. Caracterización de la población estudiantil matriculada en el primer ciclo lectivo del año 2022 y seguimiento de personas graduadas de las universidades estatales .....	74
5.3. De la gobernanza regional interuniversitaria .....	76
5.4. La caída de la fecundidad y cómo se proyecta el cambio en la educación superior en Costa Rica .....	76
5.5. Oportunidades y desafíos de la era de la inteligencia artificial para la educación superior.....	79
VI. Marco estratégico del PLANES 2026-2030.....	83
6.1. Valor público del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal de Costa Rica .....	83
6.2. Visión del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal de Costa Rica .....	84

6.3. Misión del SESUE .....	86
6.4. Ejes del PLANES 2026-2030 .....	87
6.4.1. Acción sustantiva .....	87
6.4.2. Estrategias .....	88
6.4.3. Tema prospectivo, ejes y estrategias .....	91
6.5. Plan de Acción .....	93
6.5.1. Actividad sustantiva .....	95
Plan de Acción del PLANES 2026-2030 de la actividad sustantiva .....	97
6.5.2. Estrategias .....	128
Plan de Acción del PLANES 2026-2030 de las estrategias .....	129
6.6. Valoración de riesgos .....	152
VII. Vinculación plan presupuesto: ingresos y egresos .....	153
Referencias .....	165
Anexos .....	172
Anexo 1. Identificación de riesgos en productos de las estrategias .....	173
Anexo 2. Guía metodológica para la vinculación presupuestaria del PLANES 2026-2030 .....	181
Apéndice 1. Glosario .....	189
Apéndice 2. Descripción de variables de los escenarios y las narrativas .....	197
Taller 4: Desarrollo de narrativas .....	197
Eje Y: Sostenibilidad y calidad del sistema educativo .....	197
Eje X: Entorno socioeconómico y político .....	198
Narrativas finales de los escenarios .....	200

**Tabla de tablas**

Tabla 1. Características de los PLANES y periodos de vigencia .....	33
Tabla 2. Ejes de la actividad sustantiva con referentes nacionales e internacionales .....	97
Tabla 3. Matriz de programación eje de Docencia-actividad sustantiva .....	103
Tabla 4. Matriz de programación eje de Investigación-actividad sustantiva .....	104
Tabla 5. Matriz de programación eje de Extensión y Acción Social-actividad sustantiva .....	113
Tabla 6. Matriz de programación eje de Vida Estudiantil-actividad sustantiva .....	115
Tabla 7. Matriz de programación eje de Gestión-actividad sustantiva .....	125
Tabla 8. Estrategias con referentes nacionales e internacionales .....	129
Tabla 9. Matriz de planificación eje Gestión-estrategia n.º 1 .....	141
Tabla 10. Matriz de planificación eje Docencia-estrategia n.º 2 .....	142
Tabla 11. Matriz de planificación eje Docencia-estrategia n.º 3 .....	143
Tabla 12. Matriz de planificación eje Extensión y Acción Social-estrategia n.º 4 .....	144
Tabla 13. Matriz de planificación eje Extensión y Acción Social-estrategia n.º 5 .....	145
Tabla 14. Matriz de planificación eje Investigación-estrategia n.º 6 .....	146
Tabla 15. Matriz de planificación eje Investigación-estrategia n.º 7 .....	147
Tabla 16. Matriz de planificación eje Vida Estudiantil-estrategia n.º 8 .....	148
Tabla 17. Matriz de planificación eje Transversal-estrategia n.º 9 .....	149
Tabla 18. Matriz de planificación eje Transversal-estrategia n.º 10 .....	150
Tabla 19. Matriz de planificación eje Gestión-estrategia n.º 11 .....	151
Tabla 20. Porcentaje de estimaciones de crecimiento del FEES 2026-2030 .....	153
Tabla 21. Porcentaje de regla fiscal proyectados, 2026-2030 .....	156
Tabla 22. Matriz de vinculación presupuestaria de ingresos totales estimados para el PLANES 2026-2030 .....	158
Tabla 23. Matriz de vinculación presupuestaria de egresos totales de los ejes de la actividad sustantiva estimados para el PLANES 2026-2030 .....	159
Tabla 24. Matriz de vinculación presupuestaria de egresos totales de las estrategias estimados para el PLANES 2026-2030 .....	162
Tabla 25. Matriz de identificación de riesgos en productos de las estrategias del PLANES 2026-2030, Subcomisión de Riesgos .....	173

## Tabla de figuras

Figura 1. Modelo de planificación para la formulación del PLANES 2026-2030, con enfoque de gestión para resultados (GpR) .....	45
Figura 2. Niveles del modelo de planificación aprobado para la formulación del PLANES 2026-2030 .....	46
Figura 3. Pilares de la gestión para resultados .....	56
Figura 4. Matriz con las variables de los escenarios .....	89
Figura 5. Vinculación de los temas prospectivos y los ejes del PLANES .....	90
Figura 6. Matriz resumen de la formulación del Plan de Acción y los indicadores .....	94
Figura 7. Conteo de indicadores de las estrategias y ejes sustantivos .....	95
Figura 8. Esquema base de matriz de escenarios de los talleres .....	199
Figura 9. Nadando contra corriente .....	200
Figura 10. Costa Rica azul y verde .....	204
Figura 11. El Cataclismo .....	207
Figura 12. Costa Rica: una nación más desigual .....	210

## Lista de siglas y acrónimos

**ADI:** Área de Desarrollo Institucional

**APEUNA:** Área de Planificación de la Universidad Nacional

**BCCR:** Banco Central de Costa Rica

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CDP:** Comisión Directores y Directoras de Planificación

**CERI:** Comisión de Enlace de Regionalización Interuniversitaria

**CF:** Convenio de Financiamiento

**CGR:** Contraloría General de la República

**CONARE:** Consejo Nacional de Rectores

**CPPI:** Centro de Planificación y Programación Institucional

**CVA:** Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración

**DPI:** División de Planificación Interuniversitaria

**FEES:** Fondo Especial de la Educación Superior

**GpR:** Gestión para Resultados

**GpRD:** Gestión para Resultados en el Desarrollo

**ICGSES:** Índice de Capacidad de Gestión de los Servicios de Educación Superior

**IESALC:** Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe

**IESUE:** Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal

**MEP:** Ministerio de Educación Pública

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**OLaP:** Observatorio Laboral de Profesiones

**OPES:** Oficina de Planificación de la Educación Superior

**OPI:** Oficina de Planificación Institucional

**OPLAU:** Oficina de Planificación Universitaria

**OVIR:** Órganos de Vinculación Interuniversitaria Regional

**PEN:** Plan Estratégico Nacional

**PLANES:** Plan Nacional de la Educación Superior

**PNDIP:** Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública

**SAFP:** Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios

**SESUE:** Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal

**SI:** Subcomisión de Indicadores

**SIESUE:** Sistema de Información de la Educación Superior Universitaria Estatal

**SIIU:** Subcomisión Indicadores de la Investigación Universitaria

**SR:** Subcomisión de Riesgos

**STEM:** Science, Technology, Engineering, and Mathematics (traducción al idioma español: Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas)

**TEC:** Tecnológico de Costa Rica

**UCR:** Universidad de Costa Rica

**UNA:** Universidad Nacional

**UNED:** Universidad Estatal a Distancia

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

**UTN:** Universidad Técnica Nacional

## Agradecimientos

Agradecer es una acción necesaria cuando se debe expresar gratitud y reconocimiento; pero más que eso, es un deber de nuestra parte hacia todas aquellas personas que, con su aporte, han enriquecido lo que hoy presentamos: el Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030 (PLANES 2026-2030).

En general a todas las personas, colectivos y organizaciones que han colaborado de manera desinteresada con la universidad pública de Costa Rica.

Al Consejo Nacional de Rectores (CONARE), por su apoyo decidido, primero, con la aprobación de la metodología propuesta por el equipo de la División de Planificación Interuniversitaria (DPI), segundo, por la participación de las personas integrantes de los equipos en cada universidad. Esto inicia por las comisiones que integran la coordinación universitaria que aglutina el CONARE y avanzan hacia más y mejor articulación del sistema.

A la Dirección de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES), que nos permitió ver más allá de la visión cortoplacista de un quinquenio y nos apoyó para hacer un trabajo de planificación estratégica con un enfoque prospectivo; además del financiamiento que aprobó el CONARE, el cual facilitó ligarnos con el Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey y sus maestros Guillermina Benavides Rincón y Daniel Hernández Franco. A ambos, nuestro particular y sincero agradecimiento.

A las personas externas a las universidades e integrantes de los colegios profesionales, empleadores de los sectores público y privado, personas expertas consultadas; interesadas en una universidad pública fuerte, remozada, con un mayor interés en las necesidades de los distintos sectores y que sus personas profesionales se desarrollen de forma integral, con un fuerte compromiso social y con una visión del mundo laboral ampliada.

A las personas integrantes de la Comisión Directores y Directoras de Planificación (CDP) que tuvieron la disposición de colaborar con el personal a su cargo que integran

las Subcomisiones de Indicadores y de Riesgos, con el fin de no solo apoyar y dirigir el desarrollo de los distintos y variados talleres que se realizaron; sino también en la elaboración de documentos fundamentales que sirvieron de insumos para la discusión y posterior construcción de propuestas para la generación del Plan de Acción.

Al personal de las áreas administrativas del CONARE que, con su sentido de la importancia del proceso, lograron acompañarlo y facilitararlo para que las personas que participaron en él se sintieran cómodas y con las condiciones necesarias para la fluidez de cada una de las actividades.

El personal de la DPI merece particular agradecimiento por el empeño con que afrontan las tareas que implican este tipo de procesos: con mística, orden, compromiso, responsabilidad y con el claro entendimiento de lo que significa la construcción del PLANES para el sistema universitario estatal.

Al personal de la Asesoría Legal del CONARE, así como de las divisiones Académica y de Coordinación, por su aporte específico en la elaboración de artículos que enriquecieron el diagnóstico, tanto interno como del entorno, y que contribuyeron a la formulación del PLANES 2026-2030.

A las señoras Fabiola Arias Cordero, Annabelle Mora Bonilla, Jeime Fonseca Cascante, Andrea Durán Flores, Angie Varela Carballo, Gabriela Villalobos Arias y Cinthia Azofeifa Ureña por el trabajo desarrollado y dedicación mostrados como parte del equipo de formulación del PLANES, lo cual demuestra, una vez más, que la coordinación y articulación universitaria es posible.

La disposición de cada una de las personas participantes, algunas veces en contra de sus apretadas agendas de trabajo a lo interno de cada universidad o de sus lugares de trabajo fuera del ambiente universitario, demostró el compromiso e interés por nutrir el proceso con sus críticas constructivas y su constante llamado a la reflexión seria y con visión de futuro de las instituciones de educación superior universitaria. Lo anterior siempre con el objetivo de lograr un PLANES que, dentro de las limitaciones y condiciones adversas en las cuales se desarrolla la educación pública en general, sea de utilidad para los fines y valor público que persiguen las universidades.

Por último, al señor Olman Madrigal Solórzano, jefe de la División de Planificación Interuniversitaria de OPES y coordinador del proceso de formulación del PLANES 2026-2030, por su dedicación y empeño durante todo el proceso.

## Presentación

La educación superior pública ha sido, a lo largo de la historia republicana de Costa Rica, uno de los pilares sobre los cuales se ha edificado el desarrollo democrático, social, cultural y científico del país. Desde las aulas universitarias se han formado generaciones de profesionales, se han impulsado procesos de investigación que han ampliado las fronteras del conocimiento y se ha fortalecido la extensión y la acción social como una herramienta para transformar positivamente las comunidades y los territorios.

En este contexto, el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2026–2030 (PLANES) se presenta como el principal instrumento de planificación estratégica mediante el cual las universidades públicas del país atienden el mandato establecido en el artículo 85 de la Constitución Política, que encomienda al Estado garantizar el desarrollo y fortalecimiento de la educación superior universitaria estatal. Este mandato constitucional no solo reconoce la relevancia de las universidades públicas para el desarrollo nacional, sino que también establece la responsabilidad de planificar de manera articulada su crecimiento, sostenibilidad y aporte al bienestar colectivo.

El PLANES 2026–2030 proyecta, para el próximo quinquenio, la acción estratégica de las universidades públicas de Costa Rica. En él se delinearán las orientaciones que permitirán articular las capacidades académicas, científicas, tecnológicas y culturales del sistema universitario estatal con las prioridades nacionales expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, así como con las transformaciones que experimenta el entorno global. Se trata, por tanto, de un instrumento prospectivo que orienta el quehacer universitario hacia la generación de conocimiento pertinente, la formación de talento humano de alto nivel y la construcción de soluciones para los desafíos que enfrenta el país.

Todo este proceso de planificación se sustenta en un principio fundamental del sistema universitario costarricense: la autonomía universitaria. La autonomía constituye una garantía institucional para que las universidades públicas puedan desarrollar su labor académica con libertad intelectual, independencia crítica y responsabilidad social. Gracias a este principio, las universidades han podido proyectar su acción más allá de las coyunturas políticas de corto plazo, manteniendo una visión estratégica orientada al interés público y al desarrollo nacional.

El PLANES 2026–2030 reafirma esta vocación de planificación prospectiva. Al mismo tiempo, expresa la voluntad de las universidades públicas de dialogar con la sociedad costarricense, con el Estado y con los diversos sectores productivos y sociales para construir, de manera conjunta, las respuestas que el país necesita. Uno de los principales valores del PLANES radica en su capacidad para cohesionar el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE). A través de este proceso de planificación conjunta, las universidades públicas reafirman su vocación de cooperación interinstitucional y su compromiso con una visión compartida de desarrollo. En un mundo caracterizado por cambios tecnológicos acelerados, transformaciones productivas y nuevas dinámicas sociales, la articulación del sistema universitario estatal constituye un activo estratégico para el país.

En ese marco, el PLANES 2026-2030 reafirma el compromiso de las universidades públicas con la generación de valor público del conocimiento, entendido como la creación de beneficios sociales, científicos, culturales y económicos tangibles para la población. El conocimiento producido en las universidades públicas debe traducirse en oportunidades para las personas, en innovación para los sectores productivos, en políticas públicas mejor fundamentadas y en procesos de desarrollo que fortalezcan la cohesión social y la sostenibilidad ambiental.

La formulación del PLANES 2026–2030 ha tenido lugar en un momento particularmente desafiante para la educación y para el país. Diversos análisis nacionales, entre ellos los informes del Programa Estado de la Nación, especialmente el Estado de la Educación, han evidenciado la magnitud de los retos que enfrenta el sistema educativo costarricense en su conjunto. Entre estos desafíos destaca el decrecimiento sostenido de la inversión educativa, que en los últimos años ha generado tensiones significativas en el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior a través del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES).

Este contexto obliga a reflexionar con seriedad sobre el papel estratégico que la educación superior pública debe desempeñar en la construcción del futuro del país. La inversión en educación no puede entenderse únicamente como un gasto público, sino como una apuesta estratégica para el desarrollo económico, la movilidad social, la innovación y la consolidación del Estado social de derecho que ha caracterizado a Costa Rica.

Paralelamente, las universidades públicas enfrentan transformaciones significativas en la composición y las condiciones de su población estudiantil. Cada vez con mayor frecuencia, las instituciones reciben estudiantes de primer ingreso que arrastran brechas formativas profundas, producto de desigualdades acumuladas en distintas etapas del sistema educativo. Estas condiciones inciden directamente en su incorporación y desempeño en los currículos universitarios, generando escenarios en los que el logro académico tiende a estancarse o a enfrentar mayores dificultades.

Las universidades públicas reconocen este desafío con responsabilidad institucional. También reconocen la necesidad de fortalecer sus propias capacidades para acompañar de mejor manera las trayectorias educativas de sus estudiantes y para garantizar que el acceso a la educación superior se traduzca efectivamente en oportunidades reales de formación, permanencia y graduación.

En respuesta a esta realidad, el PLANES 2026–2030 incorpora un conjunto de estrategias y acciones orientadas a optimizar los recursos destinados al apoyo estudiantil, con especial atención a las personas que enfrentan limitaciones derivadas de condiciones socioeconómicas, territoriales o educativas. Estas estrategias buscan no solo ampliar las oportunidades de ingreso a la educación superior pública, sino también asegurar que las y los estudiantes cuenten con las condiciones necesarias para desarrollar plenamente sus capacidades y alcanzar sus aspiraciones formativas.

Igualmente, determinante en la trayectoria educativa es el compromiso con la equidad y la inclusión. Las universidades públicas han sido históricamente espacios de movilidad social, pero también reconocen que aún persisten barreras que afectan el acceso y la participación plena de personas provenientes de sectores históricamente excluidos. Superar estas barreras constituye un desafío ético y político para el sistema universitario estatal.

En este sentido, el PLANES propone rutas concretas para avanzar hacia la eliminación de factores excluyentes, fortaleciendo políticas institucionales que promuevan la igualdad de oportunidades y la diversidad en la vida universitaria. Entre las herramientas estratégicas para este propósito se encuentra la transformación digital, entendida no solo como la incorporación de nuevas tecnologías, sino como un proceso integral de modernización institucional que amplía el acceso al conocimiento, diversifica las modalidades de aprendizaje y fortalece los vínculos entre la universidad y la sociedad.


La transformación digital, combinada con el fortalecimiento de la investigación, la innovación y la internacionalización, permitirá a las universidades públicas responder de manera más efectiva a las demandas de una sociedad cada vez más interconectada y basada en el conocimiento.

Costa Rica enfrenta hoy desafíos complejos: la necesidad de fortalecer su competitividad económica, de reducir las desigualdades sociales y territoriales, de impulsar la innovación y la sostenibilidad ambiental, y de consolidar su institucionalidad democrática. En todos estos ámbitos, la educación superior pública tiene un papel insustituible.

Por ello, el PLANES 2026–2030 no es únicamente un instrumento técnico de planificación. Es, ante todo, una declaración de compromiso del sistema universitario estatal con el futuro del país. A través de él, las universidades públicas renuevan su convicción de que el conocimiento, la educación y la cultura siguen siendo las herramientas más poderosas para construir una sociedad más justa, próspera, democrática e inclusiva.

Desde el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) invitamos a la sociedad costarricense a reconocer en este plan una plataforma de trabajo compartido. La construcción de un país basado en el conocimiento requiere la participación de múltiples actores y la convicción colectiva de que la educación superior pública es un bien estratégico para el desarrollo nacional.

Con el PLANES 2026–2030, las universidades públicas reafirman su vocación de servicio al país y su compromiso permanente con la transformación social, la generación de conocimiento y la construcción de oportunidades para todas las personas. Costa Rica ha demostrado, a lo largo de su historia, que cuando apuesta por la educación apuesta por su futuro. Este plan es una nueva expresión de esa convicción.



Dr. Jorge Herrera Murillo  
Rector Universidad Nacional  
Presidente CONARE

## I. Introducción

El presente PLANES se elabora tomando en consideración un entorno de crecientes demandas nacionales e internacionales, que evolucionan al ritmo de la irrupción de cambios constantes en el acontecer político, social y económico de las naciones y bajo el cuestionamiento de los principios que han permitido el desarrollo y consolidación de un Estado Social de Derecho, en cuya evolución y desarrollo ha tenido un papel preponderante la Educación Pública, en general, y la Educación Superior Universitaria Estatal, en particular.

Esta función histórica que corresponde a asumir a las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal (IESUE) ha sido reseñada brevemente por la Sala Constitucional, en su voto 1313-1993, en el cual indica:

VI. - SIGNIFICACION DEL CONCEPTO DE AUTONOMIA. - (...) estas las modalidades administrativas, política, organizativa y financiera de la autonomía que corresponde a las universidades públicas (...) tiene como principal finalidad, procurar al ente todas las condiciones jurídicas necesarias para que lleve a cabo con independencia su misión de cultura y educación superiores. En este sentido la Universidad no es una simple institución de enseñanza (la enseñanza ya fue definida como libertad fundamental en nuestro voto número 3559-92), pues a ella corresponde la función compleja, integrante de su naturaleza, de realizar y profundizar la investigación científica, cultivar las artes y las letras en su máxima expresión, analizar y criticar, con objetividad, conocimiento y racionalidad elevados, la realidad social, cultural, política y económica de su pueblo y el mundo, proponer soluciones a los grandes problemas y por ello en el caso de los países subdesarrollados, o poco desarrollados, como el nuestro, servir de impulsora a ideas y acciones para alcanzar el desarrollo en todos los niveles (espiritual, científico y material), contribuyendo con esa labor a la realización efectiva de los valores fundamentales de la identidad costarricense, que pueden resumirse, según se dijo en el voto que se acaba de citar, en los de la democracia, el Estado Social de Derecho, la dignidad esencial del ser humano y el "sistema de libertad", además de la paz (artículo 12 de la Constitución Política), y la Justicia (41 ídem); en síntesis, para esos propósitos es creada, sin perjuicio de las especialidades o materias que se le asignen, y nada menos que eso se espera y exige de ella. (...) (Sala Constitucional, 26 de marzo del 1993).

Por su parte, la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) atribuyó a la educación superior una especial condición institucional y cultural en la sociedad: “poder opinar sobre los problemas éticos, culturales y sociales, con total autonomía y plena responsabilidad, por estar provistos de una especie de autoridad intelectual que la sociedad necesita para ayudarla a reflexionar, comprender y actuar” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 9 de octubre de 1998).

Estos principios que valoran a la educación superior como un bien público y señalan la autonomía universitaria y la libertad de cátedra como razón vital de la universidad, se deben conjugar con el esfuerzo necesario para asegurar niveles de excelencia en todas las áreas de su quehacer sustantivo y la transparencia en la administración de los recursos públicos, con una clara metodología de rendición de cuentas.

Tal y como se expresó en el PLANES 2021-2025, las IESUE han venido impulsando “diversas iniciativas y esfuerzos encaminados a la construcción de un espacio de integración, bajo la perspectiva de fortalecer mediante la acción conjunta, sus capacidades académicas e institucionales”. Este espacio de integración permite la existencia del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal (SESUE) que:

(...) propicia la integración y articulación entre las universidades que lo conforman, para generar oportunidades de desarrollo en el país como producto de su quehacer sustantivo, de la democratización del conocimiento y de la vinculación con la sociedad, para favorecer la creación y la ampliación de nuevas opciones de mejora en los ámbitos social, cultural, económico, ambiental, científico y tecnológico (...) (p. 82).

Aspiramos a que esta interacción promueva y sustente el valor público que generará el SESUE para el próximo quinquenio, definido como:

(...) la generación, democratización y aplicación del conocimiento al servicio de toda la sociedad, en el marco constitucional de los principios de la autonomía universitaria y la responsabilidad del Estado con el bienestar común” (...). Para promover el desarrollo sostenible en colaboración y diálogo con todos los sectores en la construcción de soluciones territoriales, nacionales y globales, siempre con una visión de equidad, justicia y fortalecimiento de la democracia (p. 80).

Las instituciones que conforman el SESUE tienen la visión de mantener, durante la vigencia de este PLANES, la promoción de la democratización del conocimiento, la equidad e inclusión en el acceso y la permanencia con apoyo continuo hacia el éxito académico, propiciando como sistema la formación a lo largo de la vida, la internacionalización, la movilidad académica y un papel clave en la lucha contra el cambio climático.

Mediante la combinación de la sólida planificación estratégica contenida en el presente documento, respaldada por el adecuado financiamiento público, el quehacer institucional de las IESUE y su actuar sistémico mantendrá su liderazgo en innovación, sustentabilidad ambiental, compromiso social, adopción de las tecnologías avanzadas y emergentes. Será un agente de transformación social que contribuirá al desarrollo del país, formando generaciones de personas profesionales integrales y con pensamiento ético y humanista para la resolución de los retos del futuro (p. 82).

El PLANES 2026-2030 se basa en un enfoque de Gestión para Resultados (GpR), con una planificación prospectiva que involucra el análisis de escenarios y la definición de indicadores para el monitoreo y seguimiento. La planificación prospectiva aplicada en su formulación se entiende como:

(...) disciplina para el análisis de sistemas sociales, que permite aprender del pasado, conocer mejor la situación presente, identificar las tendencias futuras y analizar el impacto en la sociedad; además, se encarga de construir alternativas de futuro posibles, probables y deseables, identifica las transformaciones que ocurren en el entorno, prioriza objetivos y estrategias, hace simulaciones o análisis de contingencias e identifica una baraja de alternativas ampliando las opciones para la toma de decisiones (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2020, p. 6).

Este proceso implicó intensos periodos interactivos con autoridades universitarias de las distintas áreas, se desarrollaron reflexiones abiertas, trabajo de redes, consulta y debate, conducentes al refinamiento de las visiones de futuro y el sentido de propiedad colectiva para construir estrategias. La formulación de este PLANES propició la creación de espacios comunes para el pensamiento abierto acerca del futuro y la gestación de enfoques estratégicos que registra este documento.

La estructura del PLANES gira en torno de ejes sustantivos (docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y gestión), así como estrategias prioritarias derivadas del estudio prospectivo de la educación superior en Costa Rica para el año 2050.

Luego de analizar el marco jurídico aplicable al SESUE, el documento aborda varios temas, entre ellos el análisis del entorno en donde se desarrollará el PLANES, considera aspectos como las estadísticas del sistema de educación superior, los resultados de los estudios del Observatorio Laboral de Profesiones (OLaP), el aporte de las universidades a la Agenda 2030, la tasa de fecundidad en Costa Rica, la gobernanza regional interuniversitaria, la inteligencia artificial, entre otros aspectos.

Mediante la formulación de un marco estratégico se define el valor público, la visión y la misión del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE), así como los ejes estratégicos y las estrategias prioritarias del PLANES. Describe un enfoque sistemático y participativo para su formulación, al procurar su efectividad y relevancia para las IESUE. El documento ayuda a comprender las realidades sociales, económicas y educativas que impactan a la educación superior, definiendo a su vez la dirección a seguir, y al establecer objetivos claros y estrategias concretas para el desarrollo del SESUE.

En cumplimiento con lo establecido en el artículo 85 de la Constitución Política, el documento desarrolla la vinculación plan-presupuesto, considerando los ingresos y egresos de las instituciones de educación superior que conforman el SESUE. La viabilidad del PLANES depende de la asignación eficiente de recursos en el contexto del financiamiento de la educación pública en general, establecido en el artículo 78 de la Constitución.

El PLANES se acompaña de anexos que constituyen un valioso conjunto de instrumentos que favorecerán la adecuada implementación y seguimiento por parte de las IESUE. La información considera temas como la identificación de riesgos y la guía metodológica para la vinculación presupuestaria.

En síntesis, el PLANES 2026-2030 establece un plan estratégico para la educación superior en Costa Rica, al considerar tendencias nacionales e internacionales, en congruencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las políticas educativas del país.

Es pertinente destacar el reconocimiento a quienes participaron en la elaboración de este documento, valorando especialmente la identificación y el compromiso demostrado por las autoridades de gobierno universitario y las comisiones interuniversitarias. Sus aportes han resultado fundamentales para concretar este documento, que orientará el desarrollo de la educación superior universitaria estatal durante el periodo 2026-2030.

## II. Antecedentes

De conformidad con lo establecido en el artículo 85 de la Constitución Política de la República de Costa Rica (1949):

El cuerpo encargado de la coordinación de la educación superior universitaria estatal preparará un plan nacional para esta educación (...). Este plan deberá concluirse, a más tardar, el 30 de junio de los años divisibles entre cinco y cubrirá el quinquenio inmediato siguiente. En él se incluirán, tanto los egresos de operación como los egresos de inversión que se consideren necesarios para el buen desempeño de las instituciones mencionadas en este artículo.

Por su parte, el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal (Consejo Nacional de Rectores, 2013) señala entre las competencias del CONARE y la OPES:

### **Artículo 3.** Serán funciones del CONARE:

- a. Señalar a OPES las directrices necesarias para la elaboración del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal.
- b. Aprobar el PLANES, previa consulta a los Cuerpos Colegiados de las instituciones signatarias, los cuales deben pronunciarse dentro del plazo requerido por el CONARE para ello.

### **Artículo 17.** Son funciones de OPES:

- a. Preparar el PLANES.
- g. Someter al CONARE propuestas de políticas de programas y de proyectos que favorezcan la coordinación y el adecuado desarrollo de la educación superior universitaria estatal.

Además, en el Reglamento Orgánico del Consejo Nacional de Rectores y de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (2018, art. 43, inciso c), se establecen las funciones de la División de Planificación Interuniversitaria, entre las cuales se destaca:

c) Corresponde a la División de Planificación Interuniversitaria la formulación y seguimiento del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES), (...)

Por su parte, en lo concerniente a la vinculación con el presupuesto, los dos primeros PLANES aprobados (1976-1980 y 1981-1985) incluyeron elementos financieros y desde entonces el financiamiento se negocia con la Comisión de Enlace por periodos quinquenales, que en ese momento no coincidían con la vigencia del PLANES. El cuarto convenio de financiamiento rigió para el quinquenio 2005-2009 y, ante la imposibilidad de llegar a un acuerdo de mediano plazo - dada la crisis económica que experimentó el país en esa época -, la Comisión de Enlace acordó un financiamiento específico para el año 2010, razón por la cual la vigencia del quinto convenio de financiamiento se definió para el periodo 2011-2015, y partir de ese momento la negociación del financiamiento y la vigencia del PLANES se alinearon.

Durante el periodo de negociación de ese último convenio, el señor ministro de Educación Pública, en su calidad de presidente de la Comisión de Enlace, realizó una consulta a la Contraloría General de la República (CGR) sobre la obligatoriedad que tienen las universidades públicas de presentar el PLANES con el detalle de los egresos de operación e inversión. El criterio que emite el ente contralor (oficio n.º 08785, DFOC-SOC-1014, del 13 de setiembre del 2010) indica:

(...) se concluye que el CONARE debe presentar el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES), con el detalle de los egresos de operación e inversión de dichos centros de enseñanza, el cual constituye un parámetro para negociar y suscribir los convenios de financiamiento de las universidades.

Para negociar el convenio de financiamiento que regirá para el periodo 2026-2030, se deberá elaborar un PLANES conforme a lo establecido en el artículo 85 de la Constitución Política de Costa Rica y siguiendo los lineamientos del ente contralor. Este documento deberá detallar los egresos de operación y de inversión de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal (IESUE).

Debido a los cambios en el entorno y las tendencias en la educación superior a nivel mundial, la planificación estratégica prospectiva y la visión de futuro, surge la necesidad de realizar un proceso de planificación con enfoque prospectivo que permita guiar el horizonte a largo plazo y orientar la planificación de las universidades estatales en el mediano plazo. Esto responde a uno de los hallazgos de la Contraloría General de la República en los resultados del informe sobre la planificación integral del sistema educativo, en la disposición 4.8 (DFOE-CAP-IAD-00012-2023). A manera de contexto, la tabla 1 presenta los periodos de vigencia y las principales características de los diferentes PLANES.

**Tabla 1.**  
**Características de los PLANES y periodos de vigencia**

<b>PLANES</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Características</b>
<b>1976-1980</b>	Existía el Fondo Especial de la Educación Superior (FEES). No existía coincidencia entre el Convenio de Financiamiento (CF) y la periodicidad del PLANES.	Amplia visión del quehacer universitario estatal. Se establecieron metas financieras para solicitar el financiamiento gubernamental requerido.
<b>1981-1985</b>	Existía el FEES.	Cálculo de los requerimientos financieros por institución.
<b>1986-1990</b>	El logro fundamental fue restituirle al FEES anualmente las pérdidas por concepto de inflación. Se sentaron las bases para los CF.	Diagnóstico por áreas del quehacer. Se crea una cultura de planificación institucional. Se definen metas de operación e inversión para el quinquenio.

PLANES	Financiamiento	Características
<b>1991-1995</b>	Se continua con las negociaciones de financiamiento sin coincidencia en el periodo de vigencia del PLANES. El CF cubre el aspecto financiero de la mayor parte del quinquenio.	Se enfoca en la calidad y la pertinencia del quehacer interuniversitario, así como en los retos sociales y económicos de las universidades.
<b>1996-2005</b>	Convenio de financiamiento 1994-1999 y Convenio de financiamiento 1999-2003, ambos sin coincidencia con la vigencia de los PLANES.	Se suscriben convenios de financiamiento para la asignación de recursos para las universidades en el periodo 1994-2009. Las diferencias entre la vigencia del PLANES y los CF afectaron el accionar presupuestario de las instituciones; lo anterior al carecer de esa vinculación.
<b>2006-2010</b>	Se continua con los convenios de financiamiento para el quinquenio 2005-2009. Y se negocia en la Comisión de Enlace el financiamiento para el 2010 de forma puntual.	Ya suscrito el CF, se crea "La nueva visión de la Educación Superior Universitaria Estatal", que plantea la construcción de un nuevo Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal.  Se crea el Fondo del Sistema en el 2004 (Sesión N.º 32-04, CONARE, 2004).  Se mantiene el Sistema de Educación Superior con el CF específico para el 2010.

PLANES	Financiamiento	Características
<b>2011-2015</b>	Hay coincidencia entre el CF y la vigencia del PLANES.	Se alinearon los periodos de los PLANES con los CF.
<b>2016-2020</b>	Convenio de financiamiento 2016-2020.	Se definieron los ejes sustantivos con las universidades para poder viabilizar la vinculación del PLANES con los presupuestos.
<b>2021-2025</b>	Convenio de financiamiento con negociaciones anuales con el gobierno.	Se definieron ejes sustantivos que vinculan las actividades de las universidades y ejes estratégicos que buscan la ejecución de acciones articuladas y novedosas para el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal. Tiene vinculación de los ejes sustantivos con el presupuesto.
<b>2026-2030</b>	Convenio de financiamiento, con negociaciones anuales con el gobierno.	<p>Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050.</p> <p>PLANES con enfoque prospectivo y gestión para resultados (GpR).</p> <p>Vinculación con el presupuesto (ingresos y egresos).</p>

### III. Marco Jurídico del PLANES 2026-2030

El artículo 84 de la Constitución Política, al otorgar a las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal “plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones”, les reconoce los atributos propios de la personalidad jurídica, lo que garantiza su independencia plena frente al Estado.

De igual manera, dicho artículo dispone que estas instituciones gozan de “independencia para el desempeño de sus funciones”, “así como para darse su organización y gobierno propios” y tendrán “patrimonio propio”. Bajo esa garantía constitucional, estas instituciones ejercen de manera independiente las potestades que les otorga el régimen de autonomía universitaria frente al resto de instituciones y poderes públicos.

Sobre las características del régimen constitucional de autonomía universitaria, en lo que aquí interesa, mediante sentencias números 495-92 y 1313-93, la Sala Constitucional señala que el artículo 84 constitucional preserva, contiene y garantiza el ejercicio de las potestades públicas propias de las IESUE, e implica, de conformidad con dicha jurisprudencia, reseñada brevemente por la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, en su voto 1313-1993, que:

VI. - SIGNIFICACION DEL CONCEPTO DE AUTONOMIA. - (...) estas las modalidades administrativas, política, organizativa y financiera de la autonomía que corresponde a las universidades públicas (...) tiene como principal finalidad, procurar al ente todas las condiciones jurídicas necesarias para que lleve a cabo con independencia su misión de cultura y educación superiores. En este sentido la Universidad no es una simple institución de enseñanza (la enseñanza ya fue definida como libertad fundamental en nuestro voto número 3559-92), pues a ella corresponde la función compleja, integrante de su naturaleza, de realizar y profundizar la investigación científica, cultivar las artes y las letras en su máxima expresión, analizar y criticar, con objetividad, conocimiento y racionalidad elevados, la realidad social, cultural, política y económica de su pueblo y el mundo, proponer soluciones a los grandes problemas y por ello en el caso de los países subdesarrollados, o poco desarrollados, como el nuestro, servir de impulsora a ideas y acciones para alcanzar el desarrollo en todos los niveles (espiritual, científico y material), contribuyendo con esa labor a la realización efectiva de los valores fundamentales de la identidad costarricense,

que pueden resumirse, según se dijo en el voto que se acaba de citar, en los de la democracia, el Estado Social de Derecho, la dignidad esencial del ser humano y el “sistema de libertad”, además de la paz (artículo 12 de la Constitución Política), y la Justicia (41 ídem); en síntesis, para esos propósitos es creada, sin perjuicio de las especialidades o materias que se le asignen, y nada menos que eso se espera y exige de ella. (...)

(...) Imparten enseñanza, realizan y profundizan la investigación científica, cultivan las artes y las letras en su máxima expresión, analizan y critican, con objetividad, conocimiento y racionalidad elevados, la realidad social, cultural, política y económica de su pueblo y el mundo, proponen soluciones a los grandes problemas nacionales, sirven de impulsoras a ideas y acciones para alcanzar el desarrollo en todos los niveles, sin perjuicio de otras especialidades o materias que se les asigne.

Se ha señalado que el contenido esencial del artículo 84 constitucional, por voluntad constituyente, es que la universidad como centro de pensamiento libre, debe y tiene que estar exenta de presiones o medidas de cualquier naturaleza que tiendan a impedirle cumplir, o atenten contra sus grandes cometidos (Sala Constitucional, 26 de marzo del 1993).

La planificación es expresión del ejercicio de esa autonomía e independencia de rango constitucional que se garantiza a las instituciones universitarias públicas en materia de organización, gobierno y patrimonio. Esta potestad constitucional se recoge en sus respectivos estatutos orgánicos:

UCR: artículos 16 inciso a) y 30 incisos a), b) y e).

ITCR: artículos 11 inciso a) y b) y 18 incisos a), b) y t).

UNA: artículos 27, 29 incisos a), b), y 37 incisos a), c) y d).

UNED: artículos 7 inciso b) y 25 inciso b).

UTN: artículo 18 incisos a), c), d), e) y g).

Dada la independencia del régimen constitucional de autonomía universitaria, la planificación de las IESUE no puede ser condicionada al cumplimiento de requisitos, contenidos, homologaciones o aprobaciones de ninguna institución o poder público.

A partir del 4 de diciembre de 1974, las IESUE acordaron la suscripción del Convenio de Coordinación de la Educación Superior en Costa Rica con la finalidad de definir ámbitos en los que ejercerían, de manera conjunta, sus competencias constitucionales, exclusivas y excluyentes. De su planificación articulada, expresada en el PLANES, cuya elaboración compete al CONARE, conforme al artículo 85 de la Constitución Política, se deriva el "Sistema de Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal". El "sistema" comprende la articulación de instituciones universitarias para el ejercicio coordinado de sus propias competencias, orientadas al cumplimiento del cometido estatal en educación superior.

Con la suscripción del Convenio de Coordinación de 1974, las IESUE fortalecieron su independencia y autonomía en el seno del CONARE, así como con la constitución de la OPES. La expresa voluntad de las autoridades universitarias para elaborar un documento común, pero no único, de planificación conjunta, quedó plasmada en los artículos 3 y 7 del Convenio de 1974, en los cuales se indica como función del CONARE "señalar a OPES las directrices necesarias para la elaboración del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES)", y de la OPES "preparar técnicamente el PLANES, que tendrá cinco años de duración y deberá actualizarse anualmente". Estas competencias del CONARE fueron ratificadas posteriormente por la Ley N.º 6162 de 30 de noviembre del 1977 (artículos 1 y 3, incisos a) y b).

El PLANES posee rango constitucional a partir de la reforma al artículo 85 de la Constitución Política, introducida por la Ley N.º 6580 de 18 de mayo de 1981, cuyo texto vigente indica:

**Artículo 85.-** El Estado dotará de patrimonio propio a la Universidad de Costa Rica, al Instituto Tecnológico de Costa Rica, a la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia y les creará rentas propias, independientemente de las originadas en estas instituciones. Además, mantendrá --con las rentas actuales y con otras que sean necesarias-- un fondo especial para el financiamiento de la Educación Superior Estatal (...). Las rentas de ese fondo especial no podrán

ser abolidas ni disminuidas, si no se crean, simultáneamente, otras mejoras que las sustituyan. El cuerpo encargado de la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal preparará un plan nacional para esta educación, tomando en cuenta los lineamientos que establezca el Plan Nacional de Desarrollo vigente. Ese plan deberá concluirse, a más tardar, el 30 de junio de los años divisibles entre cinco y cubrirá el quinquenio inmediato siguiente. En él se incluirán, tanto los egresos de operación como los egresos de inversión que se consideren necesarios para el buen desempeño de las instituciones mencionadas en este artículo. El Poder Ejecutivo incluirá, en el presupuesto ordinario de egresos de la República, la partida correspondiente, señalada en el plan, ajustada de acuerdo con la variación del poder adquisitivo de la moneda.

La incorporación del PLANES en este artículo constitucional garantiza tanto la autonomía universitaria en el aspecto económico como el ejercicio de la potestad de gobierno para el adecuado desarrollo de la educación superior universitaria estatal. La norma obliga al Estado a incorporar dentro del presupuesto nacional las partidas necesarias para atender tanto los “egresos de operación” como los “egresos de inversión” de las IESUE. Las características que la Constitución Política ha conferido al PLANES se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Permite una planificación estratégica tendiente al desarrollo de las IESUE, al garantizar la integridad del FEES, cuyos ingresos no pueden ser abolidos ni disminuidos.
- Reconoce la autonomía universitaria en el ámbito de la planificación pública, al considerar al PLANES como el instrumento idóneo para la adecuada atención del financiamiento de las IESUE. De la propia planificación universitaria se origina la determinación de “los egresos de operación” y “los egresos de inversión” que se consideren necesarios para el buen desempeño de las instituciones.
- Sirve como fundamento para establecer la partida anual destinada al financiamiento universitario en el presupuesto ordinario de egresos de la República, correspondiente al quinquenio respectivo, y debe ajustarse según las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda.

- Establece la vigencia del PLANES por periodos quinquenales con plena independencia del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) que aprueba el Poder Ejecutivo limitado a su periodo constitucional de cuatro años.
- Establece que no existe subordinación entre el PNDIP y el PLANES, restringiendo su relación a que el CONARE considere los "lineamientos" que establezca el PNDIP al momento de formular el plan quinquenal correspondiente.

En el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal vigente (1982) se señalan como competencias del CONARE y de la OPES, en materia de planificación universitaria, los siguientes aspectos:

**Artículo 3.-** Serán funciones del CONARE las siguientes:

**a)** Señalar a OPES las directrices necesarias para la elaboración del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES).

**b)** Aprobar el PLANES, previa consulta a los Cuerpos Colegiados Superiores de las Instituciones signatarias, los cuales deberán pronunciarse dentro del plazo requerido por el CONARE para ello. (...)

**d)** Establecer los órganos, los instrumentos y los procedimientos de coordinación, adicionales a OPES, que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal. (...)

**m)** Recomendar la adopción de políticas comunes, en lo académico y en lo administrativo, por parte de las Instituciones signatarias.

**Artículo 17.-** Son funciones de OPES:

**a)** Preparar el PLANES, tomando en cuenta los lineamientos que establezca el Plan Nacional de Desarrollo vigente. El PLANES tendrá cinco años de duración y deberá evaluarse anualmente.

**b)** Ejecutar los encargos del CONARE relativos a proyectos y programas de corto, de mediano y de largo plazo que soliciten las Instituciones signatarias. (...)

**f)** Coordinar con las unidades correspondientes de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal, la elaboración, la supervisión y la evaluación de los programas y de los proyectos aprobados por el CONARE.

**g)** Someter al CONARE propuestas de políticas, de programas y de proyectos que favorezcan la coordinación y el adecuado desarrollo de la Educación Superior Universitaria Estatal.

La consideración de los lineamientos del plan nacional de desarrollo que establece el inciso a) del artículo 17 transcrito no crea una relación de subordinación entre ambos PLANES:

La Procuraduría General de la República, mediante el dictamen C-125-2003 del 6 de mayo de 2003, indica en sus conclusiones:

4.- Dado que la autonomía de gobierno que la Constitución les reconoce no está sujeta a la Ley (...) las universidades estatales no están sujetas al Plan Nacional de Desarrollo. 5.- Dichas entidades están obligadas a suministrar información al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), pero no pueden ser objeto de evaluación por parte de ese órgano ministerial.

El PLANES tiene un fundamento constitucional, delimitado y protegido por la independencia y autonomía universitaria, de tal manera que el Poder Ejecutivo no tendría competencia para señalar a las IESUE contenidos en ninguno de sus ámbitos. Por otra parte, como el financiamiento de la educación estatal, incluido el FEES, es una de las finalidades prioritarias del Estado costarricense, según lo dispuesto por el artículo 78 de la Constitución Política, el Plan Nacional de Desarrollo debe considerar dicho financiamiento.

Como ya se ha indicado, emitir las directrices necesarias para la formulación del PLANES le compete al CONARE en forma independiente. Para ello, el Consejo realiza diversos talleres y jornadas de análisis en los cuales se evalúa y replantea el futuro de la educación superior costarricense, el quehacer conjunto de las IESUE, su compromiso con la sociedad, su relación con las tendencias mundiales de la educación superior pública y, por ende, con los retos que deben enfrentarse a corto y mediano plazo. En ejercicio de esta competencia, la metodología de este PLANES fue conocida y aprobada por el CONARE en las sesiones 56-2023 del 12 de diciembre del 2023, 7-2024 del 5 de marzo del 2024 y 9-2024 del 19 de marzo del 2024.

# Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030

## Metodología para la formulación del PLANES 2026-2030



CONSEJO  
NACIONAL  
DE RECTORES

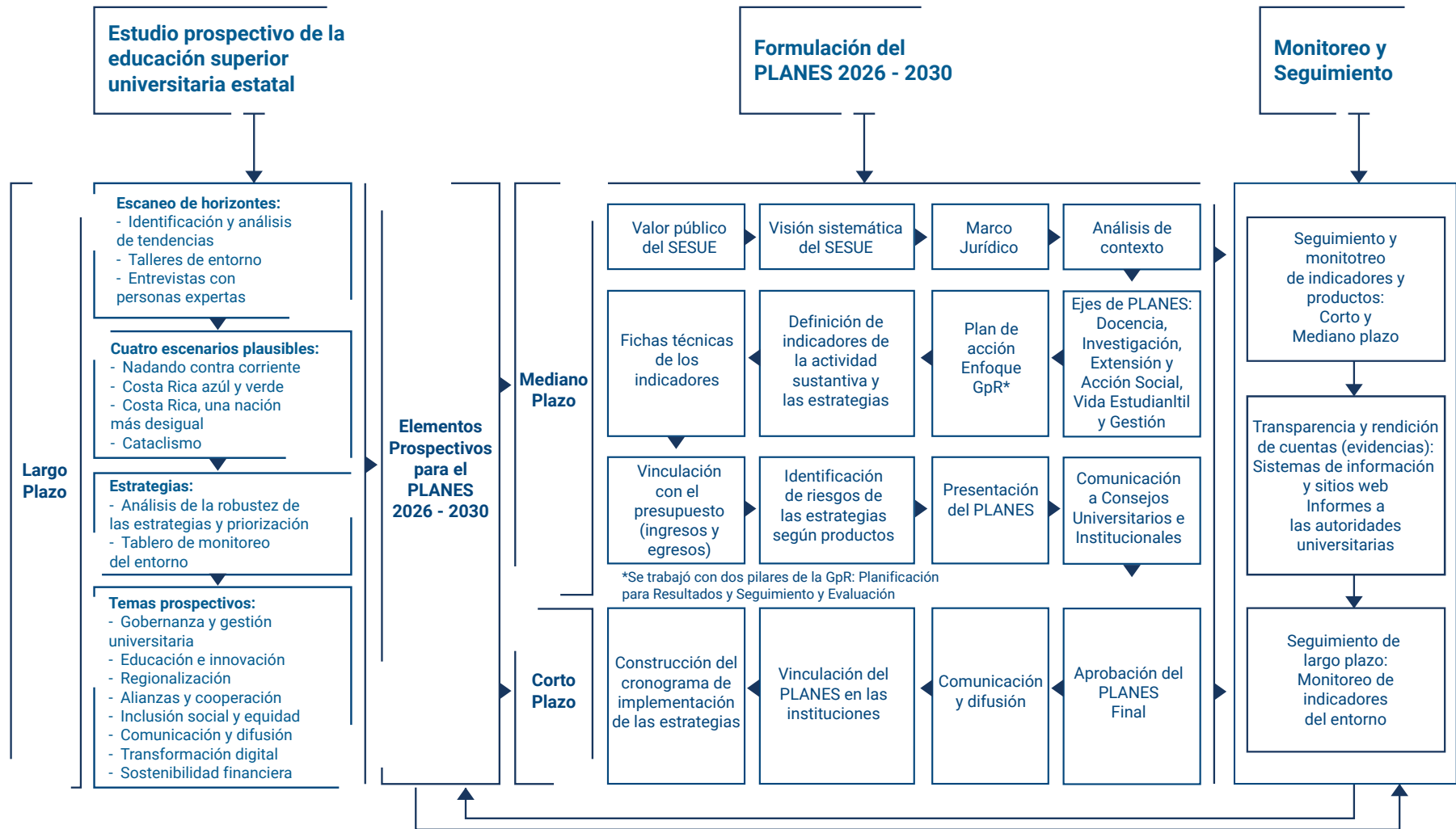
## IV. Metodología para la formulación del PLANES 2026-2030

La División de Planificación Interuniversitaria, junto con la Comisión Directores y Directoras de Planificación de las universidades estatales, impulsó 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 sentó las bases para el desarrollo de una cultura organizacional consciente de la necesidad de trascender desde los planes nacionales de la educación superior, los cuales, en el pasado, se construyeron con una visión tradicional.

El desarrollo de habilidades y competencias del personal en temas de prospectiva estratégica resulta esencial para que las instituciones refuercen su planificación estratégica a mediano y largo plazo, ya que les ayuda a anticipar retos y aprovechar oportunidades en un entorno dinámico. Producto de lo anterior, se planteó la metodología aprobada en la sesión ordinaria N.º 9-2024 del martes 19 de marzo del 2024, del Consejo Nacional de Rectores (2024a). A continuación, se presenta un resumen del modelo de planificación utilizado para la formulación del PLANES 2026-2030.

Figura 1.

Modelo de planificación para la formulación del PLANES 2026-2030, con enfoque de gestión para resultados (GpR)

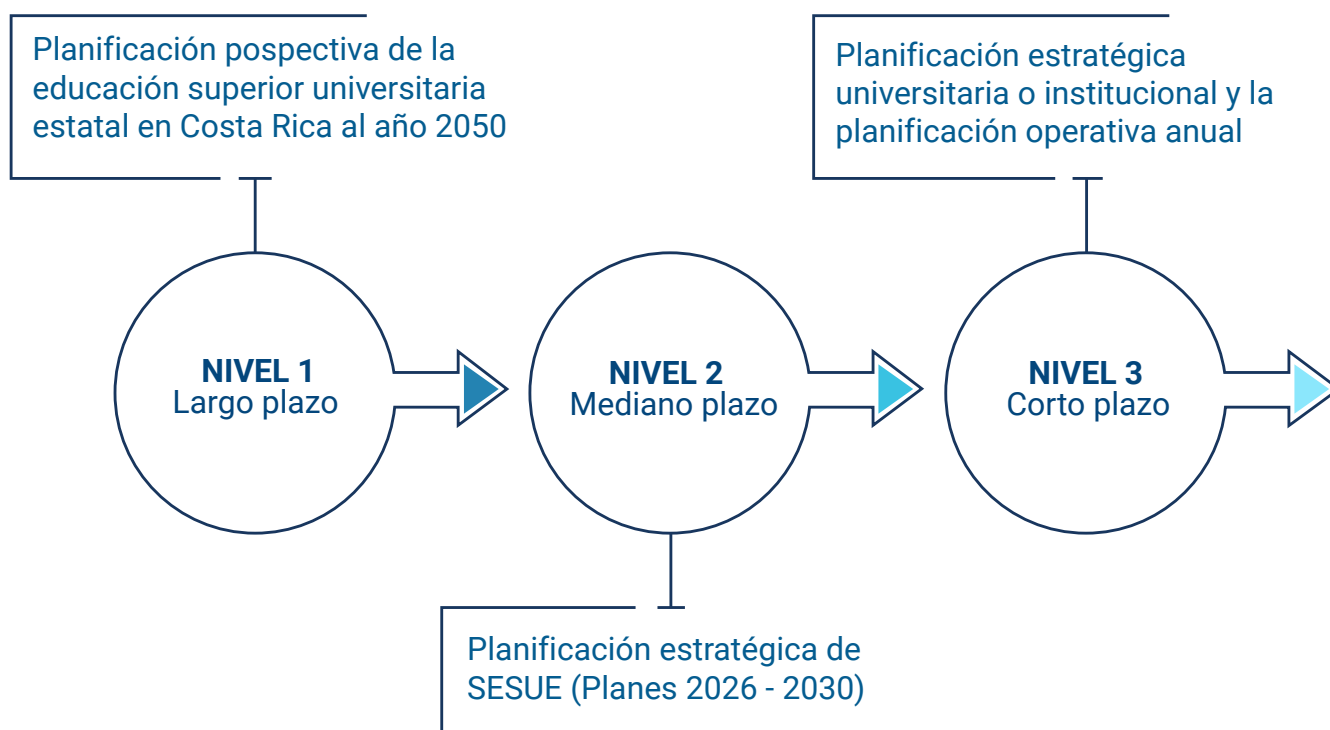


Fuente: elaboración propia División de Planificación Interuniversitaria (2025).

## 4.1. Modelo de planificación

El modelo de planificación definido para la formulación del PLANES consta de tres niveles, los cuales se especifican en la figura 2.

**Figura 2.**  
**Niveles del modelo de planificación aprobado para la formulación del PLANES 2026-2030**



Fuente: elaboración propia División de Planificación Interuniversitaria (2025).

Seguidamente, se describen cada uno de ellos.

### 4.1.1. Nivel I largo plazo

Planificación prospectiva de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, con vigencia de 24 años, que tendrá como producto principal el estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050.

El PLANES, correspondiente al periodo 2026-2030, tiene como elemento diferenciador el enfoque de la planificación prospectiva, el cual se incorpora por primera vez en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal costarricense.

En este PLANES, se utiliza el enfoque de planificación prospectiva por escenarios de la escuela intuitiva lógica, basado en el modelo de Oxford *Scenario Planning Approach (OSPA)*, el cual se centra en la gestión de la incertidumbre a través de la construcción de escenarios narrativos, la colaboración, el análisis de impacto y la adaptación continua. Ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias más flexibles y a tomar decisiones informadas en un entorno incierto, considera las implicaciones de las diferentes contingencias, brinda posibles alternativas y soluciones, lo cual permitirá logros medibles en el mediano y largo plazo.

Además, facilita la planificación estratégica con base en un horizonte a largo plazo con la finalidad de atender el entorno cambiante y hacer los ajustes en las estrategias del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal (SESUE), con el fin de lograr los objetivos y metas planteados que permitan a las instituciones de educación universitaria estatal enfrentar la incertidumbre y la complejidad que puedan ocurrir en el futuro (Consejo Nacional de Rectores, 2024a).

De acuerdo con la metodología que aprueba el CONARE en la sesión N.º 9-2024, celebrada el 19 de marzo del 2024, el proceso de formulación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 forma parte del nivel I de planificación y donde participan las universidades del SESUE, el CONARE y las organizaciones públicas y privadas. Este consta de tres fases (Consejo Nacional de Rectores, 2024a) y (Consejo Nacional de Rectores, 2025a).

## Fase I. Diseño metodológico

El producto esperado de la fase I es el documento metodológico para del estudio prospectivo. El detalle se menciona a continuación.

**1. Documento metodológico del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050**, se basa en la metodología de planificación por escenarios (Consejo Nacional de Rectores, 2025a).

La metodología del proceso prospectivo consistió en un enfoque de planificación prospectiva por escenarios, basado en la escuela intuitiva lógica, bajo la metodología *Oxford Scenario Planning Approach (OSPA)*. Este enfoque se caracteriza por:

Contribuir a que las organizaciones puedan visualizar estrategias en un contexto de alta turbulencia, incertidumbre, novedad y ambigüedad (condiciones TUNA, siglas del inglés *Turbulent, Uncertain, Novel, Ambiguous*).

- Permitir el replanteamiento estratégico con base en la visualización de escenarios plausibles, lo cual ayuda a identificar acciones y estrategias para que la organización pueda tener mejor adaptación y pueda ajustarse a los cambios en el entorno.

## Fase II: Desarrollo de escenarios al año 2050

**1. Factores clave y alcance del proceso prospectivo.** Consistió en definir el objetivo y el alcance del proceso prospectivo mediante la planificación prospectiva por escenarios, para abordar las principales interrogantes, factores claves, participantes y roles, actividades y cronograma. Las actividades se desarrollaron de manera participativa con los actores definidos en la metodología de formulación del PLANES (Consejo Nacional de Rectores, 2025b).

**2. Investigación y mapeo de contexto.** Se desarrolló el levantamiento y análisis de información de contexto en los ámbitos: económico, tecnológico, político, ambiental, cultural, educativo, social, legal u otros de influencia en la educación superior universitaria de Costa Rica para identificar las principales tendencias (Consejo Nacional de Rectores, 2025c) y (Consejo Nacional de Rectores, 2025d).

Se realizó el escaneo de horizontes en el marco del proceso prospectivo, en el cual se desarrolló el análisis documental, entrevistas, talleres, sistematización de información mediante el uso de software y herramientas especializadas para análisis prospectivo, entre otros procesos.

**3. Definición de escenarios futuros.** Se diseñaron y desarrollaron actividades participativas (talleres, conversatorios y otros), virtuales, presenciales o mixtas, en las cuales se definieron los escenarios futuros para la educación universitaria en Costa Rica hacia el año 2050. El proceso de construcción en esta fase fue de carácter participativo y la validación final se realizó con las comisiones de vicerrectorías y Consejo Nacional de Rectores (Consejo Nacional de Rectores, 2025d).

### **Fase III: Desarrollo de las estrategias de los escenarios para el PLANES 2026-2030**

**1. Identificación de estrategias por escenarios.** Las estrategias se definieron por escenarios y se identificaron las posibles implicaciones para la educación superior. Se analizó la solidez de las estrategias planteadas acordes con los escenarios y los hitos a revisar cada cinco años. El resultado de esta subfase fue validado con las comisiones de vicerrectorías y presentado al CONARE para llevar a cabo la priorización de las estrategias a ejecutar en el mediano plazo en el PLANES.

**2. Talleres de insumo para el desarrollo del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030.** Se definió la ruta estratégica para la educación superior pública en Costa Rica del periodo 2026-2030 mediante el valor público y la visión del SESUE, imprescindibles para orientar la ejecución de estrategias, actividades y productos en la formulación del PLANES (Consejo Nacional de Rectores, 2025e).

### **3. Definición de los indicadores para el sistema de monitoreo y seguimiento.**

Consistió en establecer un sistema de monitoreo y seguimiento de escenarios, a partir de los indicadores para analizar las variaciones en el contexto educativo universitario público; esto con el fin de adaptar las estrategias según los cambios en el entorno. De modo que el monitoreo constante es indispensable durante el quinquenio.

#### **4.1.2. Nivel II mediano plazo. Planificación estratégica del SESUE**

Tiene como producto principal el Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030, con vigencia de cinco años.

El PLANES 2026-2030 se caracteriza por tener:

- 1.** Visión prospectiva, cuenta con la definición de hitos que marcarán la ruta de las universidades estatales y el CONARE hacia el año 2050 (nivel I).
- 2.** Análisis detallado de la visión sistémica y la definición del valor público del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal costarricense.
- 3.** Modelo con enfoque de gestión para resultados (GpR).

La metodología utilizada vincula por primera vez la planificación prospectiva y la GpR, en el SESUE, como un elemento innovador para la rendición de cuentas, el vínculo con la sociedad y la valoración pública de la educación superior universitaria estatal.

Este segundo nivel corresponde al mediano plazo y se traduce en la planificación estratégica del SESUE a través del PLANES 2026-2030, con un enfoque de gestión para resultados que toma las prioridades para el quinquenio, las cuales las define el Consejo Nacional de Rectores en el estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050.

El proceso de formulación del PLANES 2026-2030, se desarrolló de manera participativa con el fin de garantizar que las propuestas finales aprobadas surjan del quehacer propio de las instituciones y puedan verse reflejadas en cada producto a desarrollar como sistema en cada quinquenio, lo cual tendrá implicaciones futuras que serán analizadas en los efectos e impactos en el largo plazo.

El nivel II, consta de cuatro fases:

## Fase 1

**1. Definición y aprobación de la metodología.** La División de Planificación Interuniversitaria desarrolló la propuesta metodológica y la Oficina de Planificación de la Educación Superior la analizó; posteriormente, se presentó al CONARE y fue aprobada en sesión ordinaria N° 9-2024 del martes 19 de marzo (Consejo Nacional de Rectores, 2024a).

**2. Difusión de la metodología e inicio del proceso.** Una vez aprobada la metodología para elaborar el estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030, se realizó la difusión entre la comunidad universitaria. En total se llevaron a cabo diecisiete reuniones, se facilitó el documento metodológico y se puso de acceso el sitio web del CONARE.

**3. Elaboración del marco jurídico.** La Asesoría Legal del CONARE desarrolló este apartado. En él se incluye el marco legal vigente que fundamenta la formulación del PLANES 2026-2030.

**4. Revisión, definición de la visión y del valor público de las instituciones del SESUE.** El Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal es el espacio de trabajo en conjunto donde se establece una relación entre las cinco universidades estatales. Bajo la coordinación del CONARE, las instituciones procuran articularse como una vía de doble tránsito que les permita establecer múltiples interrelaciones en las áreas de docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y gestión o administración.

Por otra parte, debido a los requerimientos del entorno y a los nuevos enfoques de la planificación estratégica como la gestión para resultados, se define el valor público y la visión del SESUE, el cual marca los resultados e impactos que se darán desde el quehacer sustantivo y estratégico de las universidades estatales y el CONARE en el mediano y el largo plazo; es decir, este PLANES 2026-2030, al tener enfoque prospectivo, establece y prioriza los hitos que darán el punto de partida para las evaluaciones futuras. Por lo tanto, el monitoreo y seguimiento deben ser exhaustivos con la finalidad de mejorar la rendición de cuentas, la toma de decisiones y poder visualizar el aporte al desarrollo nacional.

**5. Definición de las prioridades para el quinquenio, a partir de las estrategias definidas en el estudio prospectivo.** Consistió en el desarrollo de talleres para el análisis prospectivo con la comunidad universitaria, donde se definieron inicialmente 41 estrategias. Posteriormente, el Consejo Nacional de Rectores las analizó y priorizó. De ese ejercicio surgieron las 11 estrategias que se presentan en el Plan de Acción. Adicionalmente, para atender los ejes de la actividad sustantiva (docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y administración), se definieron objetivos atinentes a cada uno de ellos, los cuales se muestran en dicho plan.

## Fase 2

**1. Formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030, con enfoque de gestión para resultados.** Detalla el modelo de planificación definido, el cual consta de tres niveles de planificación: el nivel I de largo plazo, es el prospectivo, sobre el cual se acentúa la visión del SESUE al año 2050 y que cobija al nivel II de mediano plazo (estratégico-PLANES 2026-2030) con la definición de las estrategias para el quinquenio y la aplicación para el sistema. El nivel III de corto plazo, propio de las instituciones (universidades y CONARE), permitirá operacionalizar el estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y el PLANES 2026-2030, a través de los planes estratégicos institucionales y los planes operativos anuales. Por otra parte, se detalla el enfoque de planificación a utilizar en el mediano plazo, el cual se basa en la gestión para resultados, que permite mejorar la rendición de cuentas y determinar efectos e impactos de la acción realizada.

**2. Definición de indicadores.** La Subcomisión de Indicadores (SI) elaboró la propuesta de las fichas técnicas de los indicadores, las cuales fueron revisadas, modificadas y completadas por las comisiones interuniversitarias designadas como responsables.

**3. Identificación y valoración de riesgos.** Al respecto, la Subcomisión de Riesgos (SR) presentó a la Comisión Directores y Directoras de Planificación la propuesta para desarrollar la identificación y valoración de riesgos a nivel de producto de las estrategias del PLANES 2026-2030. El plan de atención de las medidas de administración será desarrollado con las comisiones interuniversitarias a cargo de su ejecución.

**4. Vinculación del PLANES con el presupuesto (ingresos y egresos).** La vinculación de los ingresos y egresos de operación e inversión del PLANES 2026-2030 con el presupuesto viene desde la Constitución Política, artículo 85. Los equipos responsables de realizar las propuestas, para discusión y aprobación del CONARE, son la Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración (CVA), la Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios (SAFP) y el personal del Área de Desarrollo Institucional (ADI) del CONARE.

En relación con la vinculación del PLANES 2026-2030 con el presupuesto en términos de ingresos y egresos de operación e inversión, se incluyeron los escenarios sobre los cálculos de presupuesto del FEES.

**5. Presentación del documento a CONARE.** Una vez formulado el PLANES 2026-2030, se inició el proceso de aprobación con la presentación al Consejo Nacional de Rectores, el cual fue aprobado en sesión N.º 36-2025, del 30 de junio de 2025, según lo define en la Constitución Política de Costa Rica, en su artículo 85.

### Fase 3

**1. Envío del documento a los consejos universitarios e institucional para su conocimiento y observaciones.** Posterior a la aprobación preliminar del CONARE, la OPES envía el PLANES 2026-2030 a los consejos universitarios e institucional, con la finalidad de que realicen observaciones y se pronuncien al respecto. Las observaciones que emiten estos consejos se procesan por parte de la DPI, el CONARE las analiza y determina su incorporación en el documento.

**2. Aprobación final a cargo del CONARE.** Con las observaciones y ajustes realizados al documento, la DPI lo presenta al CONARE para aprobación final. El CONARE emite el acuerdo respectivo. Sesión 06-2026, acuerdo CNR-152-2026.

**3. Diseño y diagramación del documento final.** Aprobado el documento final del PLANES, se inicia con el proceso de diseño y diagramación.

### Fase 4

**1. Difusión y comunicación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050 y del PLANES 2026-2030.** La difusión y comunicación se llevó a cabo de manera constante a lo largo de la construcción del estudio prospectivo y la formulación del PLANES, de forma que los diferentes actores involucrados pudieran conocer el avance y productos alcanzados en cada fase. Posterior a la aprobación final se dará el proceso de comunicación y difusión para iniciar con la implementación.

#### 4.1.3. Nivel III corto plazo. Planificación estratégica universitaria o institucional y la planificación operativa anual

Es en este nivel donde se operacionalizan los planteamientos de los dos niveles anteriores; es decir, el momento en el cual las instituciones pueden plasmar en sus planes anuales y operativos la vinculación con el PLANES, pues el nivel III corresponde a la implementación.

La planificación estratégica universitaria atiende las prioridades del quinquenio (mediano plazo) establecidas en el PLANES 2026-2030 y las definidas por las universidades según su autonomía, los procesos internos y la planificación operativa anual.

Los niveles de planificación I y II (prospectiva y estratégica-PLANES) permitirán a las universidades y el CONARE, como sistema, realizar el alineamiento necesario para la puesta en operación de las estrategias y metas definidas en el PLANES 2026-2030.

## 4.2. Enfoque de gestión para resultados y valor público

En el 2017, mediante la directriz N.º 093-P, de MIDEPLAN, publicada en La Gaceta N.º 231 del 06 de diciembre del 2017, dirigida al sector público, se establece la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) y se insta a los entes públicos con autonomía política constitucional para que apliquen el modelo. A partir de ahí se inicia el proceso de ajustes en los modelos de planificación de las instituciones para implementar la Gestión para Resultados (Directriz N.º 093-P, 2017).

Por otra parte, en el 2024, la Contraloría General de la República emitió el informe de seguimiento de la gestión pública (DFOE-CAP-SGP-00002-2024), sobre la gestión para resultados en el sector público y entre sus conclusiones menciona:

3.1(...) en las instituciones analizadas evidencia un proceso de adopción gradual y lento, señalando la necesidad de mayor apoyo y dirección estratégica para su plena integración (...)

3.2(...) es preciso que las instituciones fortalezcan sus prácticas de gobernanza y establezcan una ruta estratégica para garantizar la sostenibilidad de la implementación del enfoque de GpR (...)

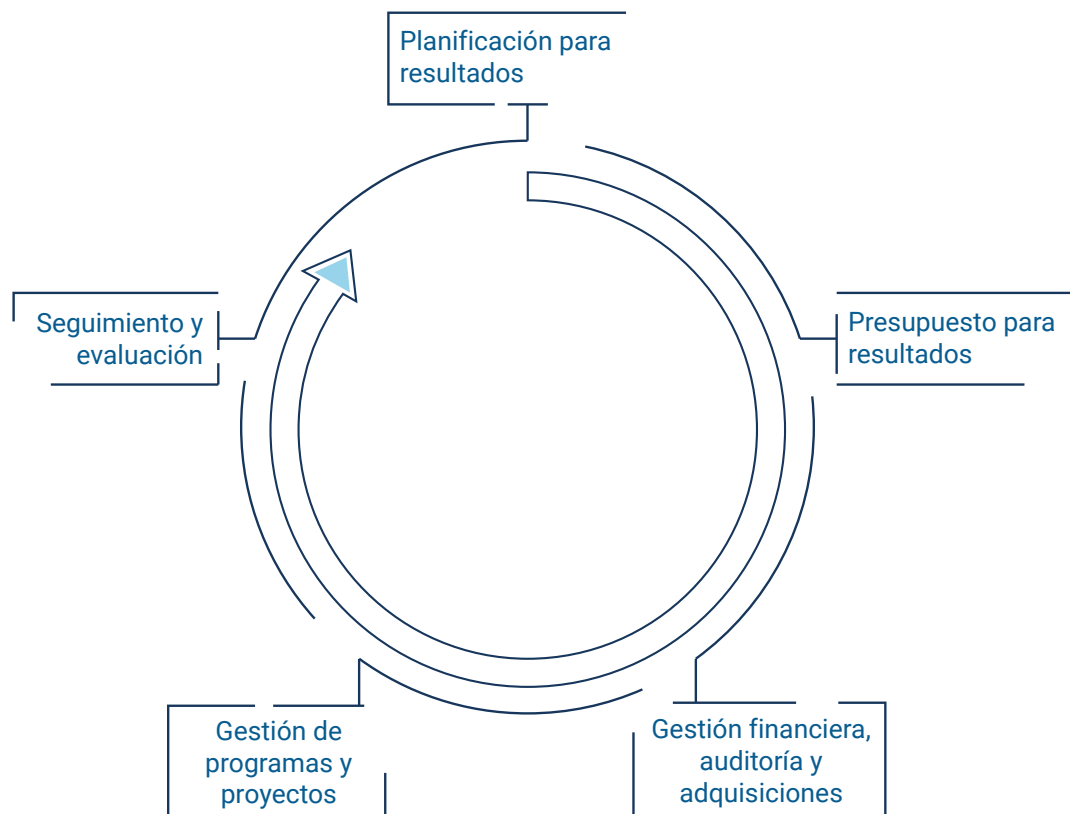
Finalmente, entre los desafíos señala el emprender acciones para reducir las brechas identificadas en relación con la práctica de GpRD, tarea que corresponde a cada administración (Contraloría General de la República, 2024).

En relación con la definición de la GpRD, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica indica que:

(...) es una estrategia o instrumento de gestión, que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos). La cual facilita una dirección integrada, efectiva en el proceso de la generación de valor público, al asegurar la máxima eficacia y eficiencia del desempeño, en la consecución de los objetivos (...) (Ministerio de Hacienda de Costa Rica y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2016).

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2007), la GpRD tiene cinco elementos fundamentales, los cuales deben implementarse y articularse para generar valor público. A continuación, se describen los cinco pilares (figura 3).

**Figura 3.**  
**Pilares de la gestión para resultados**



Fuente: modelo abierto de gestión para resultados en el sector público (BID, 2007).

**Planificación para resultados:** es de carácter estratégico, operativo y participativo<sup>17</sup>. Requiere estudiar la realidad del país para identificar y priorizar los problemas que inciden en el desarrollo. Identifica las causas que generan la situación o problema y sus efectos, identifica actores y la problemática que les afecta. Una vez definidos los elementos anteriores, se crea la visión y los objetivos por alcanzar, se programan las intervenciones prioritarias con resultados previstos, se definen los indicadores y las metas, las cuales deben ser coherentes con los objetivos.

Para el caso específico del PLANES 2026-2030, se implementará la planificación para resultados desde el carácter estratégico de mediano plazo, el cual toma como base los resultados del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, en lo concerniente a las estrategias priorizadas y aprobadas por el CONARE para el quinquenio.

**Presupuesto por resultados:** programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas de los recursos financieros de acuerdo con los resultados deseados e identificados en la planificación. Es fundamental prever los gastos en función de las prioridades para el desarrollo y el análisis de la ejecución de los recursos asignados se lleve a cabo con base en los resultados alcanzados por la intervención pública (considera tanto los productos como los efectos en la población) más que la simple contabilización de gastos monetarios.

**Gestión financiera, auditoría y adquisiciones:** la gestión financiera en organizaciones públicas consiste en administrar recursos eficientemente para lograr objetivos del sector público, mediante la gestión de unidades, recursos, normas y procedimientos. Requiere de la interacción efectiva de sistemas como presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad para asegurar una gestión financiera eficaz.

<sup>17</sup> Es estratégica al definir los objetivos y políticas fundamentales en todas las dimensiones del desarrollo sostenible del país (económica, social y ambiental) a mediano y largo plazo para orientar la gestión pública. Es operativa, ya que a partir de las orientaciones estratégicas se establecen los programas y proyectos relevantes para atender las necesidades de la población, señalando los productos (bienes y servicios) de la intervención pública y con los cuales se espera alcanzar los efectos e impactos en la población, consignando responsables y estimaciones de los insumos o recursos humanos, físicos, tecnológicos, monetarios, entre otros, para la implementación de los PLANES. Requiere la participación de los diversos sectores sociales y no ser un ejercicio de Gobierno solamente, con la finalidad de tener una comprensión más amplia de la dinámica del desarrollo y un mayor apoyo y credibilidad en la gestión pública.

Por su parte, la Auditoría refiere a mecanismos de control interno y externo para garantizar que las organizaciones públicas operen y tomen decisiones para mejorar resultados.

El Sistema de Adquisiciones es un marco institucional y normativo capaz de regular la compra de bienes y servicios por parte del Gobierno, el cual asegura adquisiciones oportunas, de alta calidad y al mejor precio. Promueve la competencia y la transparencia mediante el uso de sistemas electrónicos.

**Gestión de programas y proyectos:** el Estado genera bienes y servicios para alcanzar sus objetivos a través de programas y proyectos, en busca de la mejora en la calidad de vida de la ciudadanía y la creación de valor público. Estos deben alinearse con las prioridades de desarrollo, establecer indicadores y metas de producto, efecto e impacto, definir las actividades necesarias con plazos establecidos y asignar responsabilidades a las organizaciones y personas correspondientes. Se debe consultar con organizaciones sociales para conocer la opinión de los servicios brindados y adoptar criterios en caso necesario para cambiar o mejorar las estrategias implementadas.

**Seguimiento y evaluación:** se requiere para tomar decisiones oportunas y confiables sobre la implementación de los PLANES, programas y proyectos. Debe considerar los resultados obtenidos en relación con los productos o servicios, efectos e impactos generados en la población beneficiaria de la acción estatal, en atención a la rendición de cuentas, la transparencia y el aporte a la generación del valor público de la educación superior universitaria.

Para el PLANES, existe una metodología de monitoreo y seguimiento consolidada a nivel interuniversitario aplicada en los procesos anteriores y de vigencia actual. Esta metodología se replanteó con base en la experiencia de los PLANES anteriores, el enfoque de GpR, así como la atención de los hallazgos del estudio que realizó la Contraloría General de la República al proceso de monitoreo y seguimiento del PLANES 2021-2025. La metodología para el seguimiento y el monitoreo del PLANES 2026-2030, la aprobó el CONARE en la sesión n.º 34-2025, del 26 de junio del 2025 (Consejo Nacional de Rectores, 2025f).

En relación con el presupuesto por resultados, la gestión financiera, auditoría y adquisiciones y la gestión de programas y proyectos del modelo, se encuentran en proceso de implementación paulatina en las universidades estatales del SESUE.

### 4.3. Equipos de trabajo en el proceso de formulación del PLANES

De acuerdo con la metodología que aprobó el CONARE en la sesión N.º 9-2024, celebrada el 19 de marzo del 2024, en el artículo 4, inciso I, en el proceso de construcción del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030, participaron una serie de equipos conformados por diferentes instancias y actores, a saber:

**Equipo directivo:** su rol fue trabajar de manera coordinada y articulada con el equipo de formulación para la construcción, revisión y validación de propuestas tanto del estudio prospectivo al año 2050 como para la formulación del PLANES 2026-2030.

Compuesto por:

**1. Consejo Nacional de Rectores:** quienes aprobaron, validaron y dictaron líneas político-estratégicas de acción y otros.

**2. Dirección de OPES:** le correspondió revisar, validar, realizar observaciones y recomendaciones, además de brindar insumos para definir las líneas estratégicas. Por otra parte, gestionó ante el CONARE las consultas realizadas a solicitud del Equipo técnico.

**3. Comisiones interuniversitarias:** participaron en talleres, consultas y sesiones de trabajo para validar, hacer observaciones y mejorar las propuestas durante las diferentes etapas del proceso. Además, brindaron insumos para la definición de líneas estratégicas.

**Equipo consultivo:** conformado por personal de las universidades estatales en diferentes niveles de autoridad, entes externos como empresa privada y sector estatal, participaron en talleres, consultas y sesiones de trabajo, con el objetivo de generar

propuestas articuladas, según las etapas del proceso de formulación. La característica fundamental fue la alta participación y discusión para la construcción de trabajo conjunto.

### **1. Representantes de la comunidad universitaria, de todas las regiones donde se encuentran las universidades.**

- **Personal académico, administrativo y estudiantil:** fueron parte activa en talleres, consultas y sesiones de trabajo del proceso prospectivo y formulación del PLANES. Aportaron insumos y construyeron propuestas.
- **Consejos universitarios e institucional:** se pronuncian sobre el documento recibido del PLANES 2026-2030 (Artículo 3 inciso b de la Ley que otorga personalidad jurídica al CONARE Ley N.º 6162).
- **Sociedad civil:** organizaciones públicas y privadas (nacionales e internacionales) participaron activamente en talleres, consultas y sesiones de trabajo del proceso prospectivo y formulación del PLANES.

**Equipo de formulación:** conformado por la consultoría externa (que estuvo desarrollando el proceso prospectivo durante el 2024), el Equipo técnico compuesto por el personal de la Dirección OPES, la División de Planificación Interuniversitaria, el Área de Desarrollo Institucional y las universidades.

**1. Consultoría externa:** le correspondió la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al 2050, que se desarrolló en varias fases:

- Definir la propuesta metodológica para el desarrollo del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050.
- Acompañar al Equipo técnico en el proceso prospectivo.
- Generar insumos para el proceso de formulación del PLANES 2026-2030.

**2. Equipo técnico:** le correspondió dirigir los aspectos técnicos y metodológicos del proceso de formulación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y el PLANES 2026-2030, generar las propuestas para el análisis y definición con el equipo directivo, además de redactar y presentar al CONARE los productos intermedios y finales para discusión y aprobación. Está conformado por:

- **OPES:** personal de la Dirección de OPES, del ADI y de la DPI (responsable de la coordinación del equipo).
- **Universidades:** equipo de apoyo de la CDP y las subcomisiones de esta: oficinas de planificación, Subcomisión de Riesgo y Subcomisión de Indicadores. Además, de la Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios (de la Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración).
- **Equipo de comunicación:** lo componen la Comisión Directores y Directoras de Comunicación y la profesional en comunicación de la Dirección de OPES. Los roles fueron:

Coordinar con el Equipo técnico de formulación las acciones para definir la estrategia de difusión y comunicación requeridas con el fin de mantener a los actores del proceso debidamente informados.

- Apoyar el proceso de difusión y comunicación, generar insumos para la sensibilización a la comunidad universitaria durante el proceso prospectivo y la formulación del PLANES 2026-2030.
- Colaborar en la difusión y comunicación de resultados del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y el PLANES 2026-2030.

#### **4.4. Monitoreo, seguimiento y evaluación del PLANES 2026-2030**

Durante el proceso de formulación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, se realizó la definición de los indicadores para el sistema de monitoreo y seguimiento del entorno. Se elaboró un tablero de monitoreo que permitirá la medición del estado de cumplimiento de los indicadores para identificar cambios en el entorno que alerten la necesidad de revisión de las estrategias según los escenarios.

En relación con el monitoreo y seguimiento de los indicadores del PLANES 2026-2030, se establecieron indicadores que permitirán el seguimiento según la temporalidad establecida. A su vez, cuando sea necesario se harán las revisiones y ajustes pertinentes, los cuales serán sometidos a conocimiento y aprobación del CONARE, de manera que sea posible tener información actualizada y disponible para la rendición de cuentas y toma de decisiones.

#### **4.5. Vinculación del PLANES con el presupuesto a nivel de ingresos y egresos de operación e inversión**

De acuerdo con la metodología aprobada para la formulación del PLANES (Consejo Nacional de Rectores, 2024a), la vinculación de los ingresos y egresos de operación e inversión del PLANES 2026-2030 con el presupuesto viene desde la Constitución Política, artículo 85; las personas responsables de realizar las propuestas, para discusión y aprobación del CONARE, son la Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración, la Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios y el personal del Área de Desarrollo Institucional.

En relación con la vinculación del PLANES 2026-2030 y el presupuesto a nivel de ingresos y egresos de operación e inversión, se incluyen los escenarios sobre los cálculos de presupuesto del FEES, según la metodología propuesta y presentada al Consejo Nacional de Rectores.

## 4.6. Vinculación del PLANES con referentes internacionales y nacionales

El PLANES 2026-2030, evidencia el compromiso que realizan las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal con normativa, lineamientos y aspiraciones nacionales e internacionales. Esta vinculación se realiza en el nivel del quehacer estratégico en docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y gestión; así como con las once estrategias aprobadas para el quinquenio en temas prioritarios.

En la matriz del Plan de Acción de este documento se encuentra la vinculación con los referentes nacionales e internacionales y además se identifica con cual objetivo y estrategia se atienden.

### Referentes internacionales

#### 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En el 2015, las Naciones Unidas adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como objetivos globales, como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. Desde el año 2015, Costa Rica suscribió el Pacto por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, del cual participan las universidades públicas a partir del 2016.

En relación con el aporte de las universidades del SESUE a los ODS, desde el PLANES 2021-2025 se inició el trabajo articulado que permitió identificar las contribuciones a la Agenda 2030, a partir de la conformación de la Subcomisión de Objetivos de Desarrollo Sostenible creada por la Comisión Directores y Directoras de Planificación. Esta Subcomisión desarrolló un sistema de información que permite el registro de las acciones de las universidades clasificadas en objetivos y metas que atiende; así como la visualización de los resultados anuales en una plataforma *web*<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> <https://siesue.conare.ac.cr/publicaciones/>

Las universidades aportan al alcance de los ODS, en el Plan de Acción (tablas 2 y 8) se presenta la vinculación con los objetivos sustantivos y las estrategias, con base en los aportes que realizan las instituciones en el reporte de datos del año 2023, en los cinco valores porcentuales más altos en cada eje de PLANES. Adicionalmente, como se detalla en el documento de análisis de contexto desarrollado para este PLANES, se hace referencia a los aportes que realizan las universidades entre el 2018 y el 2023 para el logro de la Agenda 2030 y los ODS.

## **2. Desafíos Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC)**

En el año 2022, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) elaboró el documento titulado *Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la educación superior*, presentado en la Tercera Conferencia Mundial de Educación Superior, celebrada en mayo de ese mismo año. El propósito de este informe fue fortalecer la contribución de las instituciones y sistemas de educación superior en todo el mundo, en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, bajo el compromiso de no dejar a nadie atrás y con una visión orientada hacia los futuros de la educación (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2022a).

El cuarto capítulo del citado documento, titulado “Reinventar la educación superior”, constituyó la principal referencia para la preparación de los doce talleres de análisis de entorno realizados en el marco de la formulación del PLANES 2026-2030. En estos talleres participaron diversos sectores, incluyendo a la comunidad universitaria (personal académico, administrativo y estudiantil), centros e institutos de investigación de las universidades estatales, el sector empleador público y privado (nacional e internacional), los colegios profesionales y la Academia Nacional de Ciencias.

Para realizar los talleres y la vinculación se consideraron los siguientes seis temas (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2022a):

- a. Acceso equitativo y sostenible a la educación superior:** seguir avanzando en hacer posible el derecho de las personas a la educación superior, mediante un acceso equitativo, financiado y sostenible.

- b. Experiencia de aprendizaje holística:** dar prioridad a una experiencia de aprendizaje holística de la persona estudiante, que fomente los valores democráticos y la riqueza de los seres humanos.
- c. Inter e intra-disciplinarietàad:** diálogo abierto entre diversas perspectivas. La inter y transdisciplinarietàad, el diálogo abierto y la colaboración activa entre diversas perspectivas.
- d. Enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida:** la UNESCO propone la adopción de una perspectiva de aprendizaje a lo largo de la vida y la oferta de itinerarios de aprendizaje flexibles que proporcionan un marco más coherente y rico para atender las necesidades de aprendizaje de los seres humanos.
- e. Sistema integrado con diversidad de programas y vías de aprendizaje flexibles:** conectados para ampliar las oportunidades educativas de personas jóvenes y adultas.
- f. Tecnología en apoyo de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación:** la UNESCO sugiere que el alumnado gestione sus propios itinerarios de aprendizaje. La inteligencia artificial, el aprendizaje automático (*machine learning*), la analítica de datos, las plataformas colaborativas, la realidad virtual, el internet de las cosas y las tecnologías de registro distribuido de datos ofrecen formas prometedoras de mejorar y enriquecer la enseñanza, el aprendizaje y la investigación, en el campus y a distancia. La tecnología es un apoyo para la pedagogía, y una pedagogía eficaz garantiza el aprendizaje y la tecnología.

Adicionalmente, como parte de este análisis, conviene mencionar que la CRES+5, desarrollada en el 2018, firmó compromisos para ser atendidos al 2028 (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2024a), al respecto señala:

(...) la necesidad de compromiso con la equidad; la formación de las personas a lo largo de toda la vida; y el fortalecimiento de la acción transformadora y emancipadora. En este contexto, busca valorizar la educación superior como un

derecho inalienable para alcanzar el desarrollo sostenible, una cultura de paz y no violencia, la salud integral y la formación de ciudadanos conscientes de sus deberes y responsabilidades.

Los objetivos estratégicos que plantea la declaración para la CRES 2028 son la democratización del conocimiento y la universalización de la educación superior para garantizar el desarrollo soberano de América Latina y el Caribe, así como la consolidación de sistemas democráticos de gobierno.

La posición de la persona estudiante como eje central del trabajo, la integración regional y una perspectiva descolonizadora como centro de la conciencia latinoamericana y caribeña figuran entre los puntos tratados en el documento.

La declaración también ratifica la vigencia de las instituciones de educación superior como un espacio valioso para la construcción de un futuro promisorio basado en la ciudadanía plena, la justicia social, el desarrollo sostenible y la integración regional.

Con el fin de atender esos desafíos que señala la UNESCO más lo identificado por la CRES+5 para la educación superior, el PLANES 2026-2030 vincula los ejes y estrategias a la atención de estos y aborda en el Plan de Acción (tablas 2 y 8) los temas como la calidad de la oferta académica, la atracción, el acompañamiento estudiantil y el éxito académico; así como la capacitación al personal universitario, entre otros.

### **3. Desafíos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**

A partir de la incorporación de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos se han identificado cuatro desafíos clave (no vinculantes) para Costa Rica en el ámbito de la educación superior pública, los cuales fueron analizados por el Centro de Investigación y Estudios Políticos (CIEP) de la Universidad de Costa Rica. Estos pueden ser considerados para implementar mejoras en las instituciones a nivel de las políticas educativas. Los desafíos son: gobernanza, financiamiento, transparencia y calidad (Centro de Investigación y Estudios Políticos, 2024).

De acuerdo con el informe, se detalla cada aspecto indicado:

- **Gobernanza:** se trata de la atención de los desafíos, sin menoscabo de la autonomía y el control de la gestión de las universidades en sus diferentes niveles.
- **Financiamiento:** las universidades públicas respaldan la mejora en la asignación equitativa de becas. Defienden la inversión en educación superior pública debido a su impacto crucial en el desarrollo del país.
- **Transparencia y calidad:** las instituciones reconocen la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión universitaria.

Como señala el análisis para abordar estos desafíos, se requiere de una estrategia integral que incluya reformas en materia de gobernanza y financiamiento, políticas de equidad en el acceso, mejoras en la calidad educativa y un enfoque renovado en la formación en ciencia y tecnología.

En ese sentido, el PLANES aborda estos desafíos en la vinculación con los ejes de la actividad sustantiva y las estrategias; define acciones como parte de la rendición de cuentas, la calidad de la oferta y el otorgamiento de becas a la población estudiantil.

## Referentes nacionales

En respuesta a la vinculación del PLANES 2026-2030, para aportar a la atención de temas nacionales, se identificaron tres documentos principales no vinculantes. El alineamiento se hace en el nivel de ejes del quehacer sustantivo y las once estrategias seleccionadas como prioritarias por el CONARE, a desarrollar en el quinquenio 2026-2030.

## **1. Plan Estratégico Nacional (PEN) 2050 y Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 (PNDIP)**

De conformidad con el artículo 85 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, los distintos instrumentos de planificación nacional —como el PEN 2050, el PNDIP 2023-2026 y el PLANES— son independientes entre sí. Esta disposición constitucional establece que el PLANES debe considerar los lineamientos generales del PNDIP; sin estar sujeto a sus metas, indicadores ni a los mecanismos de seguimiento propios del Poder Ejecutivo.

El PLANES se encuentra sometido exclusivamente a la autoridad universitaria de gobierno, de conformidad con el artículo 84 y 85 de la Constitución Política. Las universidades públicas se encuentran fuera del ámbito del Poder Ejecutivo y de su jerarquía, y están exceptuadas de su poder directivo y control (Sentencia 1313-93 de la Sala Constitucional). Por la especialidad constitucional que tienen las universidades públicas les corresponde definir las prioridades del PLANES y, simultáneamente, tienen impedido constitucionalmente definir estas prioridades a la educación superior universitaria estatal.

Las universidades atienden las acciones prioritarias del Poder Ejecutivo mediante la articulación con los ministerios que conforman la Comisión de Enlace, la cual aprueba la agenda de cooperación gobierno-universidades. Esta agenda consensuada responde a la atención de las nuevas prioridades del PNDIP.

En relación con la vinculación del Plan Estratégico Nacional (PEN) 2050 y el PNDIP 2023-2026 con los aportes del PLANES 2026-2030, se reitera que estos no se ajustan con los periodos de vigencia del PLANES; por lo tanto, la identificación de aportes se ejecutó con los documentos mencionados. Cuando exista una nueva versión de estos documentos, se revisarán los elementos que tengan relación con la educación superior universitaria a fin de someter a revisión y aprobación del CONARE.

En relación con el Plan Estratégico Nacional 2050 (PEN) (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2022a), el PLANES 2026-2030 aporta en los temas de:

- **Capital humano e innovación:** incluye mejoras en la educación temprana y programas de capacitación en el corto y mediano plazo, así como apoyo a la formación de la capacitación avanzada en el largo plazo.
- **Inclusión social:** son las condiciones habilitantes base que deben estar presentes al 2030 para apoyar, en el corto y mediano plazo, el desarrollo económico inclusivo y el ecosistema de polos de desarrollo.

Por su parte, para la atención del PNDIP 2023-2026, el CONARE aporta datos sobre dos indicadores en el sector educación, a saber: “cantidad de personas universitarias graduadas en áreas de mayor demanda laboral” y “cantidad de personas docentes en formación inicial capacitados en currículum” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2022b).

## **2. Desafíos: Índice de capacidad de gestión de los servicios de educación superior (ICGSES)**

En el 2024, la Contraloría General de la República elaboró un estudio titulado “Índice de capacidad de gestión de los servicios de educación superior”, con el fin de obtener un panorama general sobre el estado de la capacidad de gestión de los principales servicios de educación superior (DFOE-CP-SGP-00003-2024). En ese sentido y con el afán de implementar mejoras en las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal, se vinculan las estrategias con los desafíos identificados en el ICGSES:

- **Enseñanza más equitativa y enfocada en la persona estudiante:** mejora del rendimiento académico y favorece su desarrollo integral. Implica adaptar los métodos de enseñanza para responder, en la medida de lo posible, a las necesidades de cada estudiante; así como proporciona un acceso igualitario a recursos y oportunidades de aprendizaje.
- **Educación superior pública un derecho fundamental y una responsabilidad del Estado:** identifica y define la gestión de la educación superior como un conjunto de servicios públicos, garantiza su continuidad, eficacia, eficiencia, adaptación a los cambios en el marco legal y a las necesidades sociales que atiende, así como la igualdad de trato para todas las personas usuarias.

- **Evaluaciones y seguimiento en la mejora continua de los servicios:** proporcionan información para la toma de decisiones basada en resultados concretos. Es necesario elaborar PLANES que consideren elementos mínimos tales como: acciones específicas, responsables, plazos definidos y seguimiento continuo de estos PLANES, lo cual permite ajustar y optimizar las estrategias implementadas, una gestión eficiente y orientada al logro de objetivos.
- **Sistemas de costeo que permitan analizar y desglosar con precisión los factores que impactan la prestación de los servicios:** identifica los gastos esenciales para su ejecución, establece tarifas en costos reales y garantiza un cobro equitativo, recaudación de ingresos más eficiente, minimizan el riesgo de subestimación de costos y optimizan la asignación de recursos para asegurar la sostenibilidad del servicio.

Los enunciados anteriores se ven reflejados en las acciones que ejecutan las universidades en sus áreas de acción sustantiva y en las estrategias del PLANES. Por otra parte, en el monitoreo y seguimiento del PLANES se propusieron mejoras a partir de las observaciones de la CGR en diferentes estudios realizados a las universidades y al CONARE.

# Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030

## Análisis de contexto: PLANES 2026-2030 y largo plazo al 2050



CONSEJO  
NACIONAL  
DE RECTORES

## V. Análisis de contexto: PLANES 2026-2030 y largo plazo al 2050

Otros resultados obtenidos del documento adicional al PLANES 2026-2030: Análisis del contexto (Consejo Nacional de Rectores, 2025g), incluyen temas como la oferta académica universitaria, algunas de sus características y presencia en los territorios del país, estadísticas de matrícula y diplomas otorgados en el sector universitario estatal, resultados de seguimiento de condición laboral de las personas graduadas de las universidades estatales, los resultados del compromiso del SESUE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los esfuerzos realizados en el tema de coordinación universitaria por parte de las comisiones conformadas en el seno del CONARE y el trabajo para la atención de los indicadores de la actividad sustantiva y los logros obtenidos por el desarrollo de las metas estratégicas definidas en el PLANES 2021-2025 (estos datos se presentan con corte al año 2024), incorpora los principales hallazgos de los talleres realizados para la identificación de la persona profesional del futuro, al 2050; así como la visión de las necesidades de formación desde la visión de personas del sector empleador. El documento concluye con los resultados del “Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al 2050”. A continuación, se presenta un extracto de algunos de los temas desarrollados en el documento.

### 5.1. Algunas estadísticas de la educación superior universitaria estatal

La información de las estadísticas del sector universitario estatal es de interés de diferentes actores de la sociedad en el ámbito nacional e internacional. Es importante acotar que en la formulación del PLANES 2021-2025, se consideró la información de matrícula y diplomas otorgados hasta el año 2018, por que para el presente análisis de contexto en el marco de la formulación del PLANES 2026-2030 se considera la información del periodo 2019-2024 para dar continuidad a la serie de datos.

Las estadísticas de matrícula contemplan dos agrupaciones principales: la regular, que incluye a todas las personas estudiantes con al menos un curso matriculado en el periodo de interés (personas que ingresaron en años anteriores y personas de primer

ingreso), y la de primer ingreso que, como su nombre lo indica, hace referencia a las personas estudiantes que matriculan por primera vez al menos un curso de una carrera en la universidad estatal que reporta el registro de matrícula.

Para el periodo 2019-2024, la matrícula de primer ingreso, en el primer periodo lectivo del 2024 fue de 23 792 en total, de los cuales 12 573 son mujeres (52,8 %), 11 042 son hombres (46,4 %) y cerca del 1 % de registros no tenían información de sexo.

Mientras que, la matrícula regular del primer ciclo lectivo de las universidades estatales refleja un crecimiento, al pasar de 111 595 registros en el año 2019 a 119 460 en el 2024; siendo más del 50 % matrícula de mujeres por año. Para el 2024, la matrícula regular estaba compuesta por 65 550 mujeres (54,9 %), 53 441 hombres (44,7 %) y un porcentaje inferior al 1 % (469 registros) sin información.

En los años 2019 y 2024, la desagregación de la matrícula regular, según la clasificación STEM,<sup>19</sup> evidencia un incremento en STEM en un 8,6 %, de 45 284 en el 2019 a 49 187 registros en el 2024. De igual manera, la distribución por STEM y sexo refleja incrementos tanto para hombres (2019= 27 090 y 2024= 28 519) como para las mujeres (2019= 18 194 y 2024= 20 581), siendo el crecimiento entre años para cada sexo de un 5,3 % y un 13,1 %, respectivamente.

Por otra parte, las estadísticas del periodo 2019-2024 documentan un total de 116 715 diplomas otorgados en carreras de pregrado, grado y posgrado en las universidades estatales. Específicamente en el 2024 se entregaron 20 456 diplomas, de estos 12 773 (62,4 %) fueron a mujeres y 7 683 (37,3 %) a hombres; mientras que en el 2019 se concedió un total de 17 347 diplomas, donde 10 559 diplomas (60,9 %) fueron a mujeres y 6 788 a hombres (39,1 %).

Los diplomas otorgados según la región de planificación en donde se ubica la sede universitaria refleja un crecimiento de la cantidad de diplomas entregados en la mayoría de las regiones del país, de la siguiente manera: Central (2019= 13 277 y 2024= 14 930), Chorotega (2019= 1 320 y 2024= 1 600), Pacífico Central (2019= 906 y 2024= 898), Brunca (2019= 696 y 2024= 1 127), Huetar Caribe (2019= 388 y 2024= 607),

<sup>19</sup> El acrónimo STEM agrupa las áreas de Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemática (nominadas en inglés *Science, Technology, Engineering, and Mathematics*). En la DPI-OPES-CONARE se agrupan principalmente las carreras de las áreas de ciencias básicas, computación, recursos naturales, ingeniería y ciencias de la salud.

Huetar Norte (2019= 760 y 2024= 1 281) y 13 registros del 2024 que no tienen datos por región.

En general, al año 2024 el total de los diplomas otorgados se distribuyeron en 6 901 (33,7 %) STEM y 13 555 (66,3 %) no STEM; y en el año 2019 la distribución es 5 921 (34,1 %) STEM y 11 426 (65,9 %) No STEM. Finalmente, la distribución STEM por sexo refleja incrementos tanto para hombres (2019= 3 329 y 2024= 3 732) como para las mujeres (2019= 2 592 y 2024= 3 169) al comparar los resultados del año 2024 con las estadísticas del año 2019.

## **5.2. Caracterización de la población estudiantil matriculada en el primer ciclo lectivo del año 2022 y seguimiento de personas graduadas de las universidades estatales**

Como parte de los estudios elaborados en la DPI por encargo del CONARE, cada tres años y en los primeros ciclos, desde el 2019 se realiza el estudio que caracteriza a la población estudiantil de las universidades estatales. Este estudio arroja resultados por una muestra cuyo variable de estratificación es la región planificación de las sedes universitarias.

Para el año 2022, en términos de la población estudiantil, se observa una variabilidad en la edad promedio de las personas matriculadas. La Región Chorotega destaca por tener personas estudiantes más jóvenes (23 años en promedio), mientras que la Región Huetar Caribe presenta la mayor edad promedio (26 años). Las regiones Brunca y Huetar Caribe registran la mayor presencia de mujeres matriculadas, lo cual resalta la diversidad de sexo en las universidades estatales de Costa Rica. Además, el porcentaje de personas estudiantes que pertenecen a la primera generación es relevante, especialmente en la Región Central (24,0 %) y en la Región Chorotega (18,0 %), lo cual destaca la función inclusiva de la educación superior como motor de movilidad social.

Con respecto al financiamiento de los estudios sobresalen en las regiones dos principales fuentes de financiamiento: becas universitarias y fondos familiares. Estas constituyen la principal fuente, sobre todo, en las regiones más alejadas como la Brunca, Chorotega y Huetar Caribe.

Por otra parte, del análisis de los resultados del estudio de seguimiento de la condición laboral de las personas graduadas en el periodo 2017-2019, recolección de datos en el 2022, se identifica que, a pesar de que la mayoría tiene empleo, persiste una brecha de género. Las mujeres en disciplinas STEM enfrentan mayores dificultades para acceder a trabajos bien remunerados y con jornadas completas, y cerca del 6,0 % de ellas trabaja en empleos que no están relacionados con la carrera universitaria de la que se graduaron.

Otro dato significativo es que las personas graduadas en disciplinas STEM tienen un porcentaje más alto de empleo relacionado con la formación universitaria, así como mayores ingresos en comparación con aquellas disciplinas No STEM, aunque la brecha por género se presenta más pronunciada a nivel salarial en disciplinas STEM (cerca a los 100 000 colones en promedio), de aquellas que no lo son.

En cuanto a las competencias laborales más valoradas por las jefaturas de las personas graduadas, se destacan el compromiso ético, el trabajo bajo presión y la calidad del trabajo. Sin embargo, para las personas graduadas estas competencias se relacionan más con temas como la toma de decisiones, el trabajar bajo presión y la atención de necesidades.

En resumen, aunque las universidades estatales costarricenses cumplen un rol importante en la inclusión social y en el acceso a la educación superior, aún existen desafíos significativos en términos de equidad de género y la relación de la formación universitaria con las oportunidades laborales. Es crucial seguir trabajando en políticas que fortalezcan el vínculo entre la educación y el empleo, así como en la promoción de la igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente del género o la disciplina que estudien.

### 5.3. De la gobernanza regional interuniversitaria

Uno de los principales intereses de las autoridades del CONARE desde hace bastantes años es fortalecer la incidencia de la educación superior universitaria estatal en todas las regiones del país. La propuesta de gobernanza regional interuniversitaria plantea una estructura ad hoc que responde a los lineamientos estratégicos definidos por el CONARE y que busca fortalecer la articulación regional entre las universidades públicas. En esta nueva propuesta se replantea la coordinación como un vínculo que permite mayor capacidad de acción con los Órganos de Vinculación Interuniversitaria Regional (OVIR). Cada OVIR estará integrado por autoridades regionales universitarias y un representante estudiantil, y tendrá la responsabilidad de consensuar las líneas estratégicas interuniversitarias en áreas sustantivas como docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil, gestión, calidad y desarrollo regional.

La Comisión de Enlace de Regionalización Interuniversitaria (CERI) actúa como el principal canal de articulación entre los OVIR, las comisiones de vicerrectorías de Extensión y Acción Social, Docencia, Investigación, Vida Estudiantil, Administración y el CONARE. Esta comisión consolida las propuestas regionales, las remite para su aprobación y da seguimiento a su ejecución.

A su vez, el CONARE se mantiene como una instancia de coordinación y es responsable de validar políticas, lineamientos y planes estratégicos relacionados con la regionalización. La OPES, como órgano técnico, asesora el proceso para garantizar que las metas del PLANES vigente se alineen con las prioridades territoriales establecidas por los OVIR.

### 5.4. La caída de la fecundidad y cómo se proyecta el cambio en la educación superior en Costa Rica

De acuerdo con el documento de Análisis de contexto Consejo Nacional de Rectores (2025g), durante las últimas dos décadas Costa Rica ha experimentado una disminución sostenida en la tasa de fecundidad, que pasó de más de dos hijos(as) por mujer en el año 2000 a 1,3 en el 2022. Si se excluye a las mujeres migrantes, el valor es aún más

bajo: 1,1 hijos(as) por mujer costarricense. Estas cifras colocan al país en un escenario de “ultrabaja fecundidad”, con implicaciones demográficas y socioeconómicas profundas; por ejemplo, una posible reducción poblacional a la mitad en los próximos 45 años.

Frente a este panorama, algunas posibles recomendaciones para las instituciones de educación superior son: el fortalecimiento del monitoreo de matrícula, el desarrollo de programas flexibles y virtuales, la atracción de estudiantes internacionales y la implementación de microcredenciales alineadas con las necesidades del mercado laboral.

Para el año 2030, las proyecciones demográficas invitan a repensar de manera estratégica de definir los cupos, la planificación de servicios estudiantiles y la estimación de recursos; con el fin de responder a una población estudiantil que evoluciona y cuyas características representan una oportunidad para fortalecer el compromiso con la inclusión, la equidad y la calidad en la educación superior.

De acuerdo con el Informe Estado de la Educación 2021, aunque la cobertura de la educación superior ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos diez años, este avance se encuentra por debajo de los promedios de los países de la OCDE. Además, empieza a evidenciarse una ligera caída en la proporción de personas egresadas de secundaria que acceden al sistema universitario, a pesar de que ha crecido el número de quienes completan ese nivel educativo.

Es parte esencial de las instituciones de educación superior, definir el modelo educativo. En la actualidad, la incorporación de las TIC es prioritario en la construcción de nuevos modelos; así como incluir las modalidades virtuales, mixtas e híbridas resulta vital para eliminar las restricciones de espacio y tiempo. Esta transición hacia los modelos que incluyan las TIC requiere replantear el modelo tradicional sin dejar de lado el pensamiento reflexivo y social de la persona estudiante.

Según Rosero (2023), la actual tasa de fecundidad en Costa Rica (1,3 hijos o hijas por mujer) podría estar más asociada a un retraso en los nacimientos que a un cambio estructural en el deseo de ser madre. Este patrón ha sido observado también en países como Italia y España, y presenta importantes implicaciones para la planificación de la educación superior. La evidencia internacional muestra que las mujeres con mayor nivel

educativo tienden a ser madres a edades más avanzadas o, en algunos casos, a no tenerlos, lo cual influye directamente en la composición y características de la matrícula universitaria.

En este contexto, la postergación de la maternidad se traduce en una mayor presencia de mujeres adultas en las aulas universitarias, muchas de ellas buscan conciliar estudio, trabajo y crianza. Lo anterior expone la necesidad de modelos educativos más flexibles e inclusivos, que permitan mantener o, incluso aumentar, la matrícula en los próximos años, especialmente entre personas mayores de 25 años.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021), en su informe *Micro-credential innovations in higher education: who, ¿what and why?*, las microcredenciales les permiten a las personas adquirir competencias específicas en un corto plazo, de manera flexible y orientada al mercado laboral. Este formato resulta atractivo para personas mayores de 35 años, que desean actualizarse profesionalmente, cambiar de área o complementar su experiencia laboral sin comprometerse con largos programas o de dedicación exclusiva.

La implementación de estas credenciales también requiere de lineamientos claros para su diseño, acreditación y aplicación dentro de la universidad. En este sentido, instituciones como la Universidad de Alicante han desarrollado modelos de gestión y recomendaciones para su integración, al subraya la importancia de asegurar estándares de calidad, evaluación y trazabilidad académica en su uso institucional.

Para desarrollar microcredenciales dentro del sistema universitario tradicional, se propone avanzar en tres ejes estratégicos: diseño modular y flexible, alineación con la empleabilidad país y accesibilidad y el impulso a la educación continua.

## 5.5. Oportunidades y desafíos de la era de la inteligencia artificial para la educación superior

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2023) en su documento “Oportunidades y desafíos de la era de la inteligencia artificial para la educación superior” indica:

La inteligencia artificial (IA) está transformando radicalmente múltiples aspectos de la vida social: desde la educación y el trabajo, hasta la salud, la investigación, la administración pública y las interacciones humanas. Sin embargo, su adopción no ha sido equitativa en todo el mundo; América Latina enfrenta desafíos importantes para incorporar esta tecnología, debido a desigualdades estructurales en infraestructura, formación y acceso.

Por lo que invita a describir algunos aportes del IA para el sistema universitario:

- a. Docencia y aprendizaje:** la IA abre nuevas posibilidades para transformar la enseñanza. Entre sus aplicaciones se destacan la personalización del aprendizaje, el uso de sistemas de tutoría inteligente, el apoyo mediante *chatbots* y la automatización de evaluaciones.
- b. Inclusión:** desde una perspectiva de equidad, la IA puede mejorar la accesibilidad a través de herramientas para personas con discapacidad, así como servicios de traducción automática y asistencia lingüística.
- c. Gestión institucional:** en términos administrativos, la IA permite automatizar procesos como admisión, matrícula o atención al estudiantado, y también analizar datos para decisiones estratégicas.
- d. Investigación:** en el ámbito científico, las universidades pueden aprovechar las herramientas de IA para analizar grandes volúmenes de datos, abrir nuevas líneas de investigación y optimizar el procesamiento de información.

**e. Empleabilidad y formación del talento humano:** la IA está redefiniendo los perfiles laborales, por lo que las universidades deben adaptarse con programas flexibles y actualizados. Es necesario formar no solo competencias técnicas en IA, sino también habilidades transversales como el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración interdisciplinaria y la reflexión ética.

**f. Ética y gobernanza:** la implementación de la IA en la educación superior exige marcos normativos y éticos sólidos.

Con respecto a la implementación de acciones para incorporar la IA en las instituciones de educación superior, el organismo señala que esto no representa solo una necesidad tecnológica sino una oportunidad para transformar los procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y gestión académica. Recomienda abordar una serie de temas:

- a. Diagnóstico nacional sobre la IA en las universidades.
- b. Formación docente e institucional.
- c. Inclusión de contenidos de IA en los programas universitarios.
- d. Modernización de la gestión institucional con apoyo de IA.
- e. Impulso a la investigación interdisciplinaria en IA.
- f. Promoción de la inclusión, la equidad y la participación de mujeres en IA.
- g. Desarrollo de lineamientos éticos y marcos de gobernanza.

La propuesta se encuentra alineada con los ejes estratégicos del PLANES. En materia, establece condiciones para la adopción progresiva de herramientas de IA en los sistemas académicos y administrativos, lo anterior dentro de la transformación digital a la cual están llamadas las instituciones de educación superior en atención a las recomendaciones del Informe del Índice de Transformación Digital de la Contraloría General de la República del año 2022 (DFOE-CAP-SGP-00002-2022).

En el próximo quinquenio, se requerirá abordar lineamientos claros sobre el uso responsable y justo de la IA en contextos universitarios, que incluyan ética, gobernanza y sostenibilidad. Esta integración permitirá que la IA sea un motor de innovación, pero también un medio para fortalecer el compromiso de las universidades con una educación superior más humana, crítica y transformadora.

# Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030

## Marco estratégico del PLANES 2026-2030



CONSEJO  
NACIONAL  
DE RECTORES

## VI. Marco estratégico del PLANES 2026-2030

### 6.1. Valor público del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal de Costa Rica

De acuerdo con la metodología aprobada para la formulación del PLANES 2026-2030, este proceso cuenta con la característica de ser con enfoque en la gestión para resultados. Además, se considera un marco de referencia cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo y asegurar la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).

En ese sentido, la construcción de la propuesta de valor público se realiza a partir de la revisión de la perspectiva planteada en los PLANES anteriores y en los ejercicios previos de las instituciones universitarias y del CONARE, lo cual facilitó analizar la cadena de valor para el sistema e iniciar con la construcción de la propuesta de valor público. En este primer ejercicio participaron la Comisión Directores y Directoras de Planificación, personal de las oficinas de planificación de las universidades y la OPES. Posteriormente, en un segundo ejercicio, en un taller de trabajo con el CONARE, celebrado el 14 de enero del 2025, se revisó la propuesta y se definió el siguiente valor público para el SESUE:

#### Valor público del SESUE

El valor público del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal es la generación, democratización y aplicación del conocimiento al servicio de toda la sociedad, en el marco constitucional de los principios de la autonomía universitaria y la responsabilidad del Estado con el bienestar común.

El valor público se genera mediante la formación integral de profesionales, el desarrollo pleno de las poblaciones estudiantiles, la investigación, la extensión y la acción social, componentes sustantivos del quehacer universitario.

Para promover el desarrollo sostenible en colaboración y diálogo con todos los sectores en la construcción de soluciones territoriales, nacionales y globales, siempre con una visión de equidad, justicia y fortalecimiento de la democracia.

## **6.2. Visión del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal de Costa Rica**

La visión del sistema de la educación superior universitaria estatal se crea a partir de la revisión de los PLANES anteriores y de diferentes elementos contextuales derivados de los talleres participativos del Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al 2050.

Durante los talleres realizados en el mes de octubre del 2024, con la participación de las personas de las comisiones interuniversitarias, programas del CONARE y personal de la OPES, y tras completar el análisis y priorización de las estrategias (Consejo Nacional de Rectores (2025e), se llevó a cabo un ejercicio para definir la visión del sistema de la educación superior universitaria estatal; además se tenía como objetivo puntualizar el futuro deseable para las universidades públicas en Costa Rica al año 2030. Este ejercicio buscó alinear las estrategias con una visión compartida a largo plazo que sirviera como insumo para el PLANES 2026-2030 con el fin de consolidarlas.

Las personas participantes, entre ellas personas miembros de las comisiones interuniversitarias, programas del CONARE y la OPES, se distribuyeron en ocho grupos, cada uno enfocado en un área temática específica. El objetivo de estos equipos fue identificar una visión deseable al 2030 dentro de su respectivo clúster. Las preguntas generadoras utilizadas se resumen en ocho temas:

*Clúster 1: Carreras y perfil estudiantil*

*Clúster 2: Investigación, tecnología y calidad*

*Clúster 3: Relación con el gobierno y financiamiento*

*Clúster 4: Extensión, acción social y vinculación con el sector productivo*

*Clúster 5: Regiones y cupos de ingreso*

*Clúster 6: Sistema educativo y articulación*

*Clúster 7: Perfil de la persona docente y educación para toda la vida*

*Clúster 8: Internacionalización, idiomas y temas ambientales*

A partir de la discusión, se generó una propuesta de visión del SESUE que fue revisada con el Consejo Nacional de Rectores en un taller el 14 de enero del 2025 y se define como:

## **Visión del SESUE**

Al 2030, las universidades públicas de Costa Rica integrantes del SESUE, generarán el valor público para el que fueron creadas mediante el ejercicio de su autonomía y sostenibilidad financiera --dotada por el Estado--, según lo establece la Constitución Política de la República de Costa Rica.

El SESUE será líder en promover y desarrollar la innovación, prácticas de sustentabilidad ambiental, el compromiso social y la productividad nacional, mediante la actividad sustantiva inter-transdisciplinaria, e interuniversitaria, a través de la docencia, investigación, extensión, acción social y la vida estudiantil, en diálogo y alianzas permanentes con todos los sectores en la construcción de soluciones centradas en el bienestar de las personas y la atención de las necesidades nacionales estructurales y emergentes, en pleno respeto de los derechos humanos y digitales.

Los programas de formación y la investigación científica y tecnológica del SESUE serán de calidad, renovados y pertinentes, adaptados a los desafíos locales, regionales y globales; fomentarán el pensamiento crítico y humanista, la resolución de problemas y los valores éticos. Promoverá la regionalización, la democratización del conocimiento, la equidad e inclusión en el acceso y permanencia en la educación superior con apoyo continuo hacia el éxito académico; propiciará la formación a lo largo de la vida, la internacionalización, la movilidad académica y asumirá un papel clave en la atención de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

El SESUE funcionará de manera coordinada, integrada y articulada, continuará siendo eficaz y eficiente en su quehacer institucional, al incorporar herramientas tangibles e intangibles según la transformación global; será un agente de transformación social que contribuirá al desarrollo del país y formará generaciones de personas para los retos del futuro con una planificación estratégica sólida y respaldada por el financiamiento público.

### **6.3. Misión del SESUE**

La misión del SESUE se ampara en lo establecido en el Convenio de Coordinación de la Educación Superior:

El SESUE propicia la integración y articulación entre las universidades que lo conforman, para generar oportunidades de desarrollo en el país como producto de su quehacer sustantivo, de la democratización del conocimiento y de la vinculación con la sociedad, para favorecer la creación y la ampliación de nuevas opciones de mejora en los ámbitos social, cultural, económico, ambiental, científico y tecnológico (Consejo Nacional de Rectores, 2013).

## 6.4. Ejes del PLANES 2026-2030

### 6.4.1. Acción sustantiva

El PLANES 2026-2030, considera la actividad sustantiva como aquellas acciones del quehacer sustantivo y ordinario de las instituciones, de ahí que los ejes del PLANES se definen con base en la estructura programática universitaria homologada (los nombres pueden variar entre las instituciones): Docencia, Investigación, Extensión y Acción Social, Vida Estudiantil y Gestión, la cual permite vincular el presupuesto en términos de ingresos y egresos, además de monitorear, brindar seguimiento y evaluar su ejecución.

### Ejes y objetivos

#### ► Eje de Docencia

**Objetivo: OS1.** Formar profesionales de alto nivel en pregrado, grado, posgrado y otras modalidades emergentes de nivel global, a través de programas de excelencia, articulados y pertinentes, que integren la investigación, la extensión, la acción social y la vida estudiantil en el proceso de enseñanza y aprendizaje holístico, con el propósito de contribuir al desarrollo y mayor equidad.

#### ► Eje de Investigación

**Objetivo: OS2.** Generar conocimiento mediante abordajes inter y transdisciplinarios, potenciado por la innovación y la internacionalización, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas complejos de la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de los diversos sectores, desde una perspectiva inclusiva, solidaria y orientada al desarrollo humano sostenible.

#### ► Eje de Extensión y Acción Social

**Objetivo: OS3.** Transformar la realidad social con las comunidades, sectores público, privado, económico, social y académico, que fomenten el intercambio de experiencias y que aporten valor público.

### ► Eje de Vida Estudiantil

**Objetivo: OS4.** Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y desarrollo pleno.

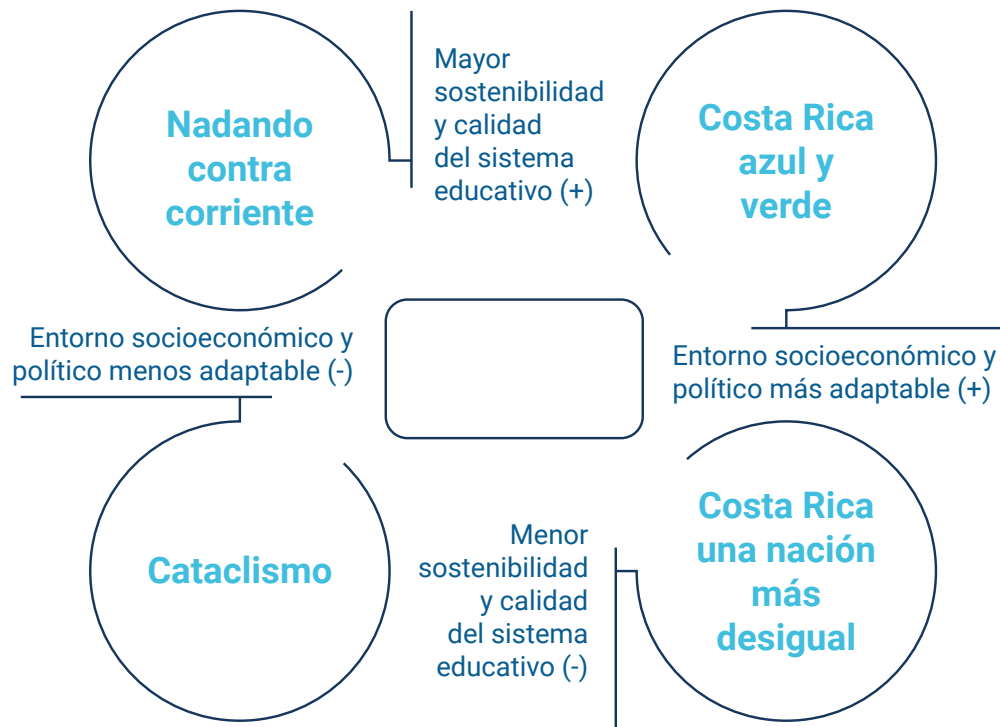
### ► Eje de Gestión

**Objetivo: OS5.** Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sostenibilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.

## 6.4.2. Estrategias

Para el PLANES 2026-2030, se definieron como prioritarias once estrategias derivadas del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al 2050. Se establecieron a partir de los cuatro escenarios plausibles identificados (figura 4) y responden a los requerimientos del entorno en un contexto de turbulencia, incertidumbre, novedad y ambigüedad, por lo que se deben reflejar en aquellas acciones novedosas, estratégicas y articuladas que las universidades estatales implementarán en el próximo quinquenio (en el apéndice 2 se encuentra la descripción de las variables y las narrativas de los escenarios). Para llevar a cabo esta priorización se realizó un taller de trabajo con el CONARE en el mes de enero del 2025, a partir de ello se elaboró el Plan de Acción de las estrategias para el mediano plazo. Durante el periodo de ejecución de las estrategias, estas deben ser monitoreadas para verificar su logro y, una vez finalizado el periodo del PLANES 2026-2030, los resultados deben ser analizados para determinar la continuidad o los ajustes de las estrategias, según el monitoreo de los indicadores del entorno, lo cual permitirá ir avanzando hacia la visión de largo plazo.

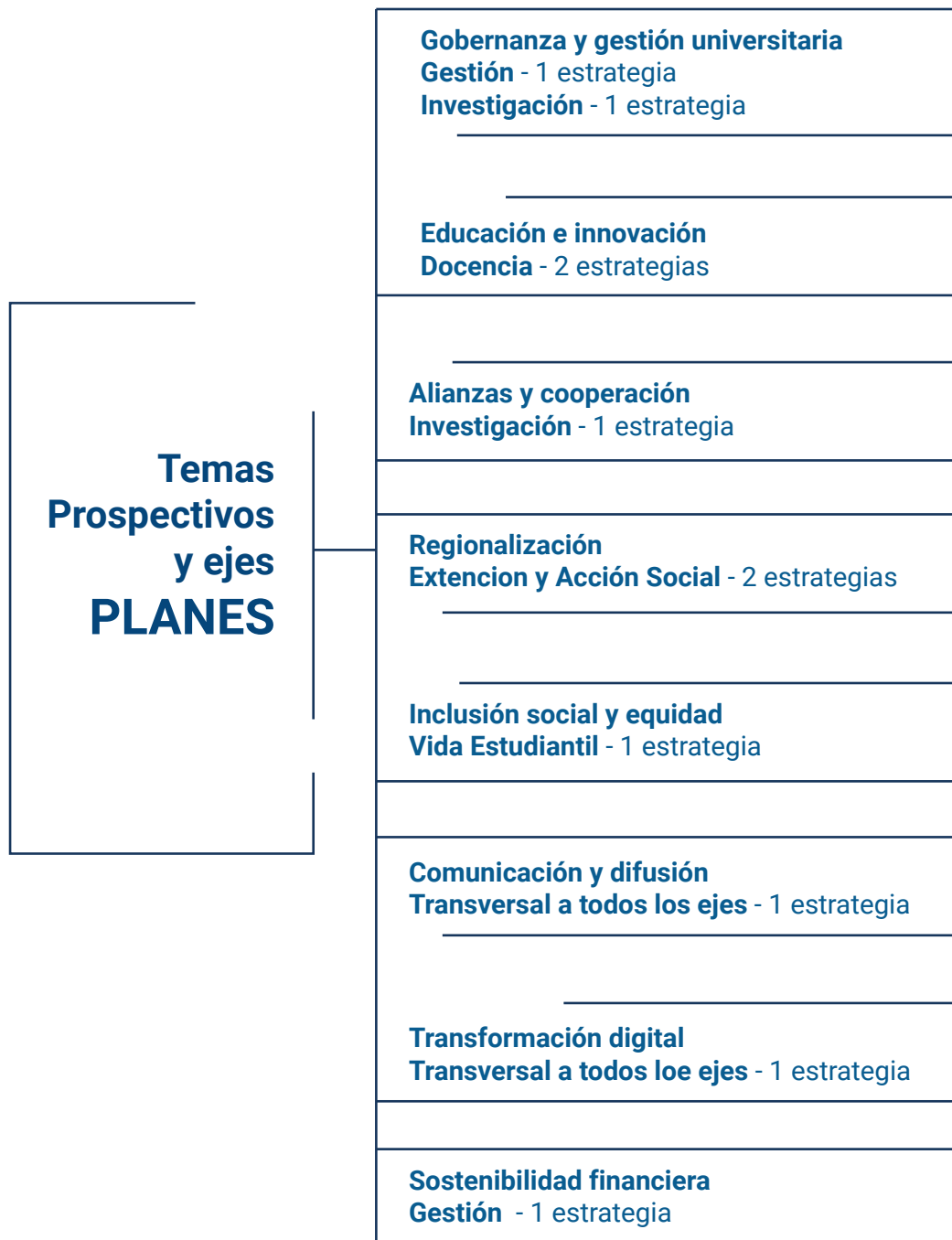
**Figura 4.**  
**Matriz con las variables de los escenarios**



Fuente: Consejo Nacional de Rectores (2025d).

Las estrategias seleccionadas como prioritarias están vinculadas a los ejes sustantivos, pues buscan responder a requerimientos de cada una de esas áreas del quehacer en las instituciones, donde se identificaron oportunidades en el entorno y que requieren de atención en el mediano plazo, es decir en el quinquenio 2026-2030. En la figura 5, se desglosa la cantidad de estrategias (once) y su vinculación con el o los ejes sustantivos correspondientes.

**Figura 5.**  
**Vinculación de los temas prospectivos y los ejes del PLANES**



Fuente: elaboración propia.

### 6.4.3. Tema prospectivo, ejes y estrategias

#### Tema prospectivo: Gobernanza y gestión universitaria

##### ► Eje de Gestión

**Estrategia: E1.** Fortalecer la disponibilidad de recursos y la gestión académico-administrativa y de servicios estudiantiles, para las sedes e inter-sedes universitarias regionales y con mayores limitaciones, que les garanticen una adecuada asignación presupuestaria para su desarrollo, mantenimiento y prestación de servicios.

#### Tema prospectivo: Educación e innovación

##### ► Eje de Docencia

**Estrategia: E2.** Fortalecer la articulación interuniversitaria, la proyección, la investigación, la innovación, la internacionalización, la flexibilización curricular y la transformación digital en los programas de posgrado.

**Estrategia: E3.** Fortalecer la calidad de la oferta académica del SESUE que responda, de manera efectiva, a los desafíos locales, regionales y globales; con el fin de consolidar un sistema educativo ético, oportuno, humanista, crítico, innovador, con conciencia ambiental y cobertura nacional.

#### Tema prospectivo: Regionalización

##### ► Eje de Extensión y Acción Social

**Estrategia: E4.** Fortalecer la participación de las universidades en el acompañamiento a los emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas generadas en las regiones y territorios, para mejorar el bienestar de las comunidades y sus poblaciones.

**Estrategia: E5.** Implementar iniciativas territoriales, viables y sostenibles de forma articulada entre el SESUE, la sociedad y el Estado, con el fin de promover oportunidades de bienestar para las poblaciones en condición de vulnerabilidad.

## Tema prospectivo: Alianzas y cooperación

### ► Eje de Investigación

**Estrategia: E6.** Fortalecer la articulación estratégica y sostenible con el sector socioproductivo para la co-creación y movilización de conocimiento, la formación de talento humano y la transferencia de capacidades científico-tecnológicas que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental del país.

## Tema prospectivo: Gobernanza y gestión universitaria

### ► Eje de Investigación

**Estrategia: E7.** Fortalecer la protección del conocimiento, la ciencia abierta y la ética mediante instrumentos legales que impulsen la investigación en las universidades, que fomente su democratización, las condiciones para la internacionalización, la generación y el uso de fondos complementarios y aportar a la definición de políticas.

## Tema prospectivo: Inclusión social y equidad

### ► Eje de Vida Estudiantil

**Estrategia: E8.** Optimizar la disponibilidad de recursos para programas que beneficien a la población estudiantil con mayores limitaciones, en aras de promover su atracción, permanencia y éxito académico, bajo criterios de progresividad y proporcionalidad.

## Tema prospectivo: Comunicación y difusión

► **Transversal (esta estrategia atiende actividades asociadas con las otras estrategias)**

**Estrategia: E9.** Desarrollar un modelo de comunicación y divulgación local, nacional e internacional sobre el quehacer universitario en docencia, vida estudiantil, investigación, extensión y acción social y transferencia de conocimiento, que evidencie su valor público y presencia territorial.

## Tema prospectivo: Transformación digital

► **Transversal (esta estrategia atiende actividades asociadas con las otras estrategias)**

**Estrategia: E10.** Integrar la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes como habilitadores claves de la transformación digital del SESUE, incorporándolas de forma transversal, ética, inclusiva y sostenible en los procesos académicos y administrativos.

## Tema prospectivo: Sostenibilidad financiera

► **Eje de Gestión**

**Estrategia: E11.** Implementar acciones articuladas que garanticen la planificación y la estabilidad financiera a corto y mediano plazo de las instituciones que conforman el SESUE.

### 6.5. Plan de Acción

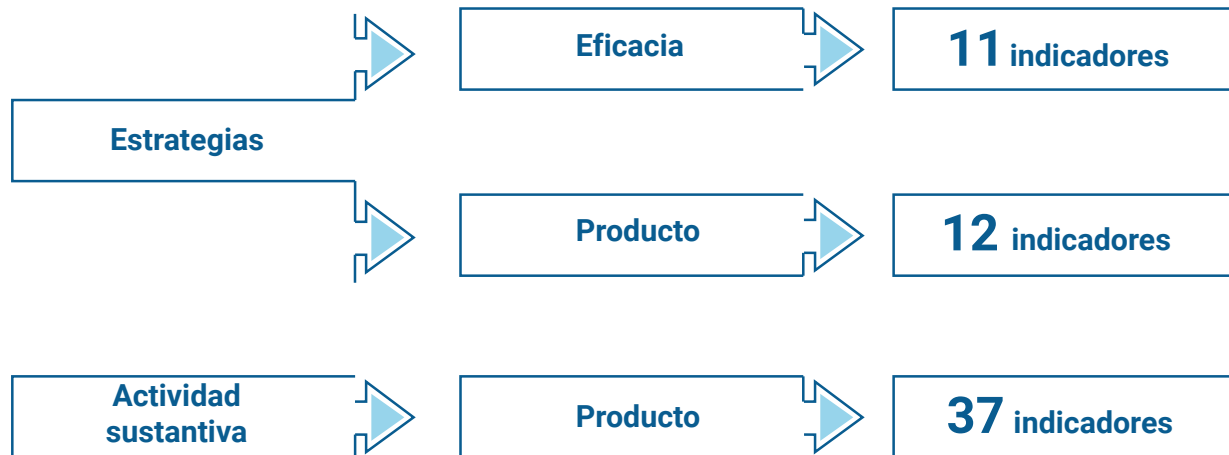
El proceso seguido para elaborar el Plan de Acción se resume en la figura 6.

**Figura 6.****Matriz resumen de la formulación del Plan de Acción y los indicadores**

Fuente: Subcomisión de Indicadores.

Por otra parte, la figura 7 presenta la cantidad de indicadores definidos tanto para la actividad sustantiva como para las estrategias. Estos indicadores surgen del trabajo articulado con las comisiones interuniversitarias; por esto solo se incluyen aquellos con información homologada en el SESUE.

**Figura 7.**  
**Conteo de indicadores de las estrategias y ejes sustantivos 6.5.1.**



Fuente: Subcomisión de Indicadores.

### 6.5.1. Actividad sustantiva

En las tablas 3, 4, 5, 6 y 7 se presentan los objetivos y descripción de la meta para cada eje de la actividad sustantiva. Ahora bien, con el objetivo de completar la información de la línea base y la proyección de la meta en cada indicador, se envió la solicitud de datos a cada comisión responsable, de acuerdo con las fichas correspondientes. Estas se encuentran en el Manual de monitoreo y seguimiento del PLANES 2026-2030 (aprobado en sesión del CONARE n.º 34-2025) (Consejo Nacional de Rectores, 2025f).

Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

Los códigos incluidos en el Plan de Acción para los indicadores sustantivos presentan la siguiente estructura:

**OSX-PX-X**

OS= Corresponde al consecutivo del objetivo sustantivo.

P= Corresponde al consecutivo del producto.

X= Corresponde al consecutivo del número de indicador.

## Plan de Acción del PLANES 2026-2030 de la actividad sustantiva

A continuación, se presentan los aportes de los ejes de la actividad sustantiva con referentes nacionales e internacionales.

Tabla 2.

Ejes de la actividad sustantiva con referentes nacionales e internacionales

Eje	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>20</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>21</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>22</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>23</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>24</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>25</sup>
► <b>Docencia</b>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad</p> <p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p><b>ODS. 12.</b> Producción y consumo responsables</p> <p><b>ODS. 9.</b> Industria, innovación e infraestructura</p>	Programas y vías de aprendizaje flexibles	Calidad	04. Sector Educación	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación</p> <p>4.6.3. Inclusión social</p>	Enseñanza más equitativa y enfocada en la persona estudiante

Eje	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>20</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>21</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>22</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>23</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>24</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>25</sup>
► <b>Investigación</b>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad</p> <p><b>ODS. 9.</b> Industria innovación e infraestructura</p> <p><b>ODS. 15.</b> Vida de ecosistemas terrestres</p> <p><b>ODS. 12.</b> Producción y consumo responsables</p> <p><b>ODS. 2.</b> Hambre cero</p>	Tecnología en apoyo de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación	Gobernanza	03. Sector Ciencia, Tecnología, Innovación y Telecomunicaciones	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación</p> <p>4.6.3. Inclusión social</p>	Evaluaciones y el seguimiento en la mejora continua de los servicios

Eje	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>20</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>21</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>22</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>23</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>24</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>25</sup>
<p>► <b>Extensión y Acción Social</b></p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad</p> <p><b>ODS. 5.</b> Equidad de género</p> <p><b>ODS. 11.</b> Ciudades y comunidades sostenibles</p> <p><b>ODS. 3.</b> Salud y bienestar</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico</p>	<p>Inter e intra disciplinariedad</p>	<p>Gobernanza</p>	<p>02. Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación</p> <p>4.6.3. Inclusión social</p>	<p>Educación superior pública un derecho fundamental y una responsabilidad del Estado</p>

Eje	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>20</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>21</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>22</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>23</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>24</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>25</sup>
► Vida Estudiantil	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad</p> <p><b>ODS. 3.</b> Salud y bienestar</p> <p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos</p> <p><b>ODS. 5.</b> Equidad de género</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico</p>	Acceso equitativo y sostenible a la educación superior	Financiamiento Transparencia	04. Sector Educación	Ejes estratégicos de largo plazo:  4.6.2. Capital humano e innovación  4.6.3. Inclusión social	<p>Sistemas de costeo que permitan analizar y desglosar con precisión los factores que impactan la prestación de los servicios</p> <p>Enseñanza más equitativa y enfocada en la persona estudiante</p>

Eje	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>20</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>21</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>22</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>23</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>24</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>25</sup>
► <b>Gestión</b>	<p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos</p> <p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad</p> <p><b>ODS. 12.</b> Producción y consumo responsables</p> <p><b>ODS. 16.</b> Paz Justicia e instituciones sólidas</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico</p>	Acceso equitativo y sostenible a la educación superior	Financiamiento Transparencia	04. Sector Educación	Ejes estratégicos de largo plazo: 4.6.2. Capital humano e innovación 4.6.3. Inclusión social	Sistemas de costeo que permitan analizar y desglosar con precisión los factores que impactan la prestación de los servicios

**Referencias:**

20. Vinculación con base en los aportes realizados por las instituciones en el reporte de datos del año 2023, en los cinco valores porcentuales más altos en cada eje de PLANES, sitio web con el reporte: <https://siesue.conare.ac.cr/publicaciones/>
21. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022). *Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la educación superior*. UNESCO.
22. Centro de Investigación y Estudios Políticos (CIEP) y Universidad de Costa Rica. (2024). *Desafíos que plantea la OCDE a Costa Rica en materia de educación superior pública: Gobernanza, financiamiento, transparencia y calidad*.
23. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022b). *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública "Rogelio Fernández Güell" 2023-2026*. MIDEPLAN.
24. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). *Plan Estratégico Nacional 2050*.
25. Vinculación con base en los aportes realizados por las instituciones en el reporte de datos del año 2023, en los cinco valores porcentuales más altos en cada eje de PLANES, sitio web con el reporte: <https://siesue.conare.ac.cr/publicaciones/>

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

► **Eje: Docencia**

**Objetivo: OS1.** Formar profesionales de alto nivel en pregrado, grado, posgrado y otras modalidades emergentes de nivel global, a través de programas de excelencia, articulados y pertinentes, que integren la investigación, la extensión, la acción social y la vida estudiantil en el proceso de enseñanza y aprendizaje holístico, con el propósito de contribuir al desarrollo y mayor equidad.

**Tabla 3.**  
**Matriz de programación eje de Docencia-actividad sustantiva**

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
Formar profesionales de alto nivel en pregrado, grado, posgrado y otras modalidades emergentes de nivel global, a través de programas de excelencia, articulados y pertinentes, que integren la investigación, la extensión, la acción social y la vida estudiantil en el proceso de enseñanza y aprendizaje holístico, con el propósito de contribuir al desarrollo y mayor equidad.	Matrícula del sistema universitario estatal.	Código: OS1-P4-1 Matrícula anualizada del sistema universitario estatal.	134 791.	<b>2026:</b> 140 237. <b>2027:</b> 143 041. <b>2028:</b> 145 902. <b>2029:</b> 148 820. <b>2030:</b> 151 797.	Vicerrectorías de Docencia / Vicerrectorías de Vida Estudiantil.
	Diplomas otorgados por el sistema universitario estatal.	Código: OS1-P5-1 Diplomas otorgados.	20 456.	<b>2026:</b> 21 282. <b>2027:</b> 21 708. <b>2028:</b> 22 142. <b>2029:</b> 22 585. <b>2030:</b> 23 037.	Vicerrectorías de Docencia / Vicerrectorías de Vida Estudiantil.

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

► **Eje: Investigación**

**Objetivo: OS2.** Generar conocimiento mediante abordajes inter y transdisciplinarios, potenciado por la innovación y la internacionalización, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas complejos de la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de los diversos sectores, desde una perspectiva inclusiva, solidaria y orientada al desarrollo humano sostenible.

**Tabla 4.**  
**Matriz de programación eje de Investigación-actividad sustantiva**

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
Generar conocimiento mediante abordajes inter y transdisciplinarios, potenciado por la innovación y la internacionalización, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas complejos de la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de los diversos sectores, desde una perspectiva inclusiva, solidaria y orientada al desarrollo humano sostenible.	Internacionalización de la investigación.	Código: OS2-P2-1  Número de publicaciones en colaboración con al menos un país.	WoS: 592, Scopus:846, ESCI: 97.  Se calcula con base en un promedio del indicador obtenido por la Subcomisión Indicadores de la Investigación Universitaria (SIU) para los últimos 5 años (2020-2024).	<b>2026:</b> WoS: 589, Scopus: 884, ESCI: 126.  <b>2027:</b> WoS: 620, Scopus: 920, ESCI: 139.  <b>2028:</b> WoS: 651, Scopus: 959, ESCI: 152.  <b>2029:</b> WoS: 681, Scopus: 1 001, ESCI: 165.  <b>2030:</b> WoS: 712, Scopus:1 045, ESCI: 179.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Investigación.

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Internacionalización de la investigación.	<p>Código: OS2-P2-2</p> <p>Porcentaje de publicaciones en idioma inglés.</p>	<p>Scopus 75 %, ESCI 40 %, WoS 95 %.</p> <p>Se calcula con base en un promedio del indicador obtenido por la Subcomisión Indicadores de la Investigación Universitaria (SIIU) para los últimos 5 años (2020-2024).</p>	<p><b>2026:</b> Scopus 75 %, ESCI 35 %, WoS 95 %.</p> <p><b>2027:</b> Scopus 75 %, ESCI 35 %, WoS 95 %.</p> <p><b>2028:</b> Scopus 75 %, ESCI 35 %, WoS 95 %.</p> <p><b>2029:</b> Scopus 75 %, ESCI 35 %, WoS 95 %.</p> <p><b>2030:</b> Scopus 75 %, ESCI 35 %, WoS 95 %.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Investigación.
	Internacionalización de la investigación.	<p>Código: OS2-P2-3</p> <p>Fondos provenientes de organismos internacionales para financiar la investigación y desarrollo.</p>	900 (en millones de colones).	<p><b>2026:</b> 918.</p> <p><b>2027:</b> 936.</p> <p><b>2028:</b> 955.</p> <p><b>2029:</b> 974.</p> <p><b>2030:</b> 994.</p> <p>(en millones de colones).</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Investigación.

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socioproductivos.	Código: OS2-P4-2 Número de proyectos alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), vigentes.	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): 1. Fin de la pobreza:76. 2. Hambre cero: 174. 3. Salud y bienestar: 237. 4. Educación de calidad: 266. 5. Igualdad de género: 101. 6. Agua limpia y saneamiento: 104. 7. Energía asequible y no contaminante: 32. 8. Trabajo decente y crecimiento económico: 116. 9. Industria, innovación e infraestructura: 212. 10. Reducción de las desigualdades: 104. 11. Ciudades y comunidades sostenibles: 173. 12. Producción y consumo responsables:151. 13. Acción por el clima: 95. 14. Vida Submarina: 41. 15. Vida de ecosistemas terrestres: 132. 16. Paz justicia e instituciones sólidas: 107. 17. Alianzas para lograr los objetivos: 90.	<p><b>2026:</b> ODS1:78, ODS2:177, ODS3:242, ODS4:271, ODS5:103, ODS6:106, ODS7:33, ODS8:118, ODS9:216, ODS10:106, ODS11:176, ODS12:154, ODS13:97, ODS14:42, ODS15:135, ODS16:109, ODS17:92.</p> <p><b>2027:</b> ODS1:78, ODS2:179, ODS3:244, ODS4:274, ODS5:104, ODS6:107, ODS7:33, ODS8:120, ODS9:218, ODS10:107, ODS11:178, ODS12:156, ODS13:98, ODS14:42, ODS15:136, ODS16:110, ODS17:93.</p> <p><b>2028:</b> ODS1:79, ODS2:181, ODS3:247, ODS4:277, ODS5:105, ODS6:108, ODS7:33, ODS8:121, ODS9:221, ODS10:108, ODS11:180, ODS12:157, ODS13:99, ODS14:43, ODS15:137, ODS16:111, ODS17:94.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Investigación.

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
				<p><b>2029:</b> ODS1:80, ODS2:183, ODS3:249, ODS4:280, ODS5:106, ODS6:109, ODS7:34, ODS8:122, ODS9:223, ODS10:109, ODS11:182, ODS12:159, ODS13:100, ODS14:43, ODS15:139, ODS16:112, ODS17:95.</p>	
				<p><b>2030:</b> ODS1:81, ODS2:185, ODS3:252, ODS4:282, ODS5:107, ODS6:110, ODS7:34, ODS8:123, ODS9:225, ODS10:110, ODS11:184, ODS12:160, ODS13:101, ODS14:44, ODS15:140, ODS16:114, ODS17:96.</p>	

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socioproductivos.	Código: OS2-P4-3 Porcentaje de proyectos vigentes desarrollados en las regiones de planificación establecidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).	Región Brunca (RB): 15 % Región Central (RCe): 92 % Región Chorotega (RCh): 18 % Región Huetar Caribe (RHC): 14 % Región Huetar Norte (RHN): 13 % Región Pacífico Central (RPC): 15 %	<p><b>2026:</b> RB: 16 %, RCe: 90 %, RCh: 19 %, RHC: 15 %, RHN: 14 % y RPC: 16 %.</p> <p><b>2027:</b> RB: 17 %, RCe: 89 %, RCh: 20 %, RHC: 16 %, RHN: 15 % y RPC: 17 %.</p> <p><b>2028:</b> RB: 18 %, RCe: 88 %, RCh: 21 %, RHC: 17 %, RHN: 16 % y RPC: 18 %.</p> <p><b>2029:</b> RB: 19 %, RCe: 87 %, RCh: 22 %, RHC: 18 %, RHN: 17 % y RPC: 19 %.</p> <p><b>2030:</b> RB: 20 %, RCe: 86 %, RCh: 23 %, RHC: 19 %, RHN: 18 % y RPC: 20 %.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Investigación.

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socioproductivos.	Código: OS2-P4-4 Proyectos de investigación de la Oficina de Planificación de la Educación Superior, vigentes.	15.	<b>2026:</b> 15. <b>2027:</b> 15. <b>2028:</b> 15. <b>2029:</b> 15. <b>2030:</b> 15.	Dirección de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) del CONARE.
	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socioproductivos.	Código: OS2-P4-5 Proyectos de investigación del Programa Estado de la Nación (PEN), vigentes.	2025: Banda Alta.	<b>2026:</b> Estándar. <b>2027:</b> Alta. <b>2028:</b> Alta. <b>2029:</b> Alta. <b>2030:</b> Alta.  <b>Nota:</b>  <b>Banda estándar:</b> el conteo de productos se ubica entre 100 y 135.  <b>Banda alta:</b> el conteo de productos corresponde a más de 135.	Programa Estado de la Nación (PEN).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socioproductivos.	Código: OS2-P4-6 Proyectos conjuntos vigentes con recursos de origen público, asociados con los sectores académicos, productivos y gubernamentales, del Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT).	71.	<b>2026:</b> 71. <b>2027:</b> 70. <b>2028:</b> 71. <b>2029:</b> 72. <b>2030:</b> 72.	Dirección del Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT).
	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socioeconómicos.	Código: OS2-P4-7 Publicaciones concretadas con recursos de origen público, desarrolladas en el Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT) en conjunto con los sectores académicos, productivos y gubernamentales.	74.	<b>2026:</b> 81. <b>2027:</b> 87. <b>2028:</b> 89. <b>2029:</b> 90. <b>2030:</b> 94.	Dirección del Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socioeconómicos.	<p>Código: OS2-P4-8</p> <p>Personas beneficiadas por las transferencias de conocimiento impartidas por el Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT) a los sectores académicos, productivos y gubernamentales</p>	3 710.	<p><b>2026:</b> 3 895.</p> <p><b>2027:</b> 4 090.</p> <p><b>2028:</b> 4 295.</p> <p><b>2029:</b> 4 510.</p> <p><b>2030:</b> 4 735.</p>	Dirección del Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT).
	Investigación orientada a la ciencia, tecnología e innovación con proyectos de graduación universitaria desarrollados en el CeNAT.	<p>Código: OS2-P5-1</p> <p>Personas estudiantes de universidades públicas con becas otorgadas por el programa de Becas CeNAT-CONARE, para desarrollar sus proyectos de graduación en el Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT).</p>	24.	<p><b>2026:</b> 26.</p> <p><b>2027:</b> 28.</p> <p><b>2028:</b> 29.</p> <p><b>2029:</b> 29.</p> <p><b>2030:</b> 29.</p>	Dirección del Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Investigación orientada a la ciencia, tecnología e innovación con proyectos de graduación universitaria desarrollados en el CeNAT.	Código: OS2-P5-2  Acompañamiento de personas estudiantes en el desarrollo de sus proyectos de graduación, prácticas, tesis, pasantías y/o voluntariados en el Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT).	149.	<b>2026:</b> 152. <b>2027:</b> 157. <b>2028:</b> 163. <b>2029:</b> 166. <b>2030:</b> 170.	Dirección del Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT).

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## ► Eje: Extensión y Acción Social

**Objetivo: OS3.** Transformar la realidad social con las comunidades, sectores público, privado, económico, social y académico, que fomenten el intercambio de experiencias y aporten valor público.

**Tabla 5.**  
**Matriz de programación eje de Extensión y Acción Social-actividad sustantiva**

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
Transformar la realidad social con las comunidades, sectores público, privado, económico, social y académico, que fomenten el intercambio de experiencias y aporten valor público.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espacios de intercambio de conocimiento y experiencias en iniciativas socioproductivas.</li> <li>2. Programas de trabajo colaborativo con las comunidades, territorios y sectores clave.</li> <li>3. Programas de educación continua y formación permanente en colaboración con sectores clave.</li> </ol>	<p>Código: OS3-P1-1</p> <p>Cantidad de Proyectos de Extensión y Acción Social.</p>	1528 proyectos vigentes, información suministrada para alimentar indicadores utilizados en la negociación.	<p><b>2026:</b> 1 604.</p> <p><b>2027:</b> 1 685.</p> <p><b>2028:</b> 1 769.</p> <p><b>2029:</b> 1 857.</p> <p><b>2030:</b> 1 950.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Extensión y Acción Social (VEAS).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	<p>4. Espacios de intercambio de conocimiento y experiencias en iniciativas socioproductivas.</p> <p>5. Programas de trabajo colaborativo con las comunidades, territorios y sectores clave.</p> <p>6. Programas de educación continua y formación permanente en colaboración con sectores clave.</p>	<p>Código: OS3-P2-1</p> <p>Cantidad de actividades de Extensión y Acción Social.</p>	3 284.	<p><b>2026:</b> 3 485.</p> <p><b>2027:</b> 3 555.</p> <p><b>2028:</b> 3 626.</p> <p><b>2029:</b> 3 698.</p> <p><b>2030:</b> 3 772.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Extensión y Acción Social (VEAS).

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## ► Eje: Vida Estudiantil

**Objetivo: OS4.** Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y desarrollo pleno.

**Tabla 6.**  
**Matriz de programación eje de Vida Estudiantil-actividad sustantiva**

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	Código: OS4-P1-1 Cobertura de la matrícula de primer ingreso con respecto a la admisión.	59,44 %.	<b>2026:</b> 60,03 %. <b>2027:</b> 60,63 %. <b>2028:</b> 61,24 %. <b>2029:</b> 61,85 %. <b>2030:</b> 62,47 %.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Docencia (UTN y la UNA, la Dirección de Registro se encuentra bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría de Docencia).  Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE) (UCR, TEC y UNED, la Dirección de Registro se encuentra bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	<p>Código: OS4-P1-3</p> <p>Cantidad de personas atendidas por medio de acciones de orientación e información con fines vocacionales de las universidades del SESUE.</p>	293 815.	<p><b>2026:</b> 294 109.</p> <p><b>2027:</b> 294 403.</p> <p><b>2028:</b> 294 698.</p> <p><b>2029:</b> 294 993.</p> <p><b>2030:</b> 295 288.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	<p>Código: OS4-P1-4</p> <p>Cantidad de acciones de apoyo académico y psicoeducativo gestionadas por parte del Equipo Éxito Académico.</p>	3 145.	<p><b>2026:</b> 3 161.</p> <p><b>2027:</b> 3 169.</p> <p><b>2028:</b> 3 177.</p> <p><b>2029:</b> 3 185.</p> <p><b>2030:</b> 3 192.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	<p>Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.</p> <p>Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.</p> <p>Programas de becas y apoyo financiero.</p>	<p>Código: OS4-P1-5</p> <p>Cantidad de personas estudiantes que representan al SESUE en actividades artísticas y culturales.</p>	1 700.	<p><b>2026:</b> 1 700.</p> <p><b>2027:</b> 1 700.</p> <p><b>2028:</b> 1 700.</p> <p><b>2029:</b> 1 700.</p> <p><b>2030:</b> 1 700.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).
	<p>Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.</p> <p>Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.</p> <p>Programas de becas y apoyo financiero.</p>	<p>Código: OS4-P1-6</p> <p>Cantidad de actividades artísticas realizadas en el ámbito de la vida estudiantil</p>	1 200.	<p><b>2026:</b> 1 200.</p> <p><b>2027:</b> 1 200.</p> <p><b>2028:</b> 1 200.</p> <p><b>2029:</b> 1 200.</p> <p><b>2030:</b> 1 200.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	<p>Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.</p> <p>Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.</p> <p>Programas de becas y apoyo financiero.</p>	<p>Código: OS4-P1-7</p> <p>Cantidad de personas estudiantes que representan al SESUE en actividades deportivas.</p>	2 000.	<p><b>2026:</b> 2 200.</p> <p><b>2027:</b> 2 300.</p> <p><b>2028:</b> 2 400.</p> <p><b>2029:</b> 2 500.</p> <p><b>2030:</b> 2 500.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).
	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	<p>Código: OS4-P1-8</p> <p>Tiempo promedio de aportes de horas de voluntariado estudiantil por jornada.</p>	101,29 horas por jornada.	<p><b>2026:</b> 90,48.</p> <p><b>2027:</b> 90,48.</p> <p><b>2028:</b> 90,70.</p> <p><b>2029:</b> 90,70.</p> <p><b>2030:</b> 90,91.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	Código: OS4-P1-9 Porcentaje de cobertura territorial de las jornadas de voluntariado estudiantil universitario en regiones socioeconómicas costarricenses con IPM alto (superiores al 20 %).	2024: 50%, según informes entregados a COMVIVE y el IPM regional de cada año indicado por el INEC.	<b>2026:</b> 50 %. <b>2027:</b> 50 %. <b>2028:</b> 60 %. <b>2029:</b> 60 %. <b>2030:</b> 70 %.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).
	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	Código: OS4-P1-10 Cantidad de participaciones en actividades de apoyo académico y psicoeducativo.	152 310.	<b>2026:</b> 152 615. <b>2027:</b> 152 767. <b>2028:</b> 152 920. <b>2029:</b> 153 073. <b>2030:</b> 153 226.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Programas de becas y apoyo financiero.	<p>Código: OS4-P2-1</p> <p>Porcentaje de personas graduadas que contaron con beca en algún periodo de su plan de estudios de pregrado y grado.</p>	69 %.	<p><b>2026:</b> 69 %.</p> <p><b>2027:</b> 69 %.</p> <p><b>2028:</b> 69 %.</p> <p><b>2029:</b> 69 %.</p> <p><b>2030:</b> 70 %.</p>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Programas de becas y apoyo financiero.	Código: OS4-P2-2 Porcentaje de personas estudiantes con beca matriculadas en planes de pregrado y grado.	53 %.	<b>2026:</b> 53 %. <b>2027:</b> 53 %. <b>2028:</b> 53 %. <b>2029:</b> 53 %. <b>2030:</b> 53 %.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).
	Programas de becas y apoyo financiero.	Código: OS4-P2-3 Porcentaje de personas estudiantes de pregrado y grado que reciben apoyo económico para gastos especiales, educativos o representativos.	39 %.	<b>2026:</b> 39 %. <b>2027:</b> 39 %. <b>2028:</b> 40 %. <b>2029:</b> 40 %. <b>2030:</b> 40 %.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.	Código: OS4-P3-1 Cantidad de personas con necesidades educativas y/o discapacidad atendidas	2 202.	<b>2026:</b> 2 265. <b>2027:</b> 2 293. <b>2028:</b> 2 327. <b>2029:</b> 2 362. <b>2030:</b> 2 398.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).
	Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.	Código: OS4-P3-2 Cantidad de actividades, participaciones e interacciones en promoción de la salud.	2024: 30 actividades, 750 participaciones y 250 interacciones del total de seguidores de Facebook e Instagram.	<b>2026:</b> 30 actividades, 750 participaciones y 350 interacciones. <b>2027:</b> 31 actividades, 775 participaciones y 400 interacciones. <b>2028:</b> 32 actividades, 800 participaciones y 450 interacciones.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
				<b>2029:</b> 33 actividades, 825 participaciones y 500 interacciones.  <b>2030:</b> 34 actividades, 850 participaciones y 550 interacciones	

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## ► Eje: Gestión

**Objetivo: OS5.** Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sostenibilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.

**Tabla 7.**  
**Matriz de programación eje de Gestión-actividad sustantiva**

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sostenibilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	Recursos presupuestarios ejecutados de forma eficiente y transparente.	Código: OS5-P1-1  Porcentaje de ejecución presupuestaria (equipo científico-tecnológico, becas, remuneraciones, investigación, desarrollo e innovación, extensión y acción social, vida estudiantil/ universitaria, docencia).	87,47 %.	<b>2026:</b> 87,47 %. <b>2027:</b> 87,47 %. <b>2028:</b> 87,47 %. <b>2029:</b> 87,47 %. <b>2030:</b> 87,47 %.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración.

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Recursos presupuestarios ejecutados de forma eficiente y transparente.	Código: OS5-P1-2 Monto de inversión en investigación y desarrollo (I+D), en millones de colones, en los programas del CONARE.	3 549,2.	<b>2026:</b> 3 620,5. <b>2027:</b> 3 656,7. <b>2028:</b> 3 693,3. <b>2029:</b> 3 730,2. <b>2030:</b> 3 767,5.	Dirección de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) del CONARE.
	Recursos académicos, administrativos, infraestructura física y tecnológica articulados	Código: OS5-P2-1 Cantidad de recursos compartidos articulados (infraestructura física).	149.	<b>2026:</b> 156. <b>2027:</b> 157. <b>2028:</b> 158. <b>2029:</b> 160. <b>2030:</b> 161.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración.
	Personal académico y administrativo capacitado.	Código: OS5-P3-1 Porcentaje de participación de personas funcionarias en procesos de capacitación y actualización (docentes y administrativos).	43,10 %.	<b>2026:</b> 43,10 %. <b>2027:</b> 43,10 %. <b>2028:</b> 43,10 %. <b>2029:</b> 43,10 %. <b>2030:</b> 43,10 %.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración.

Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
	Opciones de movilidad nacional e internacional.	Código: OS5-P4-1 Número de becas y ayudas financieras otorgadas para programas de movilidad nacional e internacional.	4 263.	<b>2026:</b> 4 263. <b>2027:</b> 4 263. <b>2028:</b> 4 263. <b>2029:</b> 4 263. <b>2030:</b> 4 263	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración.
	Acciones de sostenibilidad ambiental desarrolladas.	Código: OS5-P5-1 Cantidad de actividades ambientales.	1 109.	<b>2026:</b> 1 109. <b>2027:</b> 1 109. <b>2028:</b> 1 109. <b>2029:</b> 1 109. <b>2030:</b> 1 109.	Unidades de Gestión Ambiental.
	Personas atendidas mediante los servicios universitarios enfocados en salud.	Código: OS5-P6-1 Atenciones brindadas a personas en salud.	230 125.	<b>2026:</b> 230 373. <b>2027:</b> 230 540. <b>2028:</b> 230 707. <b>2029:</b> 230 874. <b>2030:</b> 231 041.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración.

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## 6.5.2. Estrategias

A continuación, se presenta el Plan de Acción con las once estrategias definidas por el CONARE como prioritarias para el PLANES 2026-2030. Las fichas técnicas de los indicadores se encuentran en el Manual de monitoreo y seguimiento del PLANES 2026-2030 (aprobado en sesión del CONARE n.º 34-2025) (Consejo Nacional de Rectores, 2025f).

Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

Los códigos incluidos en el Plan de Acción para los indicadores estratégicos se componen de la siguiente manera:

### **EX-PX-X**

EX= Corresponde al consecutivo de la estrategia.

P= Corresponde al consecutivo del producto.

X= Corresponde al consecutivo del número de indicador.

### **EX-EFICX-X**

EX= Corresponde al consecutivo de la estrategia.

EFIC= Corresponde al consecutivo del indicador de eficacia.

X= Corresponde al consecutivo del número de indicador.

## Plan de Acción del PLANES 2026-2030 de las estrategias

A continuación, se presentan los aportes de las estrategias con referentes nacionales e internacionales.

**Tabla 8.**  
Estrategias con referentes nacionales e internacionales

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E1.</b> Fortalecer la disponibilidad de recursos y la gestión académico-administrativa y de servicios estudiantiles, para las sedes e inter-sedes universitarias regionales y con mayores limitaciones, que les garanticen una adecuada asignación presupuestaria para su desarrollo, mantenimiento y prestación de servicios.</p>	<p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos</p> <p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad</p> <p><b>ODS. 12.</b> Producción y consumo responsables</p> <p><b>ODS. 16.</b> Paz Justicia e instituciones sólidas.</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico</p>	<p>Acceso equitativo y sostenible a la educación superior.</p>	<p>Financiamiento. Transparencia.</p>	<p>04. Sector Educación.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Sistemas de costeo que permitan analizar y desglosar con precisión los factores que impactan la prestación de los servicios.</p> <p>Enseñanza más equitativa y enfocada en la persona estudiante.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E2.</b> Fortalecer la articulación interuniversitaria, la proyección, la investigación, la innovación, la internacionalización, la flexibilización curricular y la transformación digital en los programas de posgrado.</p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos.</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico.</p> <p><b>ODS. 12.</b> Producción y consumo responsables.</p> <p><b>ODS. 9.</b> Industria, innovación e infraestructura.</p>	<p>Programas y vías de aprendizaje flexibles.</p>	<p>Calidad.</p>	<p>04. Sector Educación.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Enseñanza más equitativa y enfocada en la persona estudiante.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E3.</b> Fortalecer la calidad de la oferta académica del SESUE que responda, de manera efectiva, a los desafíos locales, regionales y globales; con el fin de consolidar un sistema educativo ético, oportuno, humanista, crítico, innovador, con conciencia ambiental y cobertura nacional.</p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos.</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico.</p> <p><b>ODS. 12.</b> Producción y consumo responsables.</p> <p><b>ODS. 9.</b> Industria, innovación e infraestructura.</p>	<p>Programas y vías de aprendizaje flexibles.</p>	<p>Calidad.</p>	<p>04. Sector Educación.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Enseñanza más equitativa y enfocada en la persona estudiante.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E4.</b> Fortalecer la participación de las universidades en el acompañamiento a los emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas generadas en las regiones y territorios, para mejorar el bienestar de las comunidades y sus poblaciones.</p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 5.</b> Equidad de género.</p> <p><b>ODS. 11.</b> Ciudades y comunidades sostenibles.</p> <p><b>ODS. 3.</b> Salud y bienestar.</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico.</p>	<p>Inter e intra-disciplinariedad.</p>	<p>Gobernanza.</p>	<p>02. Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Educación superior pública un derecho fundamental y una responsabilidad del Estado.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E5.</b> Implementar iniciativas territoriales, viables y sostenibles de forma articulada entre el SESUE, la sociedad y el Estado, con el fin de promover oportunidades de bienestar para las poblaciones en condición de vulnerabilidad.</p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 5.</b> Equidad de género.</p> <p><b>ODS. 11.</b> Ciudades y comunidades sostenibles.</p> <p><b>ODS. 3.</b> Salud y bienestar.</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico.</p>	<p>Inter e intra-disciplinariedad.</p>	<p>Gobernanza.</p>	<p>02. Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Educación superior pública un derecho fundamental y una responsabilidad del Estado.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E6.</b> Fortalecer la articulación estratégica y sostenible con el sector socioproductivo para la co-creación y movilización de conocimiento, la formación de talento humano y la transferencia de capacidades científico-tecnológicas que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental del país.</p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 9.</b> Industria innovación e infraestructura.</p> <p><b>ODS. 15.</b> Vida de ecosistemas terrestres.</p> <p><b>ODS. 12.</b> Producción y consumo responsables.</p> <p><b>ODS. 2.</b> Hambre cero.</p>	<p>Tecnología en apoyo de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación.</p>	<p>Gobernanza.</p>	<p>03. Sector Ciencia, Tecnología, Innovación y Telecomunicaciones.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Evaluaciones y el seguimiento en la mejora continua de los servicios.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E7.</b> Fortalecer la protección del conocimiento, la ciencia abierta y la ética mediante instrumentos legales que impulsen la investigación en las universidades, que fomenten su democratización, las condiciones para la internacionalización, la generación y el uso de fondos complementarios y aportar a la definición de políticas.</p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 9.</b> Industria innovación e infraestructura.</p> <p><b>ODS. 15.</b> Vida de ecosistemas terrestres.</p> <p><b>ODS. 12.</b> Producción y consumo responsables.</p> <p><b>ODS. 2.</b> Hambre cero.</p>	<p>Tecnología en apoyo de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación.</p>	<p>Gobernanza.</p>	<p>03. Sector Ciencia, Tecnología, Innovación y Telecomunicaciones.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Evaluaciones y el seguimiento en la mejora continua de los servicios.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E8.</b> Optimizar la disponibilidad de recursos para programas que beneficien a la población estudiantil con mayores limitaciones, en aras de promover su atracción, permanencia y éxito académico, bajo criterios de progresividad y proporcionalidad.</p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 3.</b> Salud y bienestar.</p> <p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos.</p> <p><b>ODS. 5.</b> Equidad de género.</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico.</p>	<p>Acceso equitativo y sostenible a la educación superior.</p>	<p>Financiamiento.</p> <p>Transparencia.</p>	<p>04. Sector Educación.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Sistemas de costeo que permitan analizar y desglosar con precisión los factores que impactan la prestación de los servicios.</p> <p>Enseñanza más equitativa y enfocada en la persona estudiante.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E9.</b> Desarrollar un modelo de comunicación y divulgación local, nacional e internacional sobre el quehacer universitario en docencia, vida estudiantil, investigación, extensión y acción social y transferencia de conocimiento, que evidencie su valor público y presencia territorial.</p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos.</p>	<p>Acceso equitativo y sostenible a la educación superior.</p>	<p>Financiamiento. Transparencia.</p>	<p>04. Sector Educación.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Educación superior pública un derecho fundamental y una responsabilidad del Estado.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E10.</b> Integrar la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes como habilitadores claves de la transformación digital del SESUE, incorporándolas de forma transversal, ética, inclusiva y sostenible en los procesos académicos y administrativos.</p>	<p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos.</p>	<p>Acceso equitativo y sostenible a la educación superior.</p> <p>Tecnología en apoyo de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación.</p>	<p>Gobernanza.</p> <p>Calidad.</p> <p>Transparencia.</p>	<p>04. Sector Educación.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Educación superior pública un derecho fundamental y una responsabilidad del Estado.</p> <p>Evaluaciones y el seguimiento en la mejora continua de los servicios.</p>

Estrategia	Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado <sup>26</sup>	Desafíos UNESCO-IESALC <sup>27</sup>	Desafíos de la OCDE <sup>28</sup>	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026 <sup>29</sup>	Plan Estratégico Nacional 2050 <sup>30</sup>	Desafíos ICGSES (CGR) <sup>31</sup>
<p><b>E11.</b> Implementar acciones articuladas que garanticen la planificación y la estabilidad financiera a corto y mediano plazo de las instituciones que conforman el SESUE.</p>	<p><b>ODS. 17.</b> Alianza para lograr los objetivos.</p> <p><b>ODS. 4.</b> Educación de calidad.</p> <p><b>ODS. 12.</b> Producción y consumo responsables.</p> <p><b>ODS. 16.</b> Paz Justicia e instituciones sólidas.</p> <p><b>ODS. 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico.</p>	<p>Acceso equitativo y sostenible a la educación superior.</p>	<p>Financiamiento.</p> <p>Transparencia.</p>	<p>04. Sector Educación.</p>	<p>Ejes estratégicos de largo plazo:</p> <p>4.6.2. Capital humano e innovación.</p> <p>4.6.3. Inclusión social.</p>	<p>Sistemas de costeo que permitan analizar y desglosar con precisión los factores que impactan la prestación de los servicios.</p> <p>Enseñanza más equitativa y enfocada en la persona estudiante.</p>

## Referencias

26. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022). *Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la educación superior*. UNESCO.
27. Centro de Investigación y Estudios Políticos (CIEP) y Universidad de Costa Rica. (2024). *Desafíos que plantea la OCDE a Costa Rica en materia de educación superior pública: Gobernanza, financiamiento, transparencia y calidad*.
28. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022b). *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública "Rogelio Fernández Güell" 2023-2026*. MIDEPLAN.
29. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). *Plan Estratégico Nacional 2050*.
30. Contraloría General de la República de Costa Rica. (2024b). *Índice de capacidad de gestión de los servicios de educación superior* (N.º DFOE-CP-SGP-00003-2024).
31. Contraloría General de la República de Costa Rica. (2024b). *Índice de capacidad de gestión de los servicios de educación superior* (N.º DFOE-CP-SGP-00003-2024).

## Tema prospectivo gobernanza y gestión universitaria-eje Gestión

**Objetivo:** Optimizar recursos a nivel del SESUE para la prestación de servicios académico-administrativos y estudiantiles para la adecuada asignación presupuestaria en las sedes regionales con potencialidad de desarrollo y con mayores limitaciones.

**Tabla 9.**  
**Matriz de planificación eje Gestión-estrategia n.º 1**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<b>E1.</b> Fortalecer la disponibilidad de recursos y la gestión académico-administrativa y de servicios estudiantiles, para las sedes e inter-sedes universitarias regionales y con mayores limitaciones, que les garanticen una adecuada asignación presupuestaria para su desarrollo, mantenimiento y prestación de servicios.	<p>Código: E1-EFIC-1</p> <p>Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas en el año.</p>	Modelo de distribución de los recursos para las diferentes sedes e inter-sedes regionales.	<p>Código: E1-P1-1</p> <p>Variación porcentual de recursos asignados a las sedes e inter-sedes con mayores limitaciones.</p> <p>Código: E1-P1-2</p> <p>Variación en la cantidad de servicios ofrecidos en las sedes e inter-sedes con mayores limitaciones.</p>	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración.

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Educación e innovación- eje Docencia

**Objetivo:** Ofrecer programas de posgrados pertinentes que respondan a la realidad nacional e internacional y propicien el uso de tecnologías emergentes y la transversalización de las áreas del quehacer universitario, con el impulso de la interdisciplinariedad.

**Tabla 10.**  
**Matriz de planificación eje Docencia-estrategia n.º 2**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<b>E2.</b> Fortalecer la articulación interuniversitaria, la proyección, la investigación, la innovación, la internacionalización, la flexibilización curricular y la transformación digital en los programas de posgrado.	Código: E2-EFIC-1  Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas en el año.	Posgrados con mejoras estratégicas implementadas en los ámbitos de investigación, innovación, internacionalización, flexibilización curricular, proyección y transformación digital.	Código: E2-P1-1  Porcentaje de posgrados interuniversitarios con mejoras estratégicas.	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.	Comisión de Directores y Directoras de Posgrado.

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Educación e innovación- eje Docencia

**Objetivo:** Robustecer la calidad de la oferta académica universitaria e interuniversitaria desde la pertinencia, la innovación y la efectividad para aportar al desarrollo local, regional, nacional y global.

**Tabla 11.**  
**Matriz de planificación eje Docencia-estrategia n.º 3**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<b>E3.</b> Fortalecer la calidad de la oferta académica del SESUE que responda, de manera efectiva, a los desafíos locales, regionales y globales; con el fin de consolidar un sistema educativo ético, oportuno, humanista, crítico, innovador, con conciencia ambiental y cobertura nacional.	Código: E3-EFIC-1  Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas.	Oferta robusta que atienda las necesidades de las diferentes regiones del país (no incluye posgrado).	Código: E3-P1-1  Porcentaje de carreras de pregrado y grado que están en proceso de mejora a partir de la aplicación del índice de valoración de pertinencia.	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Docencia.

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Regionalización-eje Extensión y Acción Social

**Objetivo:** Brindar iniciativas pertinentes a las acciones productivas y sociales mediante la articulación interuniversitaria con instituciones, organizaciones locales y sociedad civil, que contribuyan a la calidad de vida de las poblaciones en los territorios y regiones.

**Tabla 12.**  
**Matriz de planificación eje Extensión y Acción Social-estrategia n.º 4**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<b>E4.</b> Fortalecer la participación de las universidades en el acompañamiento a los emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas generadas en las regiones y territorios, para mejorar el bienestar de las comunidades y sus poblaciones.	Código: E4-EFIC-1  Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas en el año.	Servicios de asesoría a los emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas.	Código: E4-P1-1  Tasa de variación de los servicios de asesoría a emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas atendidas.	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Extensión y Acción Social (VEAS).

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Regionalización-eje Extensión y Acción Social

**Objetivo:** Construir iniciativas universitarias e interuniversitarias, productivas, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y de gobernanza, mediante la articulación entre el SESUE, la sociedad y el Estado, con el fin de impulsar oportunidades de bienestar, dirigidas a poblaciones en condición de vulnerabilidad.

**Tabla 13.**

**Matriz de planificación eje Extensión y Acción Social-estrategia n.º 5**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<b>E5.</b> Implementar iniciativas territoriales, viables y sostenibles de forma articulada entre el SESUE, la sociedad y el Estado, con el fin de promover oportunidades de bienestar para las poblaciones en condición de vulnerabilidad.	Código: E5-EFIC-1  Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas en el año.	Iniciativas desarrolladas en las regiones.	Código: E5-P1-1  Porcentaje de iniciativas territoriales, articuladas entre el SESUE, el Estado y la sociedad, implementadas con poblaciones en condición de vulnerabilidad.	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Extensión y Acción Social (VEAS).

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Alianzas y cooperación-eje Investigación

**Objetivo:** Aumentar la transferencia bidireccional de tecnologías, así como el conocimiento de vanguardia y alta calidad entre el SESUE y el sector socioproductivo para facilitar el acceso y vinculación en beneficio del país.

**Tabla 14.**  
**Matriz de planificación eje Investigación-estrategia n.º 6**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<p><b>E6.</b> Fortalecer la articulación estratégica y sostenible con el sector socioproductivo para la co-creación y movilización de conocimiento, la formación de talento humano y la transferencia de capacidades científico-tecnológicas que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental del país.</p>	<p>Código: E6-EFIC-1</p> <p>Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas en el año.</p>	<p>Transferencia de capacidades científico-tecnológicas hacia y desde el sector socioproductivo.</p>	<p>Código: E6-P1-1</p> <p>Cantidad de proyectos vigentes desarrollados con el sector socioproductivo.</p>	<p>En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.</p>	<p>Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Investigación.</p>

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Gobernanza y gestión universitaria- eje Investigación

**Objetivo:** Implementar en el SESUE, mecanismos de protección del conocimiento y ciencia abierta, que fomenten la producción académica para su democratización, brinden las condiciones necesarias para la internacionalización, la generación y uso de fondos complementarios.

**Tabla 15.**  
**Matriz de planificación eje Investigación-estrategia n.º 7**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<b>E7.</b> Fortalecer la protección del conocimiento, la ciencia abierta y la ética mediante instrumentos legales que impulsen la investigación en las universidades, que fomente su democratización, las condiciones para la internacionalización, la generación y el uso de fondos complementarios y aportar a la definición de políticas.	Código: E7-EFIC-1  Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas en el año.	Marco de referencia para la protección, financiamiento, gestión, promoción del conocimiento y la ciencia abierta, a escala nacional e internacional.	Código: E7-P1-1  Variación porcentual de la cantidad de derechos de propiedad intelectual generados (patentes, licencias, derechos de autor, signos distintivos, países registrados, entre otros).	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Investigación.

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Inclusión y equidad- eje Vida Estudiantil

**Objetivo:** Implementar lineamientos para la articulación de servicios estudiantiles en el SESUE que optimicen la asignación de los recursos necesarios para la atención de las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.

**Tabla 16.**  
**Matriz de planificación eje Vida Estudiantil-estrategia n.º 8**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<p><b>E8.</b> Optimizar la disponibilidad de recursos para programas que beneficien a la población estudiantil con mayores limitaciones, en aras de promover su atracción, permanencia y éxito académico, bajo criterios de progresividad y proporcionalidad.</p>	<p>Código: E8-EFIC-1</p> <p>Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas en el año.</p>	<p>Servicios articulados de vida estudiantil prioritarios y pertinentes para las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.</p>	<p>Código: E8-P1-1</p> <p>Promedio de inversión por persona atendida en servicios articulados de apoyo a poblaciones en condición de vulnerabilidad.</p>	<p>En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.</p>	<p>Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil (COMVIVE).</p>

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Comunicación y difusión-eje Transversal

**Objetivo:** Implementar una estrategia de comunicación y difusión integral para el posicionamiento de las instituciones que integran el SESUE.

**Tabla 17.**  
**Matriz de planificación eje Transversal-estrategia n.º 9**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<b>E9.</b> Desarrollar un modelo de comunicación y divulgación local, nacional e internacional sobre el quehacer universitario en docencia, vida estudiantil, investigación, extensión y acción social y transferencia de conocimiento, que evidencie su valor público y presencia territorial.	Código: E9-EFIC-1  Porcentaje de avance en el desarrollo de un modelo 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 y presencia territorial.	Estrategia de comunicación y divulgación del valor público que el SESUE brinda a la sociedad.	Código: E9-P1-1  Porcentaje de acciones de comunicación y divulgación del valor público articuladas en el SESUE.	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.	Dirección de OPES, Oficina de Comunicación.

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Transformación digital-eje Transversal

**Objetivo:** Impulsar la transformación digital del SESUE mediante la integración de la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes en los ámbitos académicos y administrativos, con enfoque ético, inclusivo y sostenible, alineada con la Hoja de Ruta de Transformación Digital del CONARE y las recomendaciones internacionales sobre IA en educación superior.

**Tabla 18.**  
**Matriz de planificación eje Transversal-estrategia n.º 10**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<b>E10.</b> Integrar la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes como habilitadores clave de la transformación digital del SESUE, incorporándolas de forma transversal, ética, inclusiva y sostenible en los procesos académicos y administrativos.	Código: E10-EFIC-1  Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas en el año.	Servicios interuniversitarios que integren tecnologías emergentes como la IA que propicien la transformación digital.	Código: E10-P1-1  Porcentaje de servicios interuniversitarios que incorporen mejoras para potenciar la transformación digital universitaria.	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.	Equipo de Transformación Digital del CONARE.

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## Tema prospectivo: Sostenibilidad financiera-eje Gestión

**Objetivo:** Lograr la estabilidad en la asignación de recursos financieros a las instituciones de educación superior universitaria estatal, según el mandato constitucional (FEES), para la formulación y ejecución de acciones articuladas a corto y mediano plazo.

**Tabla 19.**  
**Matriz de planificación eje Gestión-estrategia n.º 11**

Estrategia	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable general
<b>E11.</b> Implementar acciones articuladas que garanticen la planificación y la estabilidad financiera a corto y mediano plazo de las instituciones que conforman el SESUE.	Código: E11-EFIC-1 Porcentaje de avance en la cantidad de actividades programadas en el año.	Convenio de financiamiento de la educación superior universitaria estatal plurianual.  Metodología de redistribución del FEES equitativo y sostenible.	Código: E11-P1-1 Cumplimiento de los compromisos establecidos en el convenio plurianual de financiamiento.  Código: E11-P1-2  Variación porcentual de recursos asignados a las IESUE.	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda.	Consejo Nacional de Rectores (CONARE).

**Nota:** Las proyecciones anuales quedan sujetas al comportamiento de la asignación presupuestaria efectiva y quinquenal del FEES.

## 6.6. Valoración de riesgos

La Subcomisión de Riesgos presentó la Metodología para la gestión de riesgos universitarios del PLANES 2026-2030, por medio del oficio OF-SR-06-2025, con fecha del 19 de junio del 2025. La propuesta de riesgos a los productos de las estrategias fue desarrollada por la Subcomisión de Riesgos y entregada mediante oficio OF-SR-07-2025, del 03 de julio del 2025 (anexo 1).

Esta propuesta será analizada, una vez aprobado el PLANES, con los equipos interuniversitarios responsables de la ejecución de las estrategias. Luego se podrán definir el plan de trabajo para la implementación de acciones de mejora, según las siguientes etapas:

1. **Valoración de riesgos:** consiste en la identificación, análisis y evaluación de riesgos.
2. **Definición de medidas de administración:** ¿qué actividad permite reducir el riesgo?, ¿quién la ejecuta? y ¿cuándo?
3. **Seguimiento:** revisión del estado de implementación.

Los equipos interuniversitarios responsables, durante el desarrollo del proceso, podrán identificar e incorporar nuevos riesgos, por lo que el plan de atención de las medidas de administración se puede actualizar durante el quinquenio, según cambios en el contexto. En lo concerniente a los riesgos de los productos de la actividad sustantiva, estos son abordados en cada institución como parte de su quehacer ordinario.

## VII. Vinculación plan presupuesto: ingresos y egresos

La Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración avaló la “Guía metodológica para la vinculación presupuestaria del PLANES 2026-2030” (Anexo 2) en el oficio OF-CVA-002-2025 con fecha del 6 de mayo del 2025, y fue elaborada por la Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios, personal del Área de Desarrollo Institucional del CONARE y de la División de Planificación Interuniversitaria de OPES.

Considerando que el mandato constitucional en su artículo 85 establece: “(...) Las rentas de ese fondo especial no podrán ser abolidas ni disminuidas, si no se crean, simultáneamente, otras mejoras que las sustituyan”, para proyectar el crecimiento del FEES se consideraron los porcentajes presentes en la tabla 20.

**Tabla 20.**  
**Porcentaje de estimaciones de crecimiento del FEES 2026-2030**

Año	Porcentaje
2026	2,00 %
2027	2,50 %
2028	3,00 %
2029	3,50 %
2030	4,06 %

Fuente: elaboración propia.

En el caso de los ingresos, los porcentajes anteriores consideran, entre otros elementos, los siguientes:

- a. La proyección de inflación que presentó el Banco Central de Costa Rica (BCCR), en su publicación “Informe de Política Monetaria-enero 2025” (Banco Central de Costa Rica, 28 de enero del 2025) y el “Marco Fiscal de Mediano Plazo 2025-2030” (Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2024), en los que se estiman una inflación de 3% ( $\pm 1$  p. p.).

- b. La proyección del Fondo del Sistema se realizó aplicando el acuerdo tomado por el CONARE en la sesión N.º 34-2024 y comunicado en el CNR-751-2024.
- c. Para la estimación de las transferencias específicas se utilizó como base el monto incluido en la Ley N.º 10620 de Presupuesto Nacional 2025 (Ley N.º 10620, 2024) y un crecimiento igual al utilizado para la proyección del FEES.
- d. Para la estimación de ingresos provenientes de otras fuentes, se consideró la coyuntura actual del país, la estructura financiera de las instituciones que componen el CONARE y demás particularidades propias de las IESUE.
- e. Para los años 2026 y 2027, el presupuesto del superávit libre acumulado al 2023 se consideró como fuente de inversión o de amortización, cuando corresponda según lo establecido en el Transitorio XLIX de la Ley 9635 (Ley N.º 9635 del 2018) el cual indica:

Transitorio XLIX- El gasto de capital que se financie con el superávit generado por las instituciones de educación superior estatal (IESUE) incluyendo aquellos recursos de este que se mantengan en activos financieros, únicamente en lo que corresponde al monto acumulado al IV trimestre de 2023, quedará exceptuado de la regla fiscal para su presupuestación y ejecución, y no será considerado en la base para el cálculo del gasto máximo a presupuestar en esos periodos en aplicación de la tasa de crecimiento autorizada. Para el ejercicio económico 2028, la aplicación se realizará según lo que ya está establecido en la presente ley.

- f. Los recursos presupuestarios vinculados al PLANES consideran el quehacer propio de las IESUE, así como otras fuentes de ingresos. Por tanto, no se toma en cuenta su relación con las fundaciones vinculadas a ellas.

Para el caso de los egresos, las consideraciones fueron:

- a. La estimación de egresos se realizó bajo un criterio de contención de gasto y considerando la coyuntura actual del país, la estructura de egresos de las instituciones que componen el CONARE y demás particularidades propias de las IESUE.
- b. La estimación de las “Remuneraciones” se realizó conforme a la reglamentación vigente de cada una de las IESUE, y consideró aquellos criterios que coadyuven a la contención de gasto laboral. Además, se tomó en cuenta la normativa aplicable a la fecha; así como las resoluciones de la Sala Constitucional que puedan impactar en las proyecciones del PLANES 2026-2030.
- c. Para estimar el aumento por el costo de vida de los egresos de las partidas de “Servicios”, “Materiales y Suministros” y “Bienes duraderos”, se utilizó como referencia la proyección de inflación del “Marco Fiscal de Mediano Plazo 2025-2030” (Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2024), la cual es de 3 % ( $\pm 1$  p. p.); considerando que el margen de crecimiento asignado a estas partidas se encuentre dentro del tope de la regla fiscal del año económico respectivo y considere las particularidades de cada universidad.
- d. Para el cálculo de los egresos correspondientes a la partida de “Activos Financieros” se tomó como referencia el porcentaje de la Tasa de Política Monetaria (TPM) establecida en un 4 % por el Banco Central de Costa Rica, según lo indicado en el último “Informe de Política Monetaria-enero 2025” (Banco Central de Costa Rica, 28 de enero del 2025). Adicionalmente, se tomaron como referencia otras proyecciones de tasas de interés publicadas por las instituciones que integran el Sistema Bancario Nacional.
- e. El total de los egresos de cada año no sobrepasa el límite establecido por la regla fiscal según lo señalado en el Título IV de la Ley N.º 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”. Para lo anterior, se utilizaron los siguientes porcentajes de regla fiscal proyectados:

**Tabla 21.**  
**Porcentaje de regla fiscal proyectados, 2026-2030**

<b>Año</b>	<b>Escenario</b>	<b>Porcentaje que aplica a gasto corriente</b>	<b>Porcentaje que aplica a gasto de capital</b>	<b>Porcentaje que aplica a gasto de total</b>
<b>2026</b>	C	5,81 %	0,00 %	0,00 %
<b>2027</b>	C	5,14 %	0,00 %	0,00 %
<b>2028</b>	C	4,39 %	0,00 %	0,00 %
<b>2029</b>	C	4,80 %	0,00 %	0,00 %
<b>2030</b>	C	5,34 %	0,00 %	0,00 %

Fuente: elaboración propia con datos del oficio MH-DM-OF-418-2025 (Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 26 de marzo del 2025), página web del Banco Central de Costa Rica 2025 y MFMP 2025-2030 (Ministerio de Hacienda, 2024).

Para el cálculo del crecimiento conforme a la regla fiscal, las universidades podrán aplicar lo dispuesto en la Ley N.º 10382 "Protección de la inversión pública en becas y otras ayudas para la población estudiantil" (Ley N.º 10382, 2023), así como en la Ley N.º 10386 "Reforma Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas" (Ley N.º 10386, 2023).

Para cada uno de los ejes "Sustantivos" del PLANES 2026-2030: Docencia, Investigación, Extensión y Acción Social, Vida Estudiantil y Gestión, se estimaron los egresos correspondientes a cada partida según el objeto de gasto, con el fin de alcanzar los objetivos asociados a cada uno de estos ejes. Posteriormente, se consolidó la información de cada institución para obtener un monto total por eje.

- f. Es relevante considerar que las estrategias requerirán de asignación una presupuestaria a partir del 2026, según el planteamiento de las acciones de cada una de ellas, y se deberá revisar su asignación presupuestaria en función de la progresividad que demuestren en el avance de su cumplimiento.

La identificación de las necesidades presupuestarias, desde el punto de vista de los egresos, se realizó con base en un taller de identificación de requerimientos traducidos a grandes partidas presupuestarias a cargo del equipo de la SAFP con las respectivas comisiones responsables de su ejecución.

A continuación, se presenta la vinculación del PLANES con el presupuesto a nivel de ingresos totales, egresos totales y egresos para los ejes de la actividad sustantiva y las estrategias:

**Tabla 22.**  
**Matriz de vinculación presupuestaria de ingresos totales estimados para el PLANES 2026-2030**

Ingresos	Total (en colones)					
	Total (quinquenio)	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Total</b>	<b>3 660 522 685 126,72</b>	<b>722 731 278 423,31</b>	<b>711 144 859 026,11</b>	<b>718 027 762 646,57</b>	<b>740 838 965 165,71</b>	<b>767 779 819 865,02</b>
<b>Ingresos corrientes</b>	<b>3 356 307 582 938,29</b>	<b>633 476 043 946,44</b>	<b>647 819 385 764,25</b>	<b>667 366 416 740,53</b>	<b>690 330 475 918,31</b>	<b>717 315 260 568,76</b>
Ingresos tributarios	2 889 685 500,00	545 150 000,00	567 071 000,00	570 904 500,00	588 625 000,00	617 935 000,00
Ingresos no tributarios	230 410 590 385,63	44 374 521 574,43	45 113 496 469,58	46 027 867 491,47	46 985 314 943,49	47 909 389 906,65
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>3 123 007 307 052,66</b>	<b>588 556 372 372,01</b>	<b>602 138 818 294,67</b>	<b>620 767 644 749,06</b>	<b>642 756 535 974,82</b>	<b>668 787 935 662,11</b>
<b>Ingresos de capital</b>	<b>165 908 192 456,86</b>	<b>48 549 600 770,39</b>	<b>28 849 090 104,63</b>	<b>29 171 337 398,23</b>	<b>29 533 587 824,77</b>	<b>29 804 576 358,83</b>
Recuperación de préstamos	52 179 711 301,56	26 193 891 234,10	6 301 130 568,30	6 415 254 376,88	6 552 393 153,52	6 717 041 968,76
Transferencias de capital	113 728 481 155,30	22 355 709 536,30	22 547 959 536,32	22 756 083 021,35	22 981 194 671,25	23 087 534 390,08
<b>Financiamiento</b>	<b>138 306 909 731,58</b>	<b>40 705 633 706,48</b>	<b>34 476 383 157,24</b>	<b>21 490 008 507,80</b>	<b>20 974 901 422,63</b>	<b>20 659 982 937,43</b>
Recursos de vigencias anteriores	138 306 909 731,58	40 705 633 706,48	34 476 383 157,24	21 490 008 507,80	20 974 901 422,63	20 659 982 937,43

**Fuente:** Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios (2025).

**Tabla 23.**  
**Matriz de vinculación presupuestaria de egresos totales de los ejes de la actividad sustantiva estimados para el PLANES 2026-2030**

Egresos	Total (en colones)					
	Total (quinquenio)	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Total</b>	<b>3 651 942 502 284,76</b>	<b>720 793 558 276,33</b>	<b>709 101 215 103,71</b>	<b>716 392 928 597,56</b>	<b>739 329 609 496,82</b>	<b>766 325 190 810,34</b>
<b>Docencia</b>	<b>1 433 307 161 224,44</b>	<b>286 789 277 695,99</b>	<b>274 231 844 217,15</b>	<b>281 770 805 399,16</b>	<b>290 644 244 872,52</b>	<b>299 870 989 039,62</b>
Remuneraciones	1 272 361 024 186,58	240 661 526 369,59	246 678 694 919,56	253 467 082 347,15	261 552 720 323,36	270 001 000 226,92
Servicios	36 479 768 026,47	7 099 986 679,81	7 067 331 120,76	7 232 585 540,04	7 432 725 108,38	7 647 139 577,48
Materiales y suministros	23 698 746 853,29	4 573 741 683,68	4 600 872 313,80	4 722 601 354,91	4 836 412 680,50	4 965 118 820,40
Activos financieros	16 942 612 728,42	16 942 612 728,42	-	-	-	-
Bienes duraderos	23 282 562 690,34	6 020 643 085,01	4 161 092 956,69	4 277 953 099,82	4 354 090 043,32	4 468 783 505,50
Transferencias corrientes	58 760 992 032,23	11 155 483 969,48	11 380 170 272,91	11 716 313 394,00	12 101 550 407,02	12 407 473 988,82
Cuentas especiales	1 781 454 707,12	335 283 180,00	343 682 633,44	354 269 663,24	366 746 309,94	381 472 920,50
<b>Investigación</b>	<b>372 509 511 667,54</b>	<b>72 481 343 618,56</b>	<b>72 700 931 757,43</b>	<b>74 169 909 712,76</b>	<b>75 746 154 077,26</b>	<b>77 411 172 501,52</b>
Remuneraciones	256 168 326 642,47	48 599 478 552,12	49 811 760 431,27	51 123 758 264,80	52 586 661 298,17	54 046 668 096,11
Servicios	17 403 307 077,67	3 657 008 675,93	3 584 759 914,40	3 270 953 361,82	3 398 618 779,18	3 491 966 346,35

Egresos	Total (en colones)					
	Total (quinquenio)	2026	2027	2028	2029	2030
Materiales y suministros	11 715 167 487,93	2 699 027 013,54	2 207 982 186,96	2 222 090 494,88	2 270 620 104,24	2 315 447 688,32
Activos financieros	9 818 871 472,67	2 112 094 228,34	1 912 304 162,50	1 921 865 683,31	1 931 475 011,73	1 941 132 386,79
Bienes duraderos	51 179 256 673,45	9 762 057 796,04	10 128 781 618,02	10 499 372 066,05	10 397 738 775,40	10 391 306 417,95
Transferencias corrientes	26 224 582 313,34	5 651 677 352,59	5 055 343 444,29	5 131 869 841,90	5 161 040 108,55	5 224 651 566,01
<b>Extensión y Acción Social</b>	<b>128 724 478 377,94</b>	<b>24 807 619 913,34</b>	<b>25 109 288 492,35</b>	<b>25 657 892 082,89</b>	<b>26 252 030 878,11</b>	<b>26 897 647 011,24</b>
Remuneraciones	82 706 044 750,53	15 731 863 112,07	16 081 505 728,76	16 484 163 873,80	16 951 094 262,22	17 457 417 773,68
Servicios	18 510 293 519,58	3 607 901 578,81	3 627 287 310,93	3 693 668 162,75	3 758 578 342,66	3 822 858 124,43
Materiales y suministros	6 200 125 217,04	1 197 357 742,37	1 211 319 333,23	1 237 267 419,36	1 263 974 457,11	1 290 206 264,96
Activos financieros	33 654 318,56	33 654 318,56	-	-	-	-
Bienes duraderos	14 775 548 448,08	2 971 089 242,82	2 916 131 598,23	2 947 897 456,78	2 955 433 373,55	2 984 996 776,69
Transferencias corrientes	6 498 812 124,16	1 265 753 918,71	1 273 044 521,21	1 294 895 170,20	1 322 950 442,56	1 342 168 071,48

Egresos	Total (en colones)					
	Total (quinquenio)	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Vida Estudiantil</b>	<b>551 542 403 969,89</b>	<b>104 912 838 622,29</b>	<b>106 372 818 562,04</b>	<b>109 986 848 340,28</b>	<b>113 379 018 690,89</b>	<b>116 890 879 754,38</b>
Remuneraciones	136 696 725 782,33	25 722 845 705,72	26 355 854 537,27	27 299 985 922,43	28 177 884 100,18	29 140 155 516,73
Servicios	20 368 124 843,07	3 943 529 621,84	3 610 988 601,87	4 148 227 404,74	4 272 956 984,31	4 392 422 230,31
Materiales y suministros	6 518 307 633,56	1 240 365 330,43	1 267 276 044,93	1 301 060 904,24	1 336 350 451,33	1 373 254 902,63
Activos financieros	7 085 065 528,94	1 375 653 728,21	1 394 367 950,32	1 415 193 072,91	1 437 698 143,86	1 462 152 633,63
Bienes duraderos	12 680 015 034,40	3 171 843 145,38	2 366 833 174,32	2 391 817 537,64	2 369 378 755,01	2 380 142 422,05
Transferencias corrientes	368 194 165 147,60	69 458 601 090,72	71 377 498 253,32	73 430 563 498,32	75 784 750 256,21	78 142 752 049,03
<b>Gestión</b>	<b>1 165 858 947 044,96</b>	<b>231 802 478 426,14</b>	<b>230 686 332 074,73</b>	<b>224 807 473 062,47</b>	<b>233 308 160 978,05</b>	<b>245 254 502 503,57</b>
Remuneraciones	645 257 015 659,16	122 242 020 503,28	125 472 016 609,79	128 522 583 671,05	132 620 896 080,92	136 399 498 794,13
Servicios	213 799 021 603,47	40 724 020 666,85	41 600 740 640,95	42 633 133 049,84	43 782 656 340,19	45 058 470 905,64
Materiales y suministros	38 201 257 047,04	7 299 538 776,54	7 443 600 465,74	7 636 069 803,21	7 790 986 311,90	8 031 061 689,65
Intereses y Comisiones	5 508 652 664,66	1 069 453 520,70	1 083 256 973,72	1 099 144 008,97	1 118 024 889,51	1 138 773 271,77
Activos financieros	36 728 577 383,45	8 145 355 976,58	6 729 489 143,32	6 854 404 148,03	7 417 040 515,09	7 582 287 600,42

Egresos	Total (en colones)					
	Total (quinquenio)	2026	2027	2028	2029	2030
Bienes duraderos	162 452 853 471,36	40 186 140 248,69	35 938 405 673,25	25 313 191 967,34	27 461 457 188,20	33 553 658 393,89
Transferencias corrientes	63 040 131 492,97	11 968 014 124,19	12 247 770 774,28	12 574 718 714,93	12 939 636 206,57	13 309 991 673,00
Transferencias de capital	248 862 560,96	48 301 566,00	49 026 089,49	49 761 480,83	50 507 903,04	51 265 521,59
Amortización	622 575 161,89	119 633 043,32	122 025 704,18	124 466 218,27	126 955 542,63	129 494 653,49

**Fuente:** Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios (2025).

**Tabla 24.**

**Matriz de vinculación presupuestaria de egresos totales de las estrategias estimados para el PLANES 2026-2030**

Egresos	Total (en colones)					
	Total (quinquenio)	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Total</b>	<b>8 580 182 841,51</b>	<b>1 937 720 147,30</b>	<b>2 043 643 922,19</b>	<b>1 634 834 048,81</b>	<b>1 509 355 668,51</b>	<b>1 454 629 054,71</b>
<b>Docencia</b>	<b>1 492 391 105,80</b>	<b>289 492 155,13</b>	<b>284 153 413,91</b>	<b>328 042 599,12</b>	<b>295 351 468,82</b>	<b>295 351 468,82</b>
Remuneraciones	1 431 471 105,80	264 448 155,13	276 109 413,91	316 298 599,12	287 307 468,82	287 307 468,82
Servicios	16 200 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	6 200 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00
Bienes duraderos	44 720 000,00	22 544 000,00	5 544 000,00	5 544 000,00	5 544 000,00	5 544 000,00

Total (en colones)						
Egresos	Total (quinquenio)	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Investigación</b>	<b>3 304 804 279,31</b>	<b>489 020 500,11</b>	<b>687 703 343,00</b>	<b>792 693 479,00</b>	<b>692 693 479,00</b>	<b>642 693 478,20</b>
Servicios	2 629 573 424,09	391 606 400,09	553 169 674,40	628 265 783,20	548 265 783,20	508 265 783,20
Materiales y suministros	638 480 855,22	92 314 100,02	130 933 668,60	155 077 695,80	135 077 695,80	125 077 695,00
Bienes duraderos	36 750 000,00	5 100 000,00	3 600 000,00	9 350 000,00	9 350 000,00	9 350 000,00
<b>Extensión y Acción Social</b>	<b>38 920 000,00</b>	<b>1 850 000,00</b>	<b>4 955 000,00</b>	<b>10 705 000,00</b>	<b>10 705 000,00</b>	<b>10 705 000,00</b>
Servicios	20 170 000,00	350 000,00	4 955 000,00	4 955 000,00	4 955 000,00	4 955 000,00
Bienes duraderos	18 750 000,00	1 500 000,00	-	5 750 000,00	5 750 000,00	5 750 000,00
<b>Vida Estudiantil</b>	<b>1 758 379 846,25</b>	<b>348 101 577,57</b>	<b>805 340 490,45</b>	<b>201 645 926,07</b>	<b>201 645 926,07</b>	<b>201 645 926,07</b>
Remuneraciones	1 330 879 846,25	345 901 577,57	382 140 490,45	200 945 926,07	200 945 926,07	200 945 926,07
Servicios	426 000 000,00	700 000,00	423 200 000,00	700 000,00	700 000,00	700 000,00
Bienes duraderos	1 500 000,00	1 500 000,00	-	-	-	-

Egresos	Total (en colones)					
	Total (quinquenio)	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Gestión transversal</b>	<b>1 646 241 684,08</b>	<b>736 566 729,27</b>	<b>196 302 489,61</b>	<b>236 557 859,40</b>	<b>237 770 609,40</b>	<b>239 043 996,40</b>
Remuneraciones	484 841 317,08	89 696 009,27	69 461 049,61	108 561 419,40	108 561 419,40	108 561 419,40
Bienes duraderos	964 563 887,00	625 000 000,00	83 100 000,00	84 255 000,00	85 467 750,00	86 741 137,00
Transferencias corrientes	196 836 480,00	21 870 720,00	43 741 440,00	43 741 440,00	43 741 440,00	43 741 440,00
<b>Otros transversales</b>	<b>339 445 926,07</b>	<b>72 689 185,21</b>	<b>65 189 185,21</b>	<b>65 189 185,21</b>	<b>71 189 185,21</b>	<b>65 189 185,21</b>
Remuneraciones	200 945 926,07	40 189 185,21	40 189 185,21	40 189 185,21	40 189 185,21	40 189 185,21
Servicios	137 000 000,00	31 000 000,00	25 000 000,00	25 000 000,00	31 000 000,00	25 000 000,00
Bienes duraderos	1 500 000,00	1 500 000,00				

**Fuente:** elaboración propia. Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios (2025).

## Referencias

- Armijos, L., Ortega, D., Simbaña, J. y Inty, S. (2019). Michelle Godet: El prospectivista de la prospectiva y la permanencia y efectividad de su método en el siglo XXI. Tambara: Revista Electrónica de Ciencia, Tecnología y Sociedad, 8 (46), 642-654. [https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.prospectiva-M.Godet-Final\\_Armijos\\_Ortega\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.prospectiva-M.Godet-Final_Armijos_Ortega_final.pdf)
- Banco Central de Costa Rica. (28 de enero del 2025). Informe de Política Monetaria: enero 2025. <https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPolticaMonetariaInflacin/Documento-IPM-Enero-2025.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007). Modelo abierto para la gestión para resultados en el sector público. CLAD Reforma y Democracia, 39, 149-210. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- Castillo, T. y Vargas, M. (2012). Léxico de uso común en la educación costarricense. CONARE. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/2129>
- Centro de Investigación y Estudios Políticos (CIEP) y Universidad de Costa Rica. (2024). Desafíos que plantea la OCDE a Costa Rica en materia de educación superior pública: Gobernanza, financiamiento, transparencia y calidad. <https://ciep.ucr.ac.cr/desafios-que-plantea-la-ocde-a-costa-rica-en-materia-de-educacion-superior-publica-gobernanza-financiamiento-transparencia-y-calidad/>
- Consejo Nacional de Rectores (2013). Compendio de leyes, decretos y convenios de la educación superior universitaria estatal de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/2131>
- Consejo Nacional de Rectores. (2015). Plan Nacional de la Educación Superior 2016-2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/2244>
- Consejo Nacional de Rectores. (2018). Reglamento Orgánico del Consejo Nacional de Rectores y de la Oficina de Planificación de la Educación Superior. La Gaceta (172), Alcance (165). <https://biblioteca.conare.ac.cr/index.php/normativa-y-legislacion/normativa-institucional.html>

- Consejo Nacional de Rectores. (2020). Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal: PLANES 2021-2025. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/8034>
- Consejo Nacional de Rectores. (2024a). 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. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/8828>
- Consejo Nacional de Rectores. (2024b). Declaratoria de Ciencia Abierta del CONARE. [https://biblioteca.conare.ac.cr/images/docs/normativa\\_legislacion/coordinacion/Declaratoria\\_ciencia\\_abierta\\_CONARE\\_2024.pdf](https://biblioteca.conare.ac.cr/images/docs/normativa_legislacion/coordinacion/Declaratoria_ciencia_abierta_CONARE_2024.pdf)
- Consejo Nacional de Rectores. (2024c). Informe ejecutivo: Hoja de ruta de transformación digital 2024-2025. <https://www.conare.ac.cr/wp-content/uploads/2024/08/Informe-Hoja-de-Ruta-Transformacion-Digital.pdf>
- Consejo Nacional de Rectores. (2025a). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Vol. 1. Documento metodológico. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/10578>
- Consejo Nacional de Rectores. (2025b). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Vol. 2. Revisión de documentación. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/10579>
- Consejo Nacional de Rectores. (2025c). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Vol. 3. Análisis de tendencias. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/10580>
- Consejo Nacional de Rectores. (2025d). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Vol. 4. Talleres y escenarios. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/10581>
- Consejo Nacional de Rectores. (2025e). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Vol. 5. Implementación de escenarios y estrategias. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/10582>
- Consejo Nacional de Rectores. (2025f). Metodología para el seguimiento y el monitoreo del PLANES 2026-2030.
- Consejo Nacional de Rectores. (2025g). Análisis de contexto del PLANES 2026-2030.

Constitución Política de la República de Costa Rica. Artículo 78, 84 y 85.

07 de noviembre del 1949 (Costa Rica). [http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=871ystrTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=871ystrTipM=TC)

Contreras, S. y Emidgio, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152-181. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>

DFOE-CAP-IAD-00012-2023. [Contraloría General de la República de Costa Rica]. Informe de auditoría sobre la planificación integral del sistema educativo. 15 de diciembre del 2023. [https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/12/SIGYD\\_D\\_2023022163.pdf](https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2023/12/SIGYD_D_2023022163.pdf)

DFOE-CAP-SGP-00002-2022. [Contraloría General de la República de Costa Rica]. Índice de transformación digital. 16 de junio del 2022. <https://sites.google.com/cgr.go.cr/itd/>

DFOE-CAP-SGP-00002-2024. [Contraloría General de la República de Costa Rica]. Informe de seguimiento de la gestión pública: Gestión para resultados en el sector público. 20 de junio del 2024. [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2024/SIGYD\\_D/SIGYD\\_D\\_2024012268.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2024/SIGYD_D/SIGYD_D_2024012268.pdf)

DFOE-CP-SGP-00003-2024. [Contraloría General de la República de Costa Rica]. Índice de capacidad de gestión de los servicios de educación superior. 04 de diciembre del 2024. [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2024/SIGYD\\_D/SIGYD\\_D\\_2024024501.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2024/SIGYD_D/SIGYD_D_2024024501.pdf)

DFOE-FIP-OS-00001-2023. [Contraloría General de la República de Costa Rica]. Opiniones y sugerencias: construyendo un mejor futuro: rendición de cuentas para impulsar la calidad en los servicios públicos. 21 de diciembre del 2023. [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2023/SIGYD\\_D/SIGYD\\_D\\_2023022682.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2023/SIGYD_D/SIGYD_D_2023022682.pdf)

Directriz N.º 093-P. Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público (GpRD). [Presidencia de la República, Poder Ejecutivo]. *La Gaceta* (232), 06 de diciembre del 2017. [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&nValor5=2](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=85438&nValor3=110467&nValor5=2)

DVM-AC-11-2018 [Ministerio de Educación Pública de Costa Rica]. Lineamientos aplicables a la inclusión del estudiantado con discapacidad en las modalidades regulares del sistema educativo costarricense. 02 de abril del 2018. <https://drea.mep.go.cr/sites/default/files/publicaciones-anexos-2023/DVM-AC-011-2018%20includi%C3%B3n.pdf>

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe y Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de gestión. [https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2020/09/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2020/09/manual_planificacion_estrategica.pdf)

Ley N°. 8292 del 2002. Ley General de Control Interno. La Gaceta (169). 04 de setiembre del 2002 (Costa Rica). [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=49185ynValor3=52569](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=49185ynValor3=52569)

Ley N.º 9635 del 2018. Fortalecimiento de las finanzas públicas. La Gaceta (225). 04 de diciembre del 2018 (Costa Rica). [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=87720](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=87720)

Ley N.º 10159 del 2022. Ley Marco de Empleo Público. La Gaceta (46). 09 de marzo del 2022 (Costa Rica). [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=96521ynValor3=129344](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=96521ynValor3=129344)

Ley N.º 10382 del 2023. Protección de la inversión pública en becas y otras ayudas para la población estudiantil. La Gaceta (223). 30 de noviembre del 2023 (Costa Rica). [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=100862ynValor3=138544ystrTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=100862ynValor3=138544ystrTipM=TC)

Ley N.º 10386 del 2023. Reforma Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas. La Gaceta (176). 26 de setiembre del 2023 (Costa Rica). [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=100319ynValor3=137721ystrTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=100319ynValor3=137721ystrTipM=TC)

Ley N.º 10620 del 2024. Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la república para el ejercicio económico 2025. La Gaceta (230). 06 de diciembre del 2024 (Costa Rica). [https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=103424ynValor3=143808ystrTipM=TC](https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=103424ynValor3=143808ystrTipM=TC)

- MH-DM-OF-418-2025 [Ministerio de Hacienda de Costa Rica]. Aplicación de la regla fiscal en la formulación de los presupuestos ordinarios del 2026, para las entidades y órganos que conforman el Sector Público no Financiero (SPNF), afectos al Título IV de la Ley N.º 9635 y sus reformas. 26 de marzo del 2025. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/component/phocadownload/category/380-documentos-de-hacienda?download=3687:01-mh-dm-of-418-2025-aplicacion-de-la-regla-fiscal-en-la-formulacion-de-los-presupuestos-del-20-26>
- Ministerio de Educación Gobierno de Chile. (2009). Criterios y orientaciones de flexibilización curricular: para dar respuesta a la diversidad en los distintos niveles y modalidades de enseñanza. [https://es.scribd.com/document/377563808/Criterios-Orientaciones-Flexibilizacion-Curricular-2009-pdf?utm\\_source=](https://es.scribd.com/document/377563808/Criterios-Orientaciones-Flexibilizacion-Curricular-2009-pdf?utm_source=)
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo en Costa Rica. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qga1rKiQTGLxHPcfq7Uxw>
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). Guía metodológica para fortalecer el proceso de revisión y ajuste de las estructuras programáticas del presupuesto de Costa Rica en el marco de la Gestión para Resultados en el Desarrollo. <https://www.mideplan.go.cr/node/1444>
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2024). Marco fiscal de mediano plazo del Gobierno Central y del Sector Público No Financiero 2025-2030. [https://www.hacienda.go.cr/docs/MarcoFiscaldeMedianoPlazo\\_GC\\_SPNF\\_2025-2030.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/MarcoFiscaldeMedianoPlazo_GC_SPNF_2025-2030.pdf)
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). Manual de evaluación para intervenciones públicas. <https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo\\_UHSqRHKHP9pWkyjMRA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo_UHSqRHKHP9pWkyjMRA)
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020). Fases de la prospectiva. <https://www.mideplan.go.cr/node/1846>

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022a). Plan Estratégico Nacional 2050. <https://www.mideplan.go.cr/plan-estrategico-nacional-2050>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022b). Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública "Rogelio Fernández Güell" 2023-2026. <https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/PNDIP%202023-2026%20Main.pdf>
- Navarro, M. (2021). La evolución de la planificación educativa en el contexto de América Latina. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 33 (1), 137-155. <https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/v33i1-5/261>
- OF-CVA-002-2025 [Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración, Consejo Nacional de Rectores]. Guía metodológica para la vinculación presupuestaria del PLANES 2026-2030. 6 de mayo del 2025.
- OF-SR-06-2025 [Subcomisión de Riesgos, Consejo Nacional de Rectores]. Metodología para la gestión de riesgos universitarios, Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030. 19 de junio del 2025.
- OF-SR-07-2025 [Subcomisión de Riesgos, Consejo Nacional de Rectores]. Propuesta de riesgos a los productos de las estrategias PLANES 2026-2030. 03 de julio del 2025.
- OF-VEAS-198-2025 [Comisión de Vicerrectoría de Extensión y Acción Social, Consejo Nacional de Rectores]. Iniciativas territoriales. 4 de setiembre del 2025.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (9 de octubre del 1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952_spa)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). Rethink Education: Towards a global common good. <https://doi.org/10.54675/MDZL5552>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y Centro Regional de Estudios en Educación Superior (CRES). (2018). *Revista Educación Superior y Sociedad*, 25, 09-164. <https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/61/62>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). Reimagining our futures together: a new social contract for education. <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022a). Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la educación superior. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389912\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389912_spa)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022b). Fortalecimiento de la Educación Superior en América Latina y el Caribe: Una agenda para la transformación. <https://www.iesalc.unesco.org>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). Oportunidades y desafíos de la era de la inteligencia artificial para la educación superior. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386670>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2024a). III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe CRES+5. Declaración de la CRES+5. <https://www.unesco.org/es/articles/declaracion-de-la-cres5-compromiso-con-la-democratizacion-y-universalizacion-de-la-educacion>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO e Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2024b). Nuevos datos sobre los objetivos de los países para apoyar el bienestar de los estudiantes de educación superior. <https://www.iesalc.unesco.org/es/articles/nuevos-datos-sobre-los-objetivos-de-los-paises-para-apoyar-el-bienestar-de-los-estudiantes-de>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021). Micro-credential innovations in higher education: Who, what and why? OCDE Education Policy Perspectives, 39, 1-43. [https://www.oecd.org/en/publications/micro-credential-innovations-in-higher-education\\_f14ef041-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/micro-credential-innovations-in-higher-education_f14ef041-en.html)
- Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia. (2024). Grupos vulnerables. <https://inee.org/es/glosario-EeE/grupos-vulnerables>
- Rosero, L. (2023). La tasa de fecundidad de 1,3 hijos por mujer en 2021 y 2022 de cara al futuro: ultrabaja fecundidad o posición de la maternidad. Implicaciones demográficas. Programa Estado de la Nación. <https://hdl.handle.net/10669/91462>
- Sala Constitucional. Sentencia N.º 1313-93. 26 de marzo del 1993. <https://vlex.co.cr/vid/497228818>



## Anexos

## Anexo 1. Identificación de riesgos en productos de las estrategias.

Tabla 25.

Matriz de identificación de riesgos en productos de las estrategias del PLANES 2026-2030, Subcomisión de Riesgos

Tema prospectivo	Eje PLANES	Estrategia	Productos	Identificación de posibles riesgos	Responsables
<b>Gobernanza y gestión universitaria</b>	Gestión	<b>E1.</b> Fortalecer la disponibilidad de recursos y la gestión académico-administrativa y de servicios estudiantiles, para las sedes e inter-sedes universitarias regionales y con mayores limitaciones, que les garanticen una adecuada asignación presupuestaria para su desarrollo, mantenimiento y prestación de servicios.	Modelo de distribución de los recursos para las diferentes sedes e inter-sedes regionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Marco presupuestario actual que no permita atender de forma integral todas las iniciativas previstas.</li> <li><b>2.</b> Incertidumbre presupuestaria originada por negociaciones anuales del FEES.</li> <li><b>3.</b> Evolución del FEES y sus desembolsos que no se ajuste al crecimiento de las necesidades institucionales.</li> <li><b>4.</b> Limitaciones presupuestarias, consecuencia de la aplicación de la Regla Fiscal.</li> <li><b>5.</b> Imposibilidad de negociar el FEES de forma quinquenal.</li> <li><b>6.</b> Disminución de ingresos por modificación en leyes que tienen presupuestos específicos.</li> <li><b>7.</b> Normativa externa que afecte la autonomía en la gestión de los recursos.</li> </ol>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración.

Tema prospectivo	Eje PLANES	Estrategia	Productos	Identificación de posibles riesgos	Responsables
<b>Educación e innovación</b>	Docencia	<b>E2.</b> Fortalecer la articulación interuniversitaria, la proyección, la investigación, la innovación, la internacionalización, la flexibilización curricular y la transformación digital en los programas de posgrado.	Posgrados con mejoras estratégicas implementadas en los ámbitos de investigación, innovación, internacionalización, flexibilización curricular, proyección y transformación digital.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Avance en el dinamismo del sector privado.</li> <li><b>2.</b> Fuga del talento humano.</li> <li><b>3.</b> Limitaciones financieras de las universidades que afecten la innovación tecnológica en los programas de posgrado.</li> </ol>	Comisión de Directores y Directoras de Posgrado.
<b>Educación e innovación</b>	Docencia	<b>E3.</b> Fortalecer la calidad de la oferta académica del SESUE que responda, de manera efectiva, a los desafíos locales, regionales y globales; con el fin de consolidar un sistema educativo ético, oportuno, humanista, crítico, innovador, con conciencia ambiental y cobertura nacional.	Una oferta robusta que atienda las necesidades de las diferentes regiones del país (no incluye posgrado).	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Avance en el dinamismo del sector privado.</li> <li><b>2.</b> Fuga del talento humano.</li> <li><b>3.</b> Limitaciones financieras de las universidades que afecten la innovación tecnológica en la oferta académica.</li> </ol>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Docencia.

Tema prospectivo	Eje PLANES	Estrategia	Productos	Identificación de posibles riesgos	Responsables
<b>Regionalización</b>	Extensión y Acción Social	<b>E4.</b> Fortalecer la participación de las universidades en el acompañamiento a los emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas generadas en las regiones y territorios, para mejorar el bienestar de las comunidades y sus poblaciones.	Servicios de asesoría a los emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas.	<b>1.</b> Limitaciones financieras de las universidades que afecten los procesos de generación de capacidades en los emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Extensión y Acción Social.
<b>Regionalización</b>	Extensión y Acción Social	<b>E5.</b> Implementar iniciativas territoriales, viables y sostenibles de forma articulada entre el SESUE, la sociedad y el Estado, con el fin de promover oportunidades de bienestar para las poblaciones en condición de vulnerabilidad.	Iniciativas desarrolladas en las regiones.	<b>1.</b> Limitaciones financieras de las universidades que afecten los procesos de generación de capacidades en las comunidades vulnerables.	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Extensión y Acción Social.

Tema prospectivo	Eje PLANES	Estrategia	Productos	Identificación de posibles riesgos	Responsables
<b>Alianzas y cooperación</b>	Investigación	<b>E6.</b> Fortalecer la articulación estratégica y sostenible con el sector socioproductivo para la co-creación y movilización de conocimiento, la formación de talento humano y la transferencia de capacidades científico-tecnológicas que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental del país.	Transferencia de capacidades científico-tecnológicas, hacia y desde el sector socioproductivo.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Limitaciones financieras de las universidades que afecten los procesos de generación de capacidades en las comunidades vulnerables.</li> <li><b>2.</b> Fuga de talento humano altamente especializado.</li> </ol>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Investigación.

Tema prospectivo	Eje PLANES	Estrategia	Productos	Identificación de posibles riesgos	Responsables
<b>Gobernanza y gestión universitaria</b>	Investigación	<b>E7.</b> Fortalecer la protección del conocimiento, la ciencia abierta y la ética mediante instrumentos legales que impulsen la investigación en las universidades, que fomente su democratización, las condiciones para la internacionalización, la generación y el uso de fondos complementarios y aportar a la definición de políticas.	Marco de referencia para la protección, financiamiento, gestión, promoción del conocimiento y la ciencia abierta, a escala nacional e internacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Fuga de talento humano altamente especializado.</li> <li><b>2.</b> Limitaciones financieras de las universidades que afecten la innovación tecnológica para la promoción del conocimiento y la ciencia abierta, a nivel nacional e internacional.</li> </ol>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Investigación.

Tema prospectivo	Eje PLANES	Estrategia	Productos	Identificación de posibles riesgos	Responsables
<b>Inclusión social y equidad</b>	Vida Estudiantil	<b>E8.</b> Optimizar la disponibilidad de recursos para programas que beneficien a la población estudiantil con mayores limitaciones, en aras de promover su atracción, permanencia y éxito académico, bajo criterios de progresividad y proporcionalidad.	Servicios articulados de vida estudiantil prioritarios y pertinentes para las poblaciones estudiantiles vulnerables.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Factores externos (económicos, sociales o contextuales) que dificulten la implementación de los servicios estudiantiles.</li> <li>Limitación presupuestaria en las universidades que afecten el alcance, continuidad y calidad de los servicios estudiantiles.</li> </ol>	Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Vida Estudiantil.
<b>Comunicación y difusión</b>	Todos los ejes	<b>E9.</b> Desarrollar un modelo de comunicación y divulgación local, nacional e internacional sobre el quehacer universitario en docencia, vida estudiantil, investigación, extensión y acción social y transferencia de conocimiento, que evidencie su valor público y presencia territorial.	Estrategia de comunicación y divulgación del SESUE.	<b>1.</b> Limitación en las universidades de recursos económicos, talento humano, equipo, infraestructura, entre otros, que puedan afectar la implementación efectiva de las estrategias de comunicación y divulgación institucional.	Oficina de Comunicación de CONARE.

Tema prospectivo	Eje PLANES	Estrategia	Productos	Identificación de posibles riesgos	Responsables
<b>Transformación digital</b>	Todos los ejes	<b>E10.</b> Integrar la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes como habilitadores clave de la transformación digital del SESUE, incorporándolas de forma transversal, ética, inclusiva y sostenible en los procesos académicos y administrativos.	Servicios de educación superior universitarios y basados en transformación digital (TD) e Inteligencia Artificial (IA).	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Fallas de interoperabilidad entre sistemas actuales de cada universidad.</li> <li><b>2.</b> Insuficiencia de recursos para implementar y mantener la plataforma.</li> <li><b>3.</b> Fallos de seguridad y protección de datos sensibles de la población estudiantil.</li> <li><b>4.</b> Retrasos en la implementación por resistencia del personal a dejar prácticas manuales.</li> <li><b>5.</b> Errores en la migración de datos que afecten la confiabilidad de la información.</li> <li><b>6.</b> Pérdida de continuidad operativa en caso de fallos en los sistemas.</li> <li><b>7.</b> Baja participación del personal académico y administrativo en los programas de formación.</li> <li><b>8.</b> Obsolescencia rápida de competencias digitales adquiridas por la velocidad de los cambios tecnológicos.</li> <li><b>9.</b> Ataques cibernéticos que afecten la integridad, disponibilidad o confidencialidad de los datos.</li> </ol>	Equipo de Transformación Digital del CONARE.

Tema prospectivo	Eje PLANES	Estrategia	Productos	Identificación de posibles riesgos	Responsables
<b>Sostenibilidad financiera</b>	Gestión	<b>E11.</b> Implementar acciones articuladas que garanticen la planificación y la estabilidad financiera a corto y mediano plazo de las instituciones que conforman el SESUE.	<p>Convenio de financiamiento de la educación superior universitaria estatal plurianual</p> <p>Metodología de redistribución del FEES equitativo y sostenible</p>	<p><b>1.</b> Dificultades para lograr consenso entre las partes involucradas en la negociación del FEES de manera plurianual.</p> <p><b>2.</b> Dificultades para lograr consenso en el CONARE sobre la redistribución de los recursos del FEES asignados.</p>	Consejo Nacional de Rectores (CONARE).

**Fuente:** Subcomisión de Riesgos (2025).

## **Anexo 2.**

### **Guía metodológica para la vinculación presupuestaria del PLANES 2026-2030**

## Guía metodológica para la vinculación presupuestaria del PLANES 2026-2030

- Propuesta técnica -

Área de Desarrollo Institucional

División de Planificación Interuniversitaria

Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios

Comisión de Vicerrectores de Administración



Este documento presenta una guía metodológica para la vinculación presupuestaria del Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) 2026-2030 para las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal. Este es el resultado del trabajo conjunto entre el Área de Desarrollo Institucional y la División de Planificación Interuniversitaria.

Esta asignación está amparada en la metodología que aprueba el CONARE para la formulación del PLANES 2026-2030 en la sesión N.º9-2024 del martes 19 de marzo de 2024.

Esta guía fue analizada y discutida por la Subcomisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios y avalada por la Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Administración, con el fin de que a partir de dicho aval se inicie con el proceso de vinculación del Plan de Acción del PLANES con el presupuesto.

Es importante señalar que la proyección de ingresos y egresos debe elaborarse tomando en cuenta las necesidades asociadas a la implementación de las estrategias sustantivas y estratégicas definidas en el PLANES 2026-2030.

A continuación, se detallan los principales aspectos a considerar en la proyección de ingresos y egresos.

### Sobre los ingresos

1. Para la estimación del FEES se debe tomar como base de referencia inicial, los montos presupuestados para la transferencia corriente y transferencia de capital incluidos en la Ley 10620 de Presupuesto Nacional 2025 (Ley N.º 10620, 2024), manteniendo la distribución por institución comunicada por el CONARE mediante el oficio CNR-751-2024, para la distribución del FEES 2025. Asimismo, para el quinquenio el monto correspondiente a la transferencia de capital para cada universidad se mantendrá igual.

2. Considerando que el mandato constitucional en su artículo 85 establece: “Las rentas de ese fondo especial no podrán ser abolidas ni disminuidas, si no se crean, simultáneamente, otras mejoras que las sustituyan”, para proyectar el crecimiento del FEES se proponen los siguientes porcentajes:

Año	Porcentaje
2026	2,00 %
2027	2,50 %
2028	3,00 %
2029	3,50 %
2030	4,06 %

Fuente: elaboración propia.

Los porcentajes anteriores se definen con base en la proyección de inflación presentada por el BCCR, en su publicación “Informe de Política Monetaria-enero 2025” (Banco Central de Costa Rica, 28 de enero del 2025) y el “Marco Fiscal de Mediano Plazo 2025-2030” (Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2024), en los que se estiman una inflación de 3 % ( $\pm 1$  p. p.). Con lo anterior, para el 2030 se estaría alcanzando la meta del 4,06 %, y con esto se logre recuperar la pérdida de valor adquisitivo del periodo 2020-2024.

3. La proyección del Fondo del Sistema se debe realizar aplicando el acuerdo tomado por el CONARE en la sesión N.º 34-2024 y comunicado en el CNR-751-2024.

4. La estimación de las transferencias específicas debe realizarse utilizando como base el monto incluido en la Ley 10620 de Presupuesto Nacional 2025 (Ley N.º 10620, 2024) y estimar el crecimiento igual al utilizado para la proyección del FEES; esto considerando que el mandato constitucional establece que las rentas universitarias no pueden ser disminuidas.

5. La estimación de ingresos provenientes de otras fuentes se debe realizar tomando en consideración la coyuntura actual del país, la estructura financiera de las instituciones que componen el CONARE y demás particularidades propias de las IESUE. Asimismo, es fundamental analizar las tendencias históricas y visualizar posibles fuentes complementarias de ingresos que puedan generarse en el marco del PLANES 2026-2030 y sus actividades sustantivas y estratégicas.

6. Para los años 2026 y 2027, la presupuestación del superávit libre acumulado al 2023 debe ser considerado como fuente de inversión o de amortización, cuando corresponda, según lo establecido en el Transitorio XLIX de la Ley 9635 (Ley N.º 9635, 2018), el cual indica:

Transitorio XLIX- El gasto de capital que se financie con el superávit generado por las instituciones de educación superior estatal (IESUE) incluyendo aquellos recursos de este que se mantengan en activos financieros, únicamente en lo que corresponde al monto acumulado al IV trimestre de 2023, quedará exceptuado de la regla fiscal para su presupuestación y ejecución, y no será considerado en la base para el cálculo del gasto máximo a presupuestar en esos periodos en aplicación de la tasa de crecimiento autorizada. Para el ejercicio económico 2028, la aplicación se realizará según lo que ya está establecido en la presente ley.

7. Los recursos presupuestarios vinculados al PLANES consideran el quehacer propio de las IESUE, así como otras fuentes de ingresos. Por tanto, no considera su relación con las fundaciones vinculadas a ellas.

Sobre los egresos:

1. La estimación de egresos se debe realizar bajo un criterio de contención de gasto y considerando la coyuntura actual del país, la estructura de egresos de las instituciones que componen el CONARE y demás particularidades propias de las IESUE.

2. La estimación de las “Remuneraciones” se debe realizar conforme a la reglamentación vigente de cada una de las IESUE, y considerando aquellos criterios que coadyuven a la contención de gasto laboral, como lo son: el nivel de empleo de la institución, las restricciones en los incrementos salariales y la creación y asignación de pluses salariales y nuevas plazas. Además, se debe tomar en cuenta la normativa aplicable a la fecha, por ejemplo, Ley 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” (Ley N.º 9635, 2018), Ley 10159 “Ley Marco de Empleo Público” (Ley N.º 10159, 2022) y su Reglamento; así como las resoluciones emitidas por la Sala Constitucional que puedan impactar en las proyecciones del PLANES 2026-2030.

3. Para estimar el aumento por costo de vida de los egresos de las partidas de “Servicios”, “Materiales y Suministros” y “Bienes duraderos”, se utilizará como referencia la proyección de inflación del “Marco Fiscal de Mediano Plazo 2025-2030” (Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2024), la cual es de 3 % ( $\pm 1$  p. p.). El margen de crecimiento que se le asignen a estas partidas debe encontrarse dentro del tope de la regla fiscal del año económico respectivo y considerar las particularidades propias de cada universidad.

4. Para el cálculo de los egresos correspondientes a la partida de “Activos Financieros” se tomará como referencia el porcentaje de la Tasa de Política Monetaria (TPM) establecida en un 4 % por el Banco Central de Costa Rica, según lo indicado en el último “Informe de Política Monetaria-enero 2025” (Banco Central de Costa Rica, 28 de enero del 2025). Adicionalmente, se podrán considerar como referencia otras proyecciones de tasas de interés publicadas por las instituciones que integran el Sistema Bancario Nacional.

5. El total de los egresos de cada año no podrá sobrepasar el límite establecido por la regla fiscal, según lo señalado en el Título IV de la Ley 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” (Ley N.º 9635, 2018). Para lo anterior, se utilizarán los siguientes porcentajes de regla fiscal proyectados:

Año	Escenario	Porcentaje que aplica a gasto corriente	Porcentaje que aplica a gasto de capital	Porcentaje que aplica a gasto total
<b>2026</b>	C	5,81 %	0,00 %	0,00 %
<b>2027</b>	C	5,14 %	0,00 %	0,00 %
<b>2028</b>	C	4,39 %	0,00 %	0,00 %
<b>2029</b>	C	4,80 %	0,00 %	0,00 %
<b>2030</b>	C	5,34 %	0,00 %	0,00 %

Fuente: elaboración propia con datos del oficio MH-DM-OF-418-2025 (Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 26 de marzo del 2025), página web del Banco Central de Costa Rica 2025 y MFMP 2025-2030 (Ministerio de Hacienda, 2024).

Para el cálculo del crecimiento conforme a la regla fiscal, las universidades podrán aplicar lo dispuesto en la Ley 10382 "Protección de la inversión pública en becas y otras ayudas para la población estudiantil" (Ley N.º 10382, 2023), así como en la Ley 10386 "Reforma Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas" (Ley N.º 10386, 2023).

6. Para cada uno de los ejes "Sustantivos" del PLANES 2026-2030: Docencia, Investigación, Extensión y Acción Social, Vida Estudiantil y Gestión, es necesario estimar los egresos correspondientes a cada partida según el objeto de gasto, con el fin de alcanzar los objetivos asociados a cada uno de estos ejes. Posteriormente, se consolidará la información de cada institución para obtener un monto total por eje.

7. Es relevante considerar que varias de las estrategias requerirán de asignación presupuestaria a partir del 2026, según el planteamiento de las acciones de cada una de ellas.

8. Las estrategias que establecen evaluaciones de resultados requerirán recursos para realizarlas; por tanto, se sugiere que este presupuesto se asigne a la OPES.

## Consideraciones generales

1. Para la estimación de los ingresos y egresos en dólares, se utilizará un tipo de cambio de  $\text{¢}525/\text{\$}1$ , el cual se podrá calcular en una banda cambiaria de hasta un 5 % de incremento anual sobre la base calculada para el ejercicio económico del año anterior. Lo anterior tomando como referencia el comportamiento histórico de esta variable en los últimos cuatro años, según los datos del BCCR.
2. En caso de que se estime superávit en el quinquenio 2026-2030 y considerando que según las estimaciones de regla fiscal el país se encontrará en el escenario "C", este puede destinarse a inversión de capital en equipo científico y tecnológico, infraestructura, entre otros.
3. La estimación de ingresos y egresos se podrá ajustar, de ser requerido y por acuerdo del CONARE, una vez revisadas todas las acciones formuladas en el PLANES 2026-2030.
4. Las proyecciones de ingresos y egresos deben cumplir con el principio de equilibrio presupuestario.
5. Para el quinquenio 2026-2030, todos los ingresos y egresos deben vincularse en su totalidad.
6. Adjunto a las proyecciones de ingresos y egresos, se solicita remitir los principales resultados y limitaciones presentados durante el ejercicio realizado.

## Apéndice 1. Glosario

**Acceso:** conjunto de políticas y acciones que aseguren el acceso, la permanencia y el éxito académico, con base en los méritos, la capacidad y los esfuerzos de las personas estudiantes (Consejo Nacional de Rectores, 2015).

**Actividad sustantiva de las universidades:** se refiere a aquellas acciones del quehacer sustantivo y ordinario de las instituciones. En ella se incluyen los ejes del PLANES que se definen con base en la estructura programática universitaria homologada (los nombres pueden variar entre las instituciones): Docencia, Investigación, Extensión y Acción Social, Vida Estudiantil y Gestión.

**Alianzas y cooperación:** se basa en el principio de solidaridad académica, tiene como objetivo principal la mejora de la calidad y equidad educativa mediante el intercambio de conocimientos entre personas docentes y estudiantes y en las buenas prácticas entre instituciones y países (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2021).

**Aprendizaje:** resultado de la interacción continua entre el sistema afectivo, cognitivo y expresivo. Permite a las personas maximizar sus potencialidades y las de otros en la construcción de conocimientos, el desenvolvimiento de las capacidades sociales y afectivas, y el desarrollo de las habilidades psicomotoras. Una de las funciones mentales más importantes en los seres humanos, relacionada con la educación, es el desarrollo personal (Castillo y Vargas, 2012).

**Aprendizaje holístico:** es un enfoque educativo que considera a la persona estudiante como un ser integral, abordando no solo el desarrollo cognitivo, sino también las dimensiones emocionales, sociales, éticas y físicas (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2015).

**Articulación:** implica un mayor nivel de compromiso porque se acuerda cómo se va a proceder, manteniendo cada parte de su identidad. A menudo implica definir nuevos criterios y en algunos casos los actores deben ceder en algunos puntos para lograr un esfuerzo articulado (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

**Bienestar integral:** está impulsado por las condiciones mentales, físicas y sociales, es fundamental para su éxito académico y desarrollo personal. Sin el apoyo adecuado, las personas estudiantes enfrentan retos que pueden afectar negativamente su aprendizaje y contribución a la sociedad (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2024b).

**Calidad:** cualidad o propiedad inherente a algo o a alguien, lo que le permite ser comparada con elementos de su misma especie, dentro de un contexto específico, bajo el establecimiento previo de ciertas características, condiciones o normas. Se caracteriza por cambiar a través del tiempo e incidir en los procesos sociales, económicos, culturales y éticos, lo que le da un carácter de vigencia (Castillo y Vargas, 2012).

**Capacidad de gestión:** es la aptitud de una institución de educación superior para formular e implementar políticas, estrategias, procesos y acciones que le permitan cumplir eficazmente con sus funciones académicas, administrativas, de investigación y de vinculación social (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2022b).

**Ciencia abierta:** movimiento cuyo objetivo es hacer la ciencia más abierta, accesible, eficiente, democrática y transparente. Este escenario surge de la comunidad científica y actualmente constituye una realidad en los ámbitos científicos y académicos, por lo que el trabajo que corresponde a las instituciones públicas de educación superior es establecer de buenas prácticas y mecanismos para el logro de sus objetivos mediante procesos accesibles, inclusivos, transparentes y consultivos de los diferentes sectores, partes interesadas o vinculadas con el quehacer académico (Consejo Nacional de Rectores, 2024b).

**Cobertura:** se refiere a la democratización y distribución del acceso inclusivo al conjunto de servicios y programas académicos de formación, investigación, extensión y acción social que brindan las universidades públicas estatales adscritas al Consejo Nacional de Rectores (CONARE). Su propósito es reducir las brechas, desigualdades y contribuir al desarrollo integral y sostenible de todo el país mediante la atención pertinente, de calidad y eficiente de las necesidades sociales, territoriales y productivas, en concordancia con los planes estratégicos institucionales y el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) (K. Perera, comunicación personal, 01 de octubre del 2025).

**Competencias:** conjunto formado por conocimientos, procedimientos, actitudes y valores que permite un desempeño satisfactorio y autónomo, ante situaciones concretas, de la vida académica, personal y social (Castillo y Vargas, 2012).

**Condición de vulnerabilidad:** se refiere a los grupos vulnerables y segmentos de la población que son más susceptibles de sufrir daños, discriminación o desventajas debido a diversos factores como su situación social, económica, geográfica o sus circunstancias físicas (Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia, 2024).

**Efecto:** comprende los cambios de corto y mediano plazo ocasionados por los productos de la intervención (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2017).

**Entorno:** se refiere al conjunto de factores y condiciones, tanto internos como externos, que influyen en el desarrollo y la implementación de estrategias educativas dentro de las instituciones de educación superior (Navarro, 2021).

**Equidad:** creación de condiciones justas para que las poblaciones tengan oportunidades de recibir servicios educativos con calidad, eliminando cualquier tipo de discriminación (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

**Escenarios:** es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten la secuencia de estos para pasar de una situación original a una situación futura (Armijos, Ortega, Simbaña y Inty, 2019).

**Estrategia:** es la identificación de prioridades a desarrollar en el quinquenio del PLANES 2026-2030, a partir del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al 2050. Estas estrategias están vinculadas a los ejes sustantivos (C, Azofeifa, comunicación personal, 04 de diciembre del 2025).

**Evaluación:** valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo de un conjunto de criterios de valor preestablecidos, que permiten emitir juicios y medir algo (Ministerio de Planificación y Política Económica, 2019).

**Flexibilización curricular:** es la capacidad de adaptar el currículo a la realidad de las personas estudiantes, centrándose en los aprendizajes más pertinentes para las necesidades sociales, económicas y culturales del siglo XXI (Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2009).

**Grado:** es el elemento del diploma que designa el valor académico de los conocimientos y las habilidades del individuo, dentro de una escala creada por la Instituciones de Educación Superior para indicar la profundidad y la amplitud de esos conocimientos y habilidades, en cuanto estos pueden ser garantizados por el diploma (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

**Impacto:** conjunto de cambios de largo plazo, generados directa o indirectamente por la intervención (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2017).

**Inclusión:** conjunto de acciones que permiten la participación plena y efectiva de todas las personas en la sociedad, garantizando el respeto a la diversidad y la igualdad de oportunidades, sin discriminación alguna (DVM-AC-11-2018).

**Iniciativas territoriales:** se refiere a actividades, proyectos, programas de extensión o acción social de alcance multidimensional y desarrollados en espacios según diversos tipos de criterios (físicos, político-administrativos, de gobernanza pública, étnicos, virtuales, socioeconómicos, entre otros) (Consejo Nacional de Rectores, 4 de setiembre del 2025).

**Interdisciplinariedad:** segundo nivel de asociación entre disciplinas, donde la cooperación entre varias disciplinas lleva a interacciones reales; es decir, hay una verdadera reciprocidad en los intercambios y, por consiguiente, enriquecimientos mutuos. Existe un equilibrio de fuerzas en las relaciones que se establecen (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

**Modalidades emergentes:** diversas estrategias de enseñanza y aprendizaje, se hace uso de las innovaciones tecnológicas y modalidades emergentes con el objeto de generar nuevas conductas que propicien la sostenibilidad al momento de establecer estrategias de desarrollo, considerado este como un derecho humano (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y Centro Regional de Estudios en Educación Superior, 2018).

**Monitoreo:** es el proceso puntual y continuo de captación de información según indicadores predefinidos para determinar el estado actual de la situación de políticas, planes, programas y proyectos (Ministerio de Planificación y Política Económica, 2019).

**Oferta académica:** propuesta de los diferentes planes de estudio que se brinda a la persona estudiante para su formación integral. La oferta se presenta desde la modalidad presencial o a distancia, para que seleccione la que mejor se adapte a sus necesidades (Castillo y Vargas, 2012).

**Pertinencia:** capacidad de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal para promover de forma innovadora y responsable, el desarrollo del país mediante una sólida formación profesional, así como desde la investigación, la extensión y la acción social universitaria, con visión humana y ciudadana, desde el pensamiento y participación crítica, en concordancia con el contexto local, nacional, global y la agenda mundial para el desarrollo sostenible. Lo anterior en congruencia con la Constitución Política de la República, las leyes constitutivas, fines y principios de las universidades, el modelo de desarrollo país y el Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) (K. Perera, comunicación personal, 09 de junio del 2025).

**Planificación estratégica:** es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se ofrecen (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe y Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2009).

**Planificación prospectiva:** es un proceso que implica intensos periodos interactivos, de reflexión abierta, trabajo de redes, consulta y debate, conducentes al refinamiento conjunto de visiones de futuro y el sentido de propiedad colectiva de estrategias. Es el descubrimiento de un espacio común para el pensamiento abierto acerca del futuro y la gestación de enfoques estratégicos.

Es una disciplina para el análisis de sistemas sociales, que permite aprender del pasado, conocer mejor la situación presente, identificar las tendencias futuras y analizar el impacto en la sociedad; además, se encarga de construir alternativas de futuro posibles,

probables y deseables, identifica las transformaciones que ocurren en el entorno, prioriza objetivos y estrategias, hace simulaciones o análisis de contingencias e identifica una baraja de alternativas ampliando las opciones para la toma de decisiones (Ministerio de Planificación y Política Económica, 2019).

**Regionalización:** es la acción planificada y articulada que desarrollan las universidades en las regiones, con el fin de ampliar el acceso a la educación superior, contribuir al desarrollo integral del país, y atender las necesidades de grupos en condición de desventaja social (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

**Rendición de cuentas:** permite a los gestores explicar y justificar las acciones y resultados ante las personas usuarias, reguladores y otras partes interesadas. En este proceso debe de existir total claridad sobre las siguientes interrogantes sobre el servicio: ¿quién es responsable?, ¿a qué costo?, ¿a quién va dirigido, para qué, según qué criterios y por qué? con base a la respuesta de estas preguntas las personas usuarias pueden conocer más acerca de los servicios e inclusive indagar con el fin de asegurarse de que exista una gestión íntegra. A partir de lo anterior, podrían esperarse al menos los siguientes resultados: mayor eficiencia en los servicios; promover la sostenibilidad financiera y asegurar la continuidad del servicio; adaptabilidad y oportunidad con base en las necesidades usuarias; y, por último, integridad y transparencia para la prevención de la corrupción. (DFOE-FIP-OS-00001-2023).

**Seguimiento:** es un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste (Ministerio de Planificación y Política Económica, 2019).

**Sostenibilidad financiera y social:** son elementos clave en los planes de las instituciones de educación superior. Las universidades juegan un rol crucial en la creación de conciencia sobre problemas ambientales y en el desarrollo de investigación sostenible. Citado en (Consejo Nacional de Rectores, 2025c).

**Tecnologías emergentes:** se considera la incorporación de herramientas, materiales y recursos tecnológicos emergentes en el quehacer universitario, como la realidad aumentada, la realidad virtual y la inteligencia artificial (Consejo Nacional de Rectores, 2024c).

**Tiempo de graduación:** para los estudios de la División de Planificación Interuniversitaria de OPES, se entiende como:

- El año de ingreso a la carrera de la que se gradúan.
- Interrupción de estudios por uno o más ciclos lectivos.
- En caso de haber interrumpido, se considera el tiempo total de la interrupción.
- Se calculan dos estimaciones del tiempo de graduación:
  - a. Tiempo real: determinado por la cantidad de años transcurridos entre el año declarado de ingreso a la carrera hasta cuando se obtiene del título.
  - b. Tiempo efectivo: se obtiene al sustraer del tiempo real definido al tiempo declarado de interrupción de estudios, cuando lo hubiera (G. Navarro, comunicación personal, 06 de junio del 2025).

**Transdisciplinariedad:** es la etapa superior de integración. Se trata de la construcción de un sistema local que no presente fronteras sólidas entre las disciplinas, o sea, una teoría general de sistemas o estructuras, que incluyera estructuras operativas, regulatorias y sistemas probabilísticos, que une estas diversas posibilidades por medio de transformaciones reguladas y definidas. Es el nivel superior de la interdisciplinariedad, en términos de coordinación, donde desaparecen los límites entre las diversas disciplinas. La integración se da dentro de un sistema omnicompreensivo, en la persecución de unos objetivos comunes y de un ideal de unificación epistemológico y cultural (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

**Transformación digital:** en el contexto del sistema de educación superior representa un proceso crucial para el aseguramiento de la competitividad, la innovación y la equidad en el acceso al conocimiento. En el contexto de Costa Rica, se presenta una oportunidad única para el aprovechamiento máximo de las tecnologías digitales y la construcción de un sistema educativo flexible, adaptable y relevante para las necesidades del siglo XXI (Consejo Nacional de Rectores, 2024c).

**Transparencia:** comunicación permanente y fluida con la sociedad, y reconocimiento de su derecho a conocer y entender el quehacer de las universidades estatales en el cumplimiento de su misión, evaluación y rendición de cuentas (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

**Valor público:** se refiere a los cambios sociales observables y susceptibles de medición que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales, establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por lo tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar (Ministerio de Hacienda de Costa Rica y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018).

**Valoración de riesgos:** identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos (Ley N.º 8292, 2002).

**Vida estudiantil:** conjunto de procesos dinámicos, vinculados entre sí y con las demás actividades sustantivas, que contribuyen al acceso y la permanencia con equidad y la formación integral de la población estudiantil, para su logro académico (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

**Visión del sistema:** visión conjunta de largo plazo de las universidades estatales costarricenses (C, Azofeifa, comunicación personal, 06 de junio del 2025).

## Apéndice 2. Descripción de variables de los escenarios y las narrativas

Este apéndice es tomado del Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, específicamente del volumen 4 de Talleres y escenarios. <https://hdl.handle.net/20.500.12337/10581>

### Taller 4: Desarrollo de narrativas

El taller 4 se centró en la construcción de narrativas a partir de los ejes elegidos. Una vez identificada la estructura general para los escenarios, se formaron nuevamente los mismos 8 grupos. Dos grupos trabajarían las ideas clave para cada escenario, para luego reunirse con el otro grupo que trabajó el mismo cuadrante de escenarios, con el fin de contrastar las ideas y llegar a un consenso sobre las ideas clave para cada escenario. La matriz de escenarios se articuló alrededor de los ejes de "Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo" y "Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo" en el eje de la Y, mientras que en el eje X se situaron "Entorno socioeconómico y político estable" y "Entorno socioeconómico y político disruptivo". Los ejes se definieron de la siguiente manera:

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

**Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo:** este punto 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. Aquí, las instituciones educativas están bien financiadas, tienen recursos adecuados, y operan de manera eficiente. La educación básica y media preparan a las personas estudiantes de manera excelente, asegurando que lleguen con aprendizajes y competencias diversas a la educación superior. Los programas académicos están actualizados, los métodos de enseñanza son innovadores, y existe una fuerte conexión con las necesidades del mercado laboral y la sociedad. Las personas estudiantes reciben una formación integral que les permite destacarse tanto a nivel nacional como internacional.

**Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo:** en este extremo, el sistema educativo tiene una más frágil sostenibilidad y la enseñanza y aprendizajes son de baja calidad, afectando tanto a la educación básica y media, como a la educación superior. Las instituciones enfrentan problemas de financiamiento, falta de recursos y operan con ineficiencia. La educación básica y media no prepara adecuadamente a las personas estudiantes, lo que repercute negativamente en su oportunidad de ingreso y desempeño en la educación superior. Los programas académicos no son actualizados, los métodos de enseñanza son tradicionales, y existe una desconexión con las necesidades del mercado laboral y la sociedad. Las personas estudiantes tienen una formación limitada que afecta su competitividad y desempeño tanto a nivel nacional como internacional.

## Eje X: Entorno socioeconómico y político

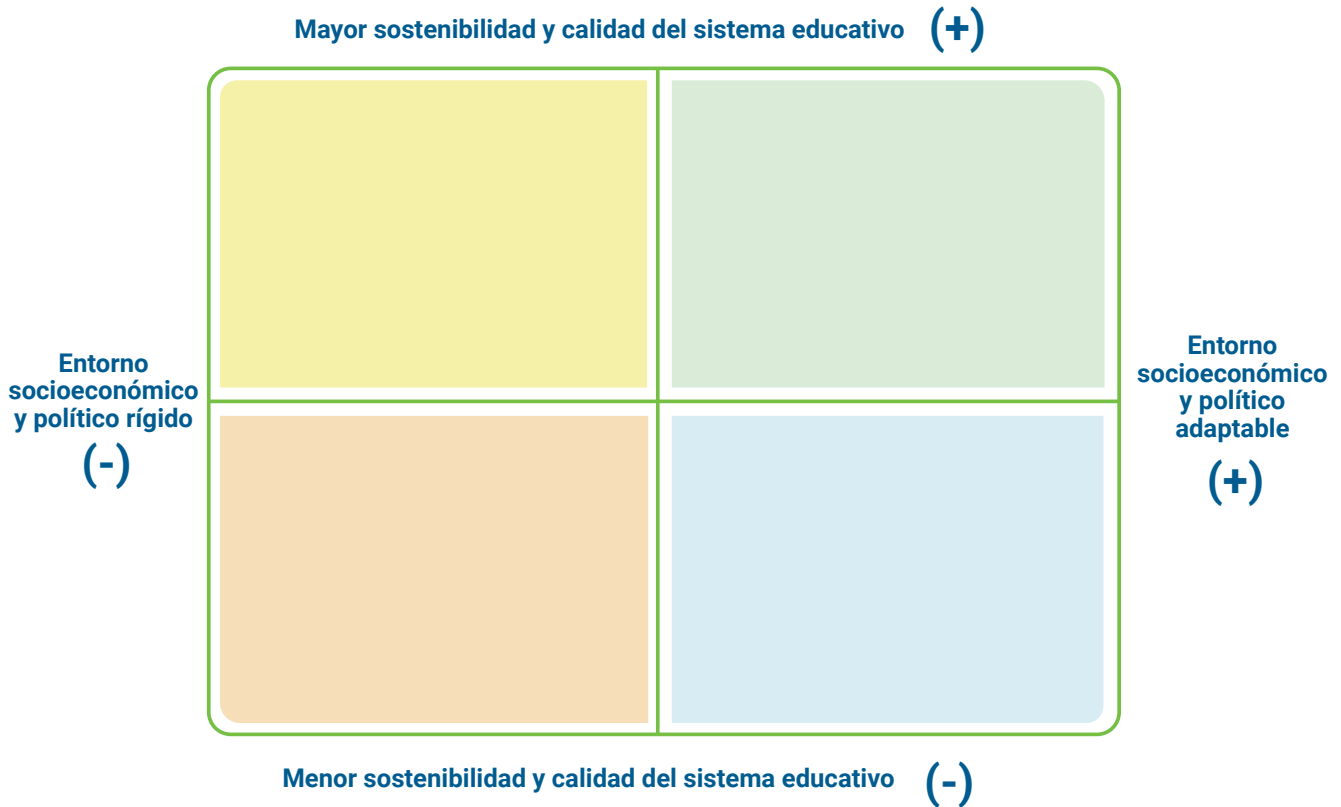
**Entorno socioeconómico y político disruptivo:** este punto representa un entorno socioeconómico y político que se adapta rápidamente a las nuevas tecnologías y a un mercado laboral en constante cambio. En este escenario, hay un alto grado de innovación, flexibilidad y dinamismo en las políticas económicas y sociales. Las instituciones, tanto públicas como privadas, son ágiles y responden eficazmente a las demandas de un entorno globalizado y tecnológico. La sociedad y la economía están en constante evolución, adoptando nuevas tecnologías y adaptándose a los cambios del mercado laboral.

**Entorno socioeconómico y político estable:** en este extremo, el entorno socioeconómico y político 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 en los entornos y tienen dificultades para adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías y a las demandas emergentes y transformadoras del mercado laboral. La sociedad y la economía permanecen en un estado con pocas innovaciones y cambios lentos en el mercado laboral.

Así, se combinan estos dos ejes para desarrollar cuatro escenarios, como se puede ver en la figura 8: 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).

**Figura 8.**  
**Esquema base de matriz de escenarios de los talleres**



Fuente: Consejo Nacional de Rectores (2025d).

## Narrativas finales de los escenarios

Figura 9.

Nadando contra corriente



Entorno socioeconómico  
y político rígido

Mayor  
sostenibilidad  
y calidad del  
sistema  
educativo

Fuente: Consejo Nacional de Rectores (2025d).

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.

Esta es la historia de cómo Costa Rica, enfrentando desafíos persistentes y un contexto de cambios lentos, logró ofrecer una educación de excelencia a todas sus generaciones. Esto fue posible gracias a ajustes en las políticas públicas educativas, que apostaron por un modelo de desarrollo basado en un contrato social donde el conocimiento permeó tanto a nivel nacional como regional.

El camino no fue fácil. Al 2030, el país continuó lidiando con un crecimiento económico que, aunque sostenido, era modesto y mantenía una fuerte brecha entre producción y empleo, profundizando las desigualdades laborales, sociales y territoriales. A pesar de ello, las universidades públicas hicieron valer su autonomía y credibilidad a través de un uso eficiente de recursos, la rendición de cuentas, su orientación humanista y un decidido compromiso con el medio ambiente.

Debido al contexto de inestabilidad socioeconómica y política que no favorecía la inversión en la educación superior pública, sus autoridades, de común acuerdo con sus comunidades, tomaron la enérgica decisión de realizar una revisión de su modelo de gobernanza, así como el accionar de sus ejes sustantivos (investigación, docencia, extensión y acción social). Los cambios resultaron en la consolidación de un sistema universitario articulado con una presencia pertinente a las condiciones locales en todo el territorio nacional, lo que potenció la autonomía universitaria para generar respuestas efectivas ante un entorno adverso. Este nuevo enfoque permitió a las universidades priorizar los recursos hacia su razón de ser.

Con el nuevo modelo de gobernanza implementado por las universidades públicas, se adoptaron estrategias de contención del gasto, junto con acciones innovadoras para atraer y fortalecer fuentes complementarias de ingresos. Además, se introdujo un mecanismo de incentivos para la formación continua de su personal, con el objetivo de atraerlo, formarlo y retener al personal docente.

Por otra parte, comenzaron a verse los resultados de un ambicioso plan de nivelación diseñado para abordar la crisis de aprendizaje en los niveles previos a la universidad, un problema que amenazaba con socavar el desarrollo del país. Este plan sentó las bases para una transformación sostenida del sistema educativo público.

Aunque el respaldo socioeconómico era limitado, las instituciones implementaron acciones para abordar temas sociales clave, como la reducción de la pobreza, la mejora en la recaudación fiscal en beneficio de los sectores vulnerables, la disminución de las brechas de género y otras desigualdades, el fomento de la inclusividad y la atención de los problemas relacionados a la salud mental. A esto se sumó el envejecimiento de la población, resultado del agotamiento del bono demográfico, lo que añadió nuevas capas de complejidad a la inestabilidad social.

Para el 2035, la contención en la inversión social seguía siendo un obstáculo, limitando la expansión de recursos en áreas cruciales como la educación, la salud, el sistema de pensiones, la seguridad ciudadana, la vivienda, el abastecimiento de agua, la ciencia y tecnología, la infraestructura vial y portuaria, el medio ambiente y la cultura. Los desafíos ambientales persistieron, con retrocesos en la gestión climática y un desordenado ordenamiento territorial. A esto se sumó una creciente gentrificación, que desplazaba a las poblaciones locales por grupos con mayor poder adquisitivo, agravando aún más la situación existente.

En respuesta, se implementaron cambios significativos en los modelos pedagógicos, lo que permitió ampliar la capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad y los sectores productivos. Esto facilitó la atención a las demandas de empleo en las distintas regiones del país mediante una oferta de formación especializada, integrando la educación terciaria con las necesidades de innovación del sector empleador. De este modo, el sistema educativo costarricense comenzó a transformarse desde su interior, a pesar de las grandes limitaciones económicas, promoviendo una mayor articulación entre los actores clave del sistema y fomentando una colaboración efectiva entre todos los niveles educativos, algo que antes parecía un ideal lejano.

En el 2040, uno de los hitos más importantes fue la ampliación de la cobertura educativa, garantizando acceso universal y gratuito a la educación pública desde la primera infancia en todas las regiones del país. Esto aseguró que cada persona estudiante recibiera el currículo completo, independientemente del centro educativo. Al mismo tiempo, se avanzó en la focalización de recursos para becas e incentivos destinados a las poblaciones más vulnerables, garantizando que nadie quedara rezagado. Estos esfuerzos contribuyeron a la continuidad de las políticas nacionales para combatir la criminalidad, los narco-territorios, la violencia y el lavado de dinero, entre otros problemas.

Para el año 2045, la oferta académica de las universidades públicas, adaptada al envejecimiento de la población, se consolidó con opciones formativas innovadoras y articuladas a lo largo de toda la vida. Su objetivo era atender de manera pertinente las necesidades de diversas poblaciones en todas las regiones del país, optimizando el uso de los recursos disponibles y fortaleciendo el acompañamiento comunitario a través de la gestación y continuidad de proyectos de extensión y acción social.

La internacionalización del sistema educativo en su conjunto se expandió significativamente, llevando a Costa Rica a un nuevo nivel de colaboración y competitividad global. Los avances tecnológicos se aprovecharon no solo para el análisis de información, sino también para aportar soluciones innovadoras a necesidades estratégicas tanto nacionales como internacionales.

Al llegar al año 2050, Costa Rica consolidó un sistema nacional de evaluación educativa estandarizada, independiente y técnicamente robusto, que comenzó a proporcionar datos confiables para mejorar el diseño de las políticas educativas.

El conocimiento no solo se convirtió en un derecho garantizado, sino también en un pilar de la identidad nacional, reconocido y valorado por la comunidad internacional. A pesar de los constantes desafíos socioeconómicos y políticos, así como de las dificultades ambientales y demográficas, el país logró construir un sistema educativo resiliente, sostenible y de alta calidad, percibido por la población como un motor de movilidad social.

Esta es la historia de un país que, a pesar de enfrentar numerosos obstáculos, encontró la manera de superar sus debilidades y limitaciones, sentando las bases para un futuro más prometedor.

Figura 10.

Costa Rica azul y verde<sup>32</sup>

Mayor  
sostenibilidad  
y calidad del  
sistema  
educativo



Entorno socioeconómico  
y político adaptable

Fuente: Consejo Nacional de Rectores (2025d).

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>33</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.

Esta es la historia de cómo Costa Rica alcanzó estos estándares. Para el 2030, Costa Rica logró forjar una alianza entre el sector público y privado, liderada por las universidades y otros sectores clave, lo que favoreció la sostenibilidad económica

<sup>32</sup> El título de esta narrativa y su contenido no representa ni tiene significado político, religioso, moral o de cualquier otra naturaleza.

<sup>33</sup> Estas zonas se tiñen de azul de manera coincidente cuando sus pobladores de ochenta, noventa o cien años gozan de los siguientes factores que fortalecen su condición: buena salud física y mental, el apego a una tradición alimentaria, una sólida fe y espiritualidad, mucho apoyo y respeto de una red familiar, la actividad física reflejada en una movilidad constante y contar con un propósito de vida o razón de ser.

y educativa a nivel nacional, y sentó las bases para un nuevo contrato social. Las universidades públicas reafirmaron su papel como pilar de la democracia costarricense.

El sistema educativo impulsó y se benefició de estos cambios. La participación ciudadana en educación mejoró su gestión, se fortalecieron los programas de actualización y permanencia docente y se integraron tecnologías digitales en el aprendizaje.

Adicionalmente, las universidades públicas llevaron a cabo programas de transformación digital contribuyendo a reducir la brecha tecnológica en todos los territorios del país. Asimismo, éstas implementaron cambios en los modelos de gobernanza, lo que resultó en una mayor eficiencia institucional y una mejora en la percepción de los usuarios. Esto permitió fortalecer las alianzas con los sectores público, privado y demás actores sociales.

Para el 2035, una lucha sostenida contra la evasión fiscal permitió un incremento significativo en la recaudación de impuestos, mientras que profundas reformas en la gestión pública mejoraron la calidad y cobertura de los servicios esenciales. Además, se implementó una reforma para garantizar la sostenibilidad de los sistemas de pensiones y la seguridad social, a través de estrategias con el sector productivo y el trabajo conjunto entre las diversas instituciones involucradas. Este enfoque permitió a Costa Rica enfrentar los desafíos demográficos de manera proactiva.

El país fortaleció su política ambiental, alineándola con estándares internacionales, y logrando una mayor atracción turística con enfoque sostenible a nivel mundial, lo que impulsó el aumento de las inversiones y la creación de empleo para el desarrollo local, sin detrimento para las zonas protegidas.

Por otra parte, el sistema educativo público consolidó metodologías de enseñanza-aprendizaje participativas e innovadoras, transformando el rol tradicional de las personas docentes y estudiantes. Además, las universidades públicas lograron hacer cumplir el mandato constitucional de negociaciones quinquenales con el gobierno, optimizando el uso de los recursos asignados al FEES, y complementaron esto con una diversificación de sus fuentes de ingresos.

Para el 2040, se observan los resultados de las reformas en la calidad educativa de las universidades públicas, con una transformación flexible e innovadora de su oferta académica, ofreciendo diversas alternativas de formación alineadas con las demandas sociales y las necesidades específicas del sector empleador. Los programas de estudio en diferentes modalidades de enseñanza (virtual, presencial, a distancia, autodirigida, entre otras) intensifican un currículo humanista alineado con la promoción de la salud mental. Además, se prioriza el desarrollo de competencias pertinentes, con opciones de formación a lo largo de la vida y una oferta diversa de titulaciones y certificaciones, según las necesidades de la población, con especial énfasis en las zonas regionales.

Costa Rica disfrutaba de una bonanza económica y política, lo que permitió el desarrollo de megaproyectos de infraestructura en el sistema vial. Políticas efectivas promovieron un desarrollo productivo equilibrado en todas las regiones del país, aumentando el poder adquisitivo de las poblaciones rurales. De esta manera, se estableció un contrato político inclusivo que sentó las bases para un largo periodo de consenso y eficiencia en la definición e implementación de políticas públicas.

Para el 2045, el país elevó sus estándares de eficiencia en la gestión portuaria e incorporó el uso de nuevas fuentes de energía, fortaleciendo su competitividad para atraer inversión extranjera. Además, Costa Rica logró aumentar la esperanza de vida, alcanzando una posición privilegiada en el índice de progreso económico y social, acercándose a los indicadores de una "zona azul". El sistema educativo público en todos sus niveles experimentó una transformación digital en los centros educativos, ofreciendo programas de estudio accesibles e inclusivos para diversas poblaciones.

Para el 2050, el entorno socioeconómico y político garantizó la sostenibilidad de un sistema educativo público interconectado, integrando tecnologías emergentes con principios éticos que aseguraron la continuidad en la expansión del conocimiento. Se optimizó la planificación y la gobernanza institucional, lo que mejoró la percepción positiva de los servicios brindados.

Costa Rica logró una transición óptima hacia energías verdes y renovables, asegurando la sostenibilidad de los recursos hídricos y liderando el tratamiento de diversos tipos de desechos. Esto consolidó al país como una nación azul y verde, un ejemplo de armonía entre desarrollo humano, económico y respeto por el medio ambiente, con un robusto contrato social reconocido a nivel internacional.

**Figura 11. El Cataclismo**

**Entorno socioeconómico  
y político rígido**



**Mayor  
sostenibilidad  
y calidad del  
sistema  
educativo**

Fuente: Consejo Nacional de Rectores (2025d).

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 Constitución Política, sus leyes y, en particular, la autonomía universitaria. Predomina una visión que transforma la economía hacia un modelo extractivista.

Esta es la historia de cómo Costa Rica comenzó a desmoronarse bajo decisiones que erosionaron su estabilidad institucional. Para el 2030, el entorno socioeconómico y político es estable pero rígido. Como resultado, se modificaron leyes y normas que redujeron los incentivos laborales asociados a competencias, eliminando cualquier sistema de méritos en la fuerza laboral del sector público y precarizando la calidad de los servicios brindados. Además, la productividad disminuyó y el costo de vida aumentó, exacerbando las desigualdades y fomentando la informalidad laboral.

Por otra parte, el sistema educativo, tradicionalmente un pilar de la sociedad costarricense ha sido drásticamente deteriorado, con una calidad y sostenibilidad mucho menores, afectado por un marcado rezago educativo desde los niveles iniciales. Como consecuencia, el crimen organizado ha escalado y los niveles de corrupción han dado lugar a alianzas con el gobierno, lo que ha incrementado la drogadicción, violencia e inseguridad ciudadana, afectando más gravemente a las regiones.

Para el 2035, la educación pública ha sido prácticamente desmantelada, lo que ha impedido el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para fomentar aprendizajes sustantivos, pensamiento crítico, conciencia medioambiental y cultura digital. En este nuevo modelo, no se aplican estándares de calidad ni se norman perfiles de egreso, lo que generó una desconexión con las necesidades de la sociedad y el mercado laboral.

La falta de inversión en educación también afectó la actualización de la malla curricular en las universidades públicas, resultando en una oferta educativa desfasada y poco pertinente. Esto erosionó su calidad y credibilidad, impidiendo la consolidación de un sistema universitario público. A pesar de los esfuerzos de las universidades por mantener el contrato social, la población carecía de las herramientas necesarias para enfrentar las crecientes demandas de un mercado laboral, tanto local como internacional, cada vez más especializado y exigente.

Para el 2040, la tasa de desempleo a nivel nacional aumentó significativamente, mientras que la seguridad social y los sistemas de pensiones se debilitaron. Las necesidades de las poblaciones vulnerables no fueron atendidas, y la infraestructura vial colapsó. Además, no se tomaron medidas para mitigar las repercusiones del bono demográfico: la población infantil se vio obligada a trabajar y disminuyó la conciencia ambiental.

Las oportunidades de acceder a una educación formal se redujeron debido a la baja cobertura del sistema educativo, la inequidad en el acceso y la precaria inversión estatal. Esto eliminó las opciones de becas para las poblaciones de escasos recursos, favoreciendo la privatización de la educación en todos sus niveles.

En este contexto, las poblaciones excluidas del sistema educativo público y del mercado laboral luchaban por encontrar empleo en una economía que ahora demandaba menos trabajadores, pero con perfiles altamente especializados y técnicos, influenciados por las tendencias internacionales.

Para el 2045, la privatización de los servicios públicos ha desencadenado una crisis sanitaria y alimentaria sin precedentes. La brecha entre quienes pueden acceder a una educación privada de calidad y aquellos que no tienen esa posibilidad se ha ampliado drásticamente, mientras que las disparidades de género han resurgido y se han profundizado aún más. En el ámbito ambiental, el país enfrenta una catástrofe. La flora y fauna se encuentran en camino hacia una extinción progresiva, los recursos naturales se explotan sin control, y las áreas protegidas han sido comercializadas. Además, se experimentan fenómenos climáticos extremos como sequías, inundaciones y un aumento en la contaminación de los océanos. Sin una fuerza laboral capacitada para enfrentar estas crisis y en medio de un contexto de corrupción tanto local como internacional que la propicia, las comunidades costeras y montañosas se han visto obligadas a desplazarse hacia otros territorios del país, generando un profundo desarraigo cultural.

Para el 2050, en medio de este panorama, el sistema educativo público llegó a su máximo debilitamiento. Se han implementado programas de capacitación básica complementaria, diseñados únicamente para sostener un sistema socioeconómico en declive, en lugar de promover una educación integral y de calidad. La sociedad, ya desilusionada con una institucionalidad incapaz de responder a sus necesidades, ha comenzado a fomentar una actitud de protesta y descontento. El contrato social, que alguna vez fue un pilar fuerte y unificador, se ha fracturado, dejando a Costa Rica en una encrucijada de incertidumbre e incredulidad.

Figura 12. Costa Rica: una nación más desigual



Fuente: Consejo Nacional de Rectores (2025d).

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.

Esta es la historia de cómo Costa Rica llegó a esta realidad, en la que el progreso económico no ha sido suficiente para evitar el deterioro de su sistema educativo, la crisis social y la degradación ambiental. Para el 2030, se observaba una tendencia hacia

cambios rápidos y desestabilizadores en la estructura y funcionamiento de la sociedad, que impulsaron una serie de decisiones políticas y económicas dirigidas hacia la privatización de servicios, a expensas de la inversión social y la sostenibilidad ambiental. Además, la politización de decisiones en temas trascendentales, como la asignación de financiamiento para la educación pública en todos sus niveles, dificultó la atención al creciente rezago educativo. El sistema universitario público no logró consolidarse, lo que limitó la formulación e implementación de respuestas oportunas, innovadoras y articuladas.

Para el 2035, el debilitamiento de la inversión pública en educación ha desestabilizado el sistema educativo nacional y ha seguido deteriorando su calidad. Esto ha limitado el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura física y tecnológica, afectado la retención del talento académico, y provocado el estancamiento de la investigación, la innovación y la transferencia tecnológica.

La desigualdad y la vulnerabilidad social, agravadas por la insuficiente inversión en servicios públicos y una corrupción rampante, han alcanzado niveles sin precedentes. Como resultado, ha aumentado la pobreza, la violencia y la inseguridad ciudadana, lo que ha suscitado una respuesta del soberano de manera impulsiva en forma de protestas y resistencia al accionar del gobierno, exigiendo mayor atención a los problemas sociales. Además, las instituciones públicas, incluidas las universidades, no lograron articular una respuesta oportuna y efectiva ante la crisis.

Para el 2040, una crisis nacional ha estallado, el progreso económico no logró traducirse en mejoras significativas en el desarrollo humano y ambiental. El debilitamiento severo del presupuesto destinado a la educación terciaria fracturó su estructura y funcionamiento.

La fuga de talento profesional se consolidó como un fenómeno alarmante, obligando a muchas personas a buscar mejores oportunidades laborales en el extranjero. Al mismo tiempo, el debilitamiento de la autonomía universitaria se ha agravado, restringiendo la capacidad de acción de las universidades públicas y limitando su contribución al desarrollo nacional. Esto impactó negativamente los programas de extensión y acción social, reduciendo su apoyo a las poblaciones más vulnerables en todas las regiones del país.

Para el 2045, el narcotráfico encontró un terreno fértil en medio de este caos, exacerbando aún más la inestabilidad y la inseguridad social. El deterioro ambiental empeoró, con problemas graves como la inseguridad alimentaria y la degradación de los recursos naturales, afectando de manera desproporcionada a las comunidades más vulnerables. A pesar de los esfuerzos de las universidades públicas por implementar acciones de mejora, estas no lograron responder adecuadamente a la crisis política y social, socavando aún más su rol como generadoras de conocimiento y promotoras de movilidad social en el país.

Para el 2050, en este contexto, el sistema educativo costarricense, que alguna vez fue un modelo en América Latina, ha quedado gravemente rezagado. Las oportunidades para alcanzar niveles educativos que respondan a las demandas sociales y productivas son escasas, lo que ha llevado a una mayor precarización de la fuerza laboral nacional y un aumento de la economía informal. Además, los intereses del sector privado han influido en las decisiones de la política educativa, resultando en una desconexión entre el sistema educativo público, las necesidades tecnológicas y las demandas del sector productivo, exacerbando las desigualdades, con un impacto aún mayor en las regiones del país.

UCR

TEC

UNA

UNED

UTN  
Universidad  
Técnica Nacional