

# CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior  
Área de Desarrollo Institucional

## INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2020 DEL CONARE. LOGROS AL 2019

Elaborado por: Gabriela Villalobos Arias

Setiembre, 2020



TEC



## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	3
Metodología .....	4
Resultados del seguimiento del Plan Estratégico.....	5
Cumplimiento de metas.....	6
Estado de las acciones estratégicas .....	11
Conclusiones .....	29
Anexo 1 .....	30
Matriz de Seguimiento del cumplimiento de las metas acumuladas al 2019 del Plan Estratégico .....	30
Anexo 2 .....	31
Matriz de Seguimiento del estado de ejecución de las acciones del Plan Estratégico ..	31

## **INTRODUCCIÓN**

El Consejo Nacional de Rectores (CONARE) en sesiones 22-14 y 1-2018 aprobó el marco estratégico y los objetivos estratégicos y el Plan de Acción del Plan Estratégico 2017-2020 respectivamente, con los cuales se establecieron, las metas y las acciones estratégicas que permitirán dar cumplimiento al propósito de la institución en ese cuatrienio.

El Plan Estratégico se enfoca en cuatro ejes estratégicos: Planificación en el SESUE, Financiamiento del SESUE, Gestión Institucional y Acción Sistémica. En estos ejes se definieron 14 objetivos estratégicos, 47 metas y 151 acciones estratégicas.

Como parte de los procesos de evaluación de resultados y rendición de cuentas a los que debe someterse el CONARE como institución pública, en un entorno cada vez más cambiante y donde la ciudadanía exige transparencia y divulgación de los principales logros de institucionalidad pública, se elabora el presente informe que muestra los elementos metodológicos y resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI) al 2019.

## METODOLOGIA

El seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) en el CONARE se desarrolló aplicando la siguiente metodología:

- El Área de Desarrollo Institucional elaboró como herramientas para la recopilación de la información para el seguimiento al PEI, dos matrices, una con el detalle de metas acumuladas al 2019 y otra con las acciones estratégicas que se definieron para el periodo 2017-2019. (anexo 1 y 2).
- Para determinar el grado de avance de la institución en la implementación del PEI, se consideraron dos valoraciones:
  - ✓ A las metas: Para cada una se estableció el grado de cumplimiento en una escala de 0% a 100%
  - ✓ A las acciones estratégicas: Para cada una se estableció el estado de situación actual (pendiente, en proceso e implementado)
- La información del seguimiento del PEI fue proporcionada por los programas y dependencias del CONARE responsables de su implementación.
- A los responsables se les solicitó justificar aquellas metas cuya desviación, entre lo planeado y su cumplimiento, fuera superior o inferior al 15%. Para el caso de las acciones estratégicas, debieron justificar las que se encontraban en los estados “En proceso” o “Pendiente”.
- La ejecución de las acciones estratégicas se programa anualmente con la incorporación de las que corresponden en el Plan Anual Operativo.
- El Área de Desarrollo Institucional analizó los resultados obtenidos y elaboró como producto final el presente informe, que detalla los principales resultados del proceso, para conocimiento y aprobación del Consejo.

## RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El seguimiento del PEI considera tanto el cumplimiento de las metas como el grado de implementación de las acciones estratégicas enmarcadas en 14 objetivos y 4 ejes estratégicos.

Los resultados del seguimiento se presentan a continuación:

**Cuadro 1**  
**CONARE: Metas del Plan Estratégico Institucional programadas en total por eje estratégico al 2019**

<b>Ejes Estratégicos</b>	<b>Total de metas del PEI</b>	<b>Total de metas programadas Al 2019</b>
Planificación en el SESUE	15	11
Financiamiento del SESUE	3	2
Gestión Institucional	16	11
Acción Sistémica	13	9
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>33</b>

Fuente: Plan Estratégico del CONARE 2017-2020

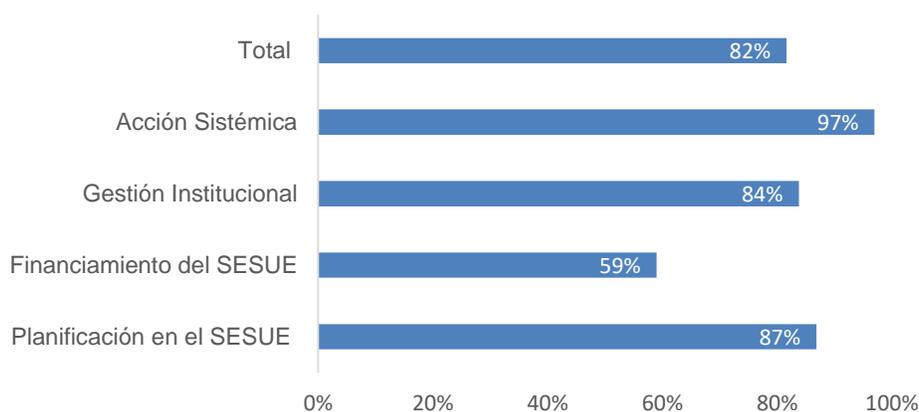
El cuadro 1 muestra el total de metas del PEI definidas por eje estratégico, programadas al 2019, en el se observa que tanto el eje de Planificación en el SESUE como el de Gestión institucional concentrar la mayor proporción de las metas (cerca del 33% cada una), mientras que el eje de Financiamiento del SESUE abarca la menor proporción (6%).

## Cumplimiento de Metas

A diciembre 2019 ya se ha logrado en promedio un 82% de las metas previstas en el PEI en los diferentes ejes, excepto en el eje de Financiamiento de las IESUE. Cabe indicar que lo mostrado en el eje de financiamiento es producto de que este eje cuenta únicamente con dos metas, por lo que el incumplimiento de una de ellas afecta de manera sensible el porcentaje del eje como tal y que una de sus metas corresponde a la definición de alternativas viables de financiamiento para las IESUE como sistema, cuyo avancel se ha dificultado por la situación económica, y fiscal del país.

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de cumplimiento por eje.

**Gráfico 1**  
**CONARE: Porcentaje de cumplimiento de metas por eje del Plan Estratégico al 2019**



**Fuente:** Programas y Dependencias del CONARE.

A continuación, se presenta el detalle del cumplimiento de metas por objetivo estratégico:

**Cuadro 2**  
**CONARE: Cumplimiento de metas por Objetivo Estratégico al 2019**

Eje Estratégico	Objetivo	Indicador	Meta al 2019	% de Cumplimiento	Responsable	Justificación
Planificación en el SESUE	1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	Cantidad de lineamientos comunes	9	89%	División de Planificación Interuniversitaria División Académica	
	1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	Porcentaje de avance en la elaboración del modelo de articulación e integración interuniversitaria	70%	59%	División de Coordinación	Durante el 2019 no fue posible concretar por el CONARE la priorización de temas estratégicos para la articulación e integración interuniversitaria, insumo para la elaboración de la propuesta de modelo.
	1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	Cantidad de estudios e investigaciones en temáticas relacionadas con educación superior	9	100%	División de Planificación Interuniversitaria División Académica	
	1.4 Estandarizar la información requerida para la evaluación sistemática de los resultados del Sistema de Educación Superior	Información estandarizada	80%	100%	División de Planificación Interuniversitaria División Académica	

Eje Estratégico	Objetivo	Indicador	Meta al 2019	% de Cumplimiento	Responsable	Justificación
Financiamiento en el SESUE	2.1 Contar con alternativas de financiamiento para el SESUE	Número de alternativas propuestas	2	20%	Área de Desarrollo Institucional	La situación económica y fiscal del país ha dificultado la definición de alternativas de financiamiento de las IESUE como sistema y que cubran un periodo mayor a un año. Además, el ADI ha debido dar prioridad a otros temas lo que ha dificultado el desarrollo de algunas actividades previstas para el planteamiento de propuestas al CONARE sobre alternativas de financiamiento. Parte de las nuevas acciones han estado vinculadas a la atención de los requerimientos de la Contraloría General de la República en el marco de la "Auditoría de carácter especial sobre la gestión presupuestaria de las Entidades de Educación Superior Estatal.
	2.2 Mejorar la utilización de los recursos asignados para el fortalecimiento del SESUE	Porcentaje de Ejecución año t-1	80%	98%	Área de Desarrollo Institucional	

Eje Estratégico	Objetivo	Indicador	Meta al 2019	% de Cumplimiento	Responsable	Justificación
Gestión Institucional	3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Resultado de encuesta de satisfacción	75%	100%	Área de Desarrollo Institucional	
	3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Resultado del modelo de medición de madurez	45%	100%	Área de Desarrollo Institucional	
	3.3 Mejorar los procesos de gestión de Talento Humano	Procesos mejorados	87.5%	94%	Departamento de Gestión de Talento Humano	
	3.4 Aumentar la vinculación e integración entre las instancias de CONARE	Cumplimiento de acciones para aumentar la vinculación e integración	100%	25%	Dirección de OPES Área de Desarrollo Institucional	El proceso para lograr una estrategia o plan que permita lograr este objetivo requiere de un proceso participativo que involucre a los directores de programas y jefes de dependencias, dado la ocupación de sus agendas esto ha dificultado el desarrollo de algunas actividades. Se elaboró una primera propuesta de Plan de Integración de Instancias el cual debe complementarse con entrevistas de campo, que debido a la situación actual no ha sido posible concretar.
	3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Cumplimiento de iniciativas de integración de la información operativa, sustantiva y externa logradas	80%	100%	Área de Tecnologías de Información y Comunicación Biblioteca Archivo	

Eje Estratégico	Objetivo	Indicador	Meta al 2019	% de Cumplimiento	Responsable	Justificación
Acción Sistémica	4.1b Incrementar la excelencia académica y la respuesta oportuna de la educación superior a las necesidades de la sociedad	Tasa de crecimiento de consultas de herramientas para la toma de decisiones informada sobre temas relevantes de la sociedad costarricense	4%	88%	Programa Estado de la Nación	
	4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	Tasa de crecimiento de articulaciones con sectores estratégicos relacionados con la actividad de cada programa	15%	100%	CeNAT Programa Estado de la Nación	
	4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	Resultado de encuesta a instituciones con las que se tenga articulaciones	80%	100%	CeNAT Programa Estado de la Nación	
	4.4 Incrementar el interés nacional e internacional en los productos de la investigación de los programas	Tasa de crecimiento en el interés en los productos de la investigación	2.5%	99%	CeNAT Programa Estado de la Nación	

Fuente: Programas y Dependencias del CONARE

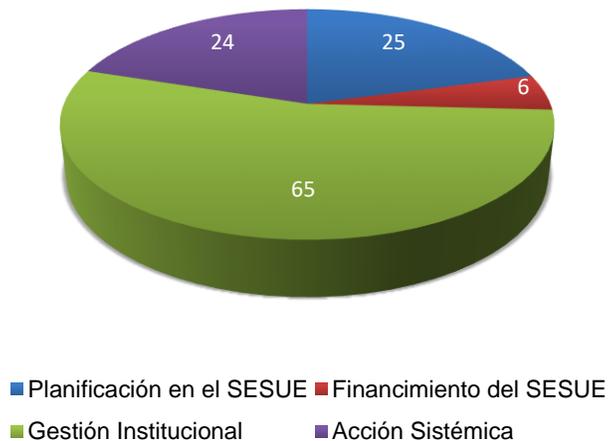
En resumen y como se muestra en el cuadro anterior, las metas que presentan desviaciones en su cumplimiento, corresponden a los siguientes temas:

- ✓ Modelo de Articulación e Integración del SESUE
- ✓ Alternativas de financiamiento para el SESUE
- ✓ Mejora en la utilización de los recursos para el fortalecimiento del SESUE
- ✓ Vinculación e Integración de Instancias del CONARE

### Estado de las acciones estratégicas

Las acciones estratégicas están distribuidas por eje como se muestra en el siguiente gráfico:

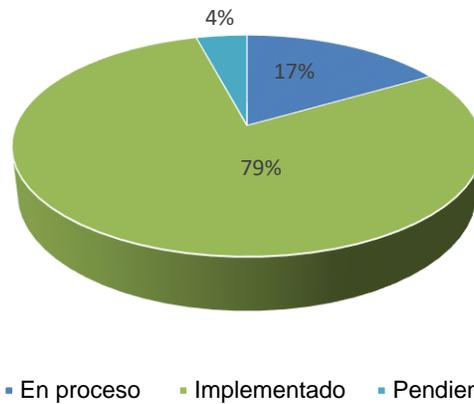
**Gráfico 2**  
**CONARE: Número de acciones estratégicas, por eje al 2019**



**Fuente:** Programas y Dependencias del CONARE

Como se observa en el gráfico 2, el eje de Gestión Institucional concentra la mayor cantidad de acciones estratégicas propuestas, con una representación del 54% y el eje de Financiamiento del SESUE la menor proporción con un 5%. Los ejes de Planificación en el SESUE y Acción Sistémica presentan porcentajes de 21% y 20% respectivamente.

**Gráfico 3**  
**CONARE: Estado de las Acciones Estratégicas al 2019**

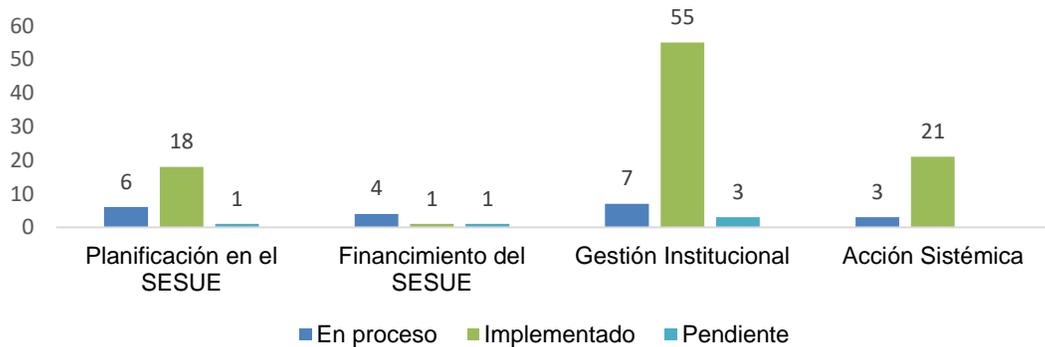


Fuente: Programas y Dependencias del CONARE

En el gráfico 3 se muestra el estado de las acciones estratégicas propuesta en el PEI al año 2019, donde se destaca que el mayor porcentaje de acciones ya se encuentran implementadas, lo que corresponde a 95 acciones o un 79%, el 17%, es decir 20 acciones, se encuentran en proceso y aún están pendientes un 4% (5 acciones).

Seguidamente, se muestra el detalle del estado de las acciones del Plan Estratégico Institucional por eje al 2019.

**Gráfico 4**  
**CONARE: Estado de las acciones del Plan Estratégico Institucional, por eje al 2019**



Fuente: Programas y Dependencias del CONARE

**Cuadro 2**  
**CONARE: Estado de las Acciones Estratégicas al 2019**

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Estado</b>	<b>Justificación</b>
<b>Eje: Planificación en el SESUE</b>			
1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Identificar temas estratégicos donde se requiere establecer lineamientos comunes	Implementado	
1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Proponer y gestionar lineamientos comunes para cada tema identificado	Implementado	
1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Identificar temas estratégicos donde se requiere establecer lineamientos comunes	Implementado	
1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Identificar temas estratégicos donde se requiere establecer lineamientos comunes	Implementado	
1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Identificar temas estratégicos donde se requiere establecer lineamientos comunes	Implementado	
1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Proponer y gestionar lineamientos comunes para cada tema identificado	En proceso	La comisión de Currículo Universitario trabajó en el 2019 en la actualización de los lineamientos para la creación de nuevas carreras o la modificación de las carreras ya existentes sin embargo, no se concluyeron en ese año.
1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	Crear un equipo de trabajo para la elaboración del modelo de articulación e integración interuniversitaria	Implementado	
1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	Realizar una caracterización de la estructura y funcionamiento de las comisiones interuniversitarias	Implementado	
1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	Elaborar una propuesta metodológica del modelo de articulación e integración interuniversitaria	Implementado	

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	Realizar un diagnóstico y análisis para identificar las acciones posibles de articulación e integración y en las diferentes áreas de coordinación y programas del CONARE	Implementado	
1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	Efectuar una priorización de temas estratégicos para la articulación e integración interuniversitaria	Pendiente	Durante el 2019 no fue posible concretar por el CONARE la priorización de temas estratégicos para la articulación e integración interuniversitaria, insumo para la elaboración de la propuesta de modelo.
1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	Elaborar la propuesta del modelo de articulación e integración interuniversitaria	Proceso	Durante el 2019 no fue posible concretar por el CONARE la priorización de temas estratégicos para la articulación e integración interuniversitaria, insumo para la elaboración de la propuesta de modelo.
1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	Solicitar la aprobación de la propuesta del modelo de articulación e integración interuniversitaria, a la Dirección de OPES	Pendiente	Durante el 2019 no fue posible concretar por el CONARE la priorización de temas estratégicos para la articulación e integración interuniversitaria, insumo para la elaboración de la propuesta de modelo.
1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	Establecer una estrategia para realizar estudios e investigaciones en temáticas relacionadas con educación superior, que incorpore el monitoreo y seguimiento de las recomendaciones que surgen de los estudios.	Implementado	

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	Implementar la estrategia para realizar los estudios e investigaciones en temáticas relacionadas con educación superior	Implementada	
1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	Implementar monitoreo y seguimiento de las recomendaciones que surgen de los estudios.	Implementado	
1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	Elaborar una sistematización de lecciones aprendidas con base en el monitoreo y seguimiento realizado	Implementado	
1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	Actualizar la estrategia para realizar estudios e investigaciones en temáticas relacionadas con educación superior con base en las lecciones aprendidas	En proceso	Las acciones para incluir lecciones aprendidas en los estudios de la División de Planificación Interuniversitaria se han ejecutado a partir de sugerencias aportadas en las reuniones conjuntas con la División Académica. Debido a cambios en la programación de tareas aún no ha sido posible actualizar la estrategia entre ambas divisiones.
1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	Diseñar una propuesta de plataforma tecnológica de estudios e investigaciones en temáticas relacionadas con educación superior	En proceso	La plataforma se encuentra en proceso de desarrollo, debido a que el CONARE está realizando el rediseño del Sitio Web y el rediseño del SIESUE debe ajustarse a los requerimientos técnicos de ATIC. Se está elaborando la propuesta para el rediseño del SIESUE el cual incorpora la temática indicada.

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
1.4 Estandarizar la información requerida para la evaluación sistemática de los resultados del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Elaborar un marco de información que permita atender las solicitudes de los informes derivados de la Comisión de Enlace, Asamblea Legislativa, Contraloría General de la República y medios de comunicación.	Implementado	
1.4 Estandarizar la información requerida para la evaluación sistemática de los resultados del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Elaborar un plan para una primera etapa de implementación del marco de información	Implementado	
1.4 Estandarizar la información requerida para la evaluación sistemática de los resultados del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Elaborar términos de referencia con requerimientos para una herramienta tecnológica que permita automatizar el registro de la información para atender las solicitudes de los informes derivados de la Comisión de Enlace, Asamblea Legislativa, Contraloría General de la República y medios de comunicación.	Implementado	
1.4 Estandarizar la información requerida para la evaluación sistemática de los resultados del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Contratar la herramienta tecnológica para la automatización del registro de la información para atender las solicitudes de los informes derivados de la Comisión de Enlace, Asamblea Legislativa, Contraloría General de la República y medios de comunicación.	Implementado	
1.4 Estandarizar la información requerida para la evaluación sistemática de los resultados del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Implementar la herramienta tecnológica para la automatización del registro de la información para atender las solicitudes de los informes derivados de la Comisión de Enlace, Asamblea Legislativa, Contraloría General de la República y medios de comunicación.	En proceso	Se cuenta con la información para la carga de datos en el sistema, sin embargo, está pendiente la revisión de la graficación para la carga en el SIESUE.

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
1.4 Estandarizar la información requerida para la evaluación sistemática de los resultados del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	Elaborar un plan para la segunda etapa de implementación del marco de información	Implementado	
<b>Eje: Financiamiento en el SESUE</b>			
2.1 Contar con alternativas de financiamiento para el SESUE	Diagnóstico del financiamiento de la Educación Superior Pública en Costa Rica	Pendiente	La situación económica y fiscal del país ha dificultado la definición de alternativas de financiamiento de las IESUE como sistema y que cubran un periodo mayor a un año. Además, el ADI ha debido dar prioridad a otros temas lo que ha dificultado el desarrollo de algunas actividades previstas para el planteamiento de propuestas al CONARE sobre alternativas de financiamiento. Parte de las nuevas acciones han estado vinculadas a la atención de los requerimientos de la Contraloría General de la República en el marco de la "Auditoría de carácter especial sobre la gestión presupuestaria de las Entidades de Educación Superior Estatal.
2.1 Contar con alternativas de financiamiento para el SESUE	Investigar esquemas de financiamiento en educación superior utilizados en otros países	Pendiente	La situación económica y fiscal del país ha dificultado la definición de alternativas de financiamiento de las IESUE como sistema y que cubran un periodo mayor a un año. Además, el ADI ha debido dar prioridad a otros temas lo que ha dificultado el desarrollo de algunas actividades previstas para el planteamiento de propuestas al CONARE

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
			sobre alternativas de financiamiento. Parte de las nuevas acciones han estado vinculadas a la atención de los requerimientos de la Contraloría General de la República en el marco de la "Auditoría de carácter especial sobre la gestión presupuestaria de las Entidades de Educación Superior Estatal.
2.1 Contar con alternativas de financiamiento para el SESUE	Elaborar la propuesta de alternativas viables del financiamiento	Pendiente	La situación económica y fiscal del país ha dificultado la definición de alternativas de financiamiento de las IESUE como sistema y que cubran un periodo mayor a un año. Además, el ADI ha debido dar prioridad a otros temas lo que ha dificultado el desarrollo de algunas actividades previstas para el planteamiento de propuestas al CONARE sobre alternativas de financiamiento. Parte de las nuevas acciones han estado vinculadas a la atención de los requerimientos de la Contraloría General de la República en el marco de la "Auditoría de carácter especial sobre la gestión presupuestaria de las Entidades de Educación Superior Estatal.
2.2 Mejorar la utilización de los recursos del Fondo del Sistema asignados para el fortalecimiento del SESUE	Sistematizar los resultados de los proyectos del Fondo de Sistema	En proceso	Se amplió el proceso de consulta a diferentes dependencias del CONARE sobre los requerimientos para esta sistematización.

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
2.2 Mejorar la utilización de los recursos del Fondo del Sistema asignados para el fortalecimiento del SESUE	Elaborar un procedimiento donde se incorporen lineamientos para el seguimiento y evaluación de los proyectos del Fondo del Sistema	En proceso	Actualmente los lineamientos del fondo del sistema incluyen las directrices de seguimiento y evaluación que deben ejecutar las áreas que han obtenido financiamiento. Por lo que se requiere una actualización del procedimiento interno que incorpore lo indicado anteriormente.
2.2 Mejorar la utilización de los recursos del Fondo del Sistema asignados para el fortalecimiento del SESUE	Gestionar la contratación del sistema automatizado del Fondo del Sistema (solución informática para el manejo de la formulación, seguimiento y el seguimiento de los presupuestos, proyectos y planes de trabajo FS)	Implementado	
<b>Eje: Gestión Institucional</b>			
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Definir los procesos sustantivos y de apoyo de cada área e identificar grupos de interés	En proceso	Los procesos sustantivos fueron definidos pero deben actualizarse
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Diseñar la encuesta de satisfacción, tanto para clientes internos como externos	Implementado	
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Actualizar el Manual de Calidad con base en la norma ISO 9001-2015	En proceso	Se cuenta con una primera versión que para el 2020 se va a actualizar para ampliar el alcance y contar con un manual de organización.
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Aplicar la encuesta de satisfacción del usuario	Implementado	
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Definición de una metodología de seguimiento de las acciones y resultados de la encuesta	En proceso	Se establecen los planes a partir de los resultados de las encuestas. Se requiere incluir en el Plan Anual Operativo las acciones que permitan atender las oportunidades de mejora de los procesos evaluados.
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Implementar una herramienta de sugerencias en línea para la mejora de la calidad del servicio	Implementado	

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Estado</b>	<b>Justificación</b>
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Elaborar un diagnóstico de necesidades de servicios entre los clientes internos y las instancias de apoyo	En proceso	Se trabajó con las diferentes instancias de servicios pero aún el diagnóstico no ha sido concluido.
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Elaborar un programa de actividades de sensibilización en temas de Calidad y de desarrollo institucional, para lograr el compromiso con el objetivo de calidad institucional	En proceso	Se realizaron actividades de sensibilización en temas de calidad pero el programa como tal no fue elaborado.
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Establecer acuerdos de servicios de calidad entre los clientes internos y las instancias de apoyo	En proceso	Algunas instancias de servicios cuentan con acuerdos de servicio, sin embargo, no todas han finalizado el proceso.
3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Estandarizar la adquisición de bienes y servicios de los procesos de proveeduría para la mejorar la calidad conforme a normas internacionales	Implementado	
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Aplicar el modelo de madurez del sistema de control interno institucional	Implementado	
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Establecer los requerimientos para un sistema automatizado de gestión de los procesos de Control Interno	Implementado	
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Elaborar los Términos de Referencia para contratar una empresa para el desarrollo del Sistema	Implementado	
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Contratar la empresa para el desarrollo del Sistema	Implementado	
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Elaborar el Plan de Acción para la mejora de los componentes del sistema de control interno institucional	Implementado	
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Divulgar los resultados del modelo de madurez del sistema de control interno institucional	Implementado	
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Formular un programa de sensibilización y capacitación del sistema de control interno	Implementado	
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Implementar el sistema de información para los procesos de control interno	Implementado	

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Estado</b>	<b>Justificación</b>
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Elaborar la propuesta para el fortalecimiento del área de Control Interno institucional	Implementado	
3.2 Incrementar el nivel de madurez del sistema de control interno institucional	Aprobar la propuesta para el fortalecimiento del área de Control Interno institucional	Pendiente	La propuesta para el fortalecimiento del control interno institucional se encuentra en proceso de validación para su posterior aprobación.
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Elaborar el plan de implementación del manual de cargos	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Solicitar la aprobación del plan de implementación del manual de cargos	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Realizar la divulgación del plan de implementación del manual de cargos y el manual de perfiles de cargos	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Validar el funcionamiento completo del módulo de Talento Humano del GRP	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Liberar el nuevo sistema GRP módulo de Talento Humano	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Elaborar un plan de atención de los resultados de la encuesta de satisfacción de usuario	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Implementar un plan de atención de los resultados de la encuesta de satisfacción de usuario	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Elaborar un programa para implementar la evaluación de clima organizacional	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Implementar un programa para implementar la evaluación de clima organizacional	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Actualizar el plan de inducción y reinducción	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Implementación del Plan de Reinducción Institucional	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Elaborar el plan de trabajo para el proceso de reclutamiento y selección de personal	Implementado	

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Implementar las respectivas pruebas para las bases de selección de personal institucional	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Implementación los registros de elegibles según las nuevas bases de selección institucional	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Realizar el plan de implementación del proceso de valoración del desempeño institucional y brechas en competencias para cada cargo	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Elaborar el plan piloto para la implementación de valoración del desempeño y la atención de brechas cognitivas, técnicas y comportamentales según resultados detectados.	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Presentar el plan de desvinculación laboral institucional	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Solicitar la aprobación del plan de implementación desvinculación laboral	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Implementar el plan de desvinculación laboral institucional.	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Elaborar la propuesta del Reglamento Interno de Trabajo del CONARE	Implementado	
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Remitir a la Dirección de OPES y Asesoría Legal la propuesta de Reglamento Interno de Trabajo	En proceso	Para el 2019 se esperaba contar con el Reglamento para la Gestión del Talento Humano del Consejo Nacional de Rectores, sin embargo si bien se avanzó en tener un propuesta de reglamento pero no se logró concretar su aprobación por parte de las autoridades competentes.
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Presentar la Propuesta del Reglamento Interno de Trabajo ante el CONARE	En proceso	Para el 2019 se esperaba contar con el Reglamento para la Gestión del Talento Humano del Consejo Nacional de Rectores, sin embargo si

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
			bien se avanzó en tener un propuesta de reglamento pero no se logró concretar su aprobación por parte de las autoridades competentes.
3.3 Mejorar los procesos de Gestión de Talento Humano	Realizar la divulgación del Reglamento Interno de Trabajo	En proceso	Para el 2019 se esperaba contar con el Reglamento para la Gestión del Talento Humano del Consejo Nacional de Rectores, sin embargo si bien se avanzó en tener un propuesta de reglamento pero no se logró concretar su aprobación por parte de las autoridades competentes.
3.4 Aumentar la vinculación e integración entre las instancias de CONARE	Crear un equipo de trabajo para la integración de instancias de CONARE	Implementado	
3.4 Aumentar la vinculación e integración entre las instancias de CONARE	Diseñar un plan para la integración de las instancias de CONARE en temáticas comunes sobre educación superior	En proceso	Se elaboró una propuesta inicial de Plan de Integración de Instancias el cual debe complementarse con entrevistas de campo, que debido a la situación actual no ha sido posible concretar.
3.4 Aumentar la vinculación e integración entre las instancias de CONARE	Implementar el plan para la integración de las instancias de CONARE en temáticas comunes sobre educación superior	Pendiente	El plan de integración se encuentra aún en proceso de formulación por lo que su implementación se debe postergar.
3.4 Aumentar la vinculación e integración entre las instancias de CONARE	Implementar el plan para la integración de las instancias de CONARE en temáticas comunes sobre educación superior	Pendiente	El plan de integración se encuentra aún en proceso de formulación por lo que su implementación se debe postergar.
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Establecer un programa de capacitación a usuarios internos sobre el uso de los recursos de información disponibles en la Biblioteca	Implementado	

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Estado</b>	<b>Justificación</b>
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Solicitar la aprobación de la propuesta de repositorio institucional	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Definir las políticas de información del repositorio institucional	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Plantear una propuesta a la Dirección de OPES de sistematización de experiencias para las actividades y proyectos ejecutados en el CONARE que representen un impacto en la sociedad costarricense	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Definir la estructura documental a utilizar en los documentos en soporte electrónico	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Desarrollar un modelo de gestión electrónica de documentos y expedientes institucionales	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Establecer planes piloto a desarrollar en la institución	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Establecer en coordinación con la Dirección la creación de un comité de tecnologías que integre los diferentes programas de CONARE para abordar requerimientos	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Establecer un programa para implementar políticas de TI para la incorporación, uso y aprovechamiento de los recursos tecnológicos y de la información institucional	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Definir un inventario por tipo de información institucional de impacto estratégico	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Definir un marco institucional de seguridad de la información de impacto estratégico, que incluya un portafolio de riesgos	Implementado	

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Estado</b>	<b>Justificación</b>
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Lanzar el repositorio institucional con la integración de la información de los tres programas	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Integrar el repositorio institucional dentro del repositorio nacional KIMUK	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Establecer un plan de capacitación dirigido a las dependencias del plan piloto del sistema de gestión electrónica de documentos institucionales	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Llevar a cabo el plan piloto del sistema de gestión electrónica de documentos institucionales en dos dependencias del CONARE.	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Establecer una arquitectura de información institucional	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Consolidar una plataforma de virtualización de servicios de TI y datos - Primera Etapa	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Realizar un taller de auto depósito de información en el repositorio institucional dirigido a investigadores	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Establecer un programa de capacitación para el uso y apropiación de servicios de TI e información institucional	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Realiza una evaluación de los planes piloto y establecer mejoras al sistema de gestión electrónica de documentos institucionales	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Establecer un programa de implementación institucional gestión electrónica de documentos	Implementado	
3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Consolidar una plataforma de virtualización de servicios de TI y datos - Segunda Etapa	Implementado	

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
<b>Eje Acción Sistémica</b>			
4.1.b. Incrementar la excelencia académica y la respuesta oportuna de la educación superior a las necesidades de la sociedad	Establecer un repositorio de herramientas interactivas para la toma de decisiones informada de la sociedad costarricense	Implementado	
4.1.b. Incrementar la excelencia académica y la respuesta oportuna de la educación superior a las necesidades de la sociedad	Establecer el diseño de medición de uso de las herramientas que contemple una verificación anual	Implementado	
4.1.b. Incrementar la excelencia académica y la respuesta oportuna de la educación superior a las necesidades de la sociedad	Establecer un plan de incremento de uso de herramientas interactivas para la toma de decisiones informada de la sociedad costarricense	Implementado	
4.1.b. Incrementar la excelencia académica y la respuesta oportuna de la educación superior a las necesidades de la sociedad	Implementar el plan aumentar las consultas (visitas) de herramientas interactivas para la toma de decisiones informada de la sociedad costarricense	Implementado	
4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	Identificar los sectores estratégicos a consultar por parte de los programas	Implementado	
4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	Elaborar la herramienta para la medición a sectores estratégicos	Implementado	
4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	Elaborar un programa para aplicar la herramienta de medición que contemple una verificación anual	Implementado	
4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	Elaborar una estrategia de articulación general y por sectores	Implementado	
4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	Implementar el programa para aplicar la herramienta	En proceso	Debido a cargas de trabajo de los productos del Programa Estado de la Nación no ha sido posible avanzar en las actividades previstas, pero se espera concretarlas en el 2020.
4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	Implementar la estrategia de articulación general por sectores	Implementado	

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	Actualizar el mapeo de los sectores estratégicos a consultar por parte de los programas	En proceso	Debido a cargas de trabajo de los productos del Programa Estado de la Nación no ha sido posible avanzar en las actividades previstas, pero se espera concretarlas en el 2020.
4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	Identificar las instituciones a consultar por parte de los programas	Implementado	
4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	Elaborar la herramienta para la medición a instituciones	Implementado	
4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	Elaborar un programa para aplicar la herramienta de medición que contemple una verificación anual	Implementado	
4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	Implementar el programa para aplicar la herramienta	En proceso	Debido a cargas de trabajo de los productos del Programa Estado de la Nación no ha sido posible avanzar en las actividades previstas, pero se espera concretar en el 2020.
4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	Implementar la estrategia para mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	En proceso	Debido a cargas de trabajo de los productos del Programa Estado de la Nación no ha sido posible avanzar en las actividades previstas, pero se espera concretarlas en el 2020.
4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	Actualizar el mapeo de las instituciones a consultar por parte de los programas	Implementado	
4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	Actualizar la estrategia para mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	Implementado	
4.4. Incrementar el interés nacional e internacional en los productos de la investigación de los programas	Determinar el método de medición del interés en los de los productos	Implementado	

Objetivo	Acción	Estado	Justificación
4.4. Incrementar el interés nacional e internacional en los productos de la investigación de los programas	Elaborar la herramienta para lograr la medición de cada uno de los productos	En proceso	Debido a cargas de trabajo de los productos del Programa Estado de la Nación no ha sido posible avanzar en las actividades previstas, pero se espera concretarlas en el 2020.
4.4. Incrementar el interés nacional e internacional en los productos de la investigación de los programas	Elaborar un programa para la medición según el método seleccionado para cada uno de los productos para determinar la línea base	Implementado	
4.4. Incrementar el interés nacional e internacional en los productos de la investigación de los programas	Diseñar una estrategia para lograr que los productos incrementen su métrica	Implementado	
4.4. Incrementar el interés nacional e internacional en los productos de la investigación de los programas	Actualizar la estrategia para lograr que los productos incrementen su métrica	Implementado	
4.4. Incrementar el interés nacional e internacional en los productos de la investigación de los programas	Implementar la estrategia para lograr que los productos incrementen su métrica	Implementado	

Fuente: Programas y Dependencias del CONARE

## CONCLUSIONES

- El CONARE muestra los siguientes resultados:
  - ✓ Cumplimiento de metas: 82% de lo programado.
  - ✓ Cumplimiento de metas por eje estratégico: Planificación en el SESUE 87%, Financiamiento del SESUE 59%, Gestión Institucional 84% y Acción Sistémica de 97%.
  - ✓ Estado de las acciones estratégicas: 79% implementadas, 17% en proceso y 4% pendientes
- Los temas en donde se presentan desviaciones en el cumplimiento de metas corresponden a:
  - ✓ Modelo de Articulación e Integración del SESUE
  - ✓ Alternativas de financiamiento para el SESUE
  - ✓ Mejora en la utilización de los recursos para el fortalecimiento del SESUE
  - ✓ Vinculación e Integración de Instancias del CONARE

Dado que el CONARE ha manifestado su interés en estos temas, es importante que realicen esfuerzos institucionales para lograr las metas previstas.

- Se reconoce el esfuerzo de los programas y dependencias del CONARE, responsables de la ejecución de las metas y acciones estratégicas del PEI, por atender los compromisos institucionales de carácter estratégico, siendo éste el primer seguimiento que se realiza al PEI.
- La incorporación de las acciones estratégicas en el Plan Anual Operativo facilitó la ejecución y seguimiento del PEI.

## ANEXO 1

### Matriz de Seguimiento del cumplimiento de las metas acumuladas al 2019 del Plan Estratégico

Objetivo	Indicador	Meta al 2019	Responsable	% de cumplimiento	Justificación

## ANEXO 2

### Matriz de Seguimiento del estado de ejecución de las acciones del Plan Estratégico

<i>EJE</i>							
<i>Objetivo</i>							
Nº	Acciones estratégicas	Respon-sable	Fecha de conclusión propuesta	Estado	Justificación	Fecha ajustada	Observaciones
<b>Acciones estratégicas año 2017</b>							
<b>Acciones estratégicas año 2018</b>							
<b>Acciones estratégicas año 2019</b>							