

# CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación

## INFORME DE EVALUACIÓN AMPLIACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2022

Área de Desarrollo Institucional  
Agosto, 2023

**Elaborado por:**

Gabriela Villalobos Arias  
Coordinadora de Planificación

**Colaboración:**

Edelveisse Villegas González



CONSEJO NACIONAL  
DE RECTORES

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	4
Metodología .....	5
Resultados de la evaluación del Plan Estratégico.....	6
1.1 Cumplimiento de metas.....	7
1.2 Estado de las acciones estratégicas.....	10
Conclusiones .....	12
Lecciones aprendidas.....	13
Anexos .....	14
Anexo 1: CONARE: Estado de las acciones estratégicas al 2022.....	14
Anexo 2: CONARE: Matriz de evaluación del Plan Estratégico Institucional 2021-2022	19

## **TABLA DE CUADROS**

Cuadro 1 CONARE: Metas del Plan Estratégico Institucional programadas en total por eje estratégico 2017-2020 .....	6
Cuadro 2 CONARE: Cumplimiento de metas por objetivo estratégico, 2021-2022 .....	8

## **TABLA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 CONARE: Cumplimiento de metas por eje del Plan Estratégico, 2021-2022 .....	7
Gráfico 2 CONARE: Número de acciones estratégicas por eje, PEI 2021-2022 .....	10
Gráfico 3 CONARE: Estado de las acciones estratégicas, PEI 2021-2022 .....	11

## INTRODUCCIÓN

El Consejo Nacional de Rectores (CONARE) en sesiones No.22-14 y No.1-2018 aprobó el Plan Estratégico Institucional 2017-2020, el cual considerando que en el año 2020 el Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) se encontraba en construcción y que la pandemia por COVID-19 dificultó la realización de actividades presenciales para el desarrollo de un nuevo Plan Estratégico Institucional se solicitó la revisión y ampliación del plan al 2022, por lo que en sesión No.41-2020 el CONARE aprobó la Ampliación del Plan Estratégico Institucional 2021-2022, el cual permitió definir metas y acciones estratégicas que permitirían dar cumplimiento a la misión institucional durante ese período.

El plan consta de 14 objetivos estratégicos, 27 metas y 54 acciones estratégicas, distribuidos en cuatro ejes estratégicos: Planificación en el Sistema de Educación Superior Universitario Estatal (SESUE), Financiamiento del SESUE, Gestión Institucional y Acción Sistémica para los años de vigencia de este.

Como parte de los procesos de evaluación de resultados y rendición de cuentas a los que debe someterse el CONARE 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 de evaluación de los resultados que muestra los elementos metodológicos y resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI) que concluyó en el 2022.

## METODOLOGIA

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

- El Área de Desarrollo Institucional (ADI) elaboró como herramienta para la recopilación de la información de la evaluación del PEI, una matriz que incorpora tanto el detalle del cumplimiento de metas, como el grado de implementación de las acciones estratégicas definidas para el período 2021-2022 (anexo 1).
- Para determinar el grado de cumplimiento de la institución en la implementación del PEI, se consideraron dos valoraciones:
  - ✓ Para las metas se estableció el grado de cumplimiento en una escala de 0% a 100%.
  - ✓ Para las acciones estratégicas se estableció el estado de situación actual (pendiente, en proceso e implementado).
- La información para la evaluación del PEI fue proporcionada por los programas y dependencias del CONARE responsables de su implementación.
- A los responsables de la ejecución del PEI se les solicitó justificar aquellas metas cuya desviación, entre lo planeado y su cumplimiento, fuera inferior al 15%, según lo definido en el Instructivo OPES.I.43 Manual de Usuario Evaluación del PAO-Prepuestado. 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 programó anualmente con la incorporación de las que correspondían en el Plan Anual Operativo.
- En los resultados no se incorporó la información relacionada al objetivo estratégico “2.1 Contar con nuevos mecanismos de financiamiento para el SESUE”, para el cual según la Modificación 6-2021 al Plan Anual Operativo y Presupuesto Ordinario, se desestimó la meta relacionada a este, debido a que el CONARE no designó el equipo interuniversitario para trabajar en este tema, considerando que

la coyuntura e incertidumbre en torno a la aplicación de la Ley N° 9635 “Fortalecimiento de la Finanzas Públicas”, modificaba y limitaba las condiciones y las posibilidades de incorporar nuevas fuentes de ingresos en las universidades y el CONARE.

- El Área de Desarrollo Institucional analizó los resultados obtenidos y elaboró como producto final el presente informe, que detalla los principales resultados del PEI durante su ejecución, para conocimiento y aprobación del Consejo.

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La evaluación 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.

Es importante indicar, que los resultados no consideran el objetivo 2.1 “Contar con nuevos mecanismos de financiamiento para el SESUE”, el cual según la modificación 6-2021 al Plan Anual Operativo y Presupuesto Ordinario, se desestimó por la imposibilidad institucional de su ejecución por factores externos.

Los resultados de la evaluación se presentan a continuación:

**Cuadro 1**  
**CONARE: Metas del Plan Estratégico Institucional programadas en total por eje estratégico 2017-2020**

Eje Estratégico	Total de metas del PEI
Planificación en el SESUE	6
Financiamiento del SESUE	2
Gestión Institucional	10
Acción Sistémica	8
<b>Total</b>	<b>26</b>

**Fuente:** Plan Estratégico del CONARE 2017-2020

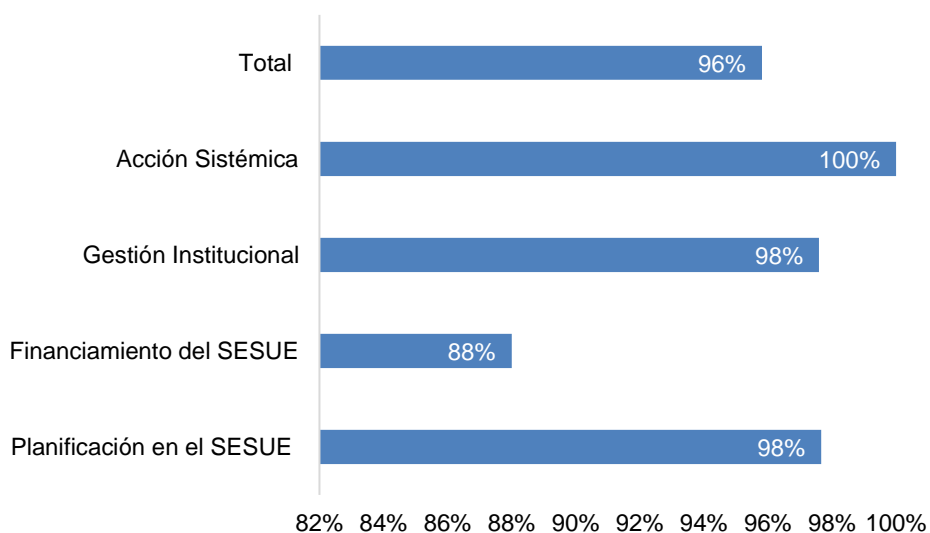
El cuadro 1 muestra el total de metas del PEI definidas por eje estratégico, en el cual se observa que el eje de gestión institucional concentra la mayor proporción de las metas (38%), mientras que el eje de financiamiento del SESUE abarca la menor proporción (8%).

### 1.1 Cumplimiento de metas

A la fecha de finalización de la vigencia del PEI (diciembre 2022) se logró en promedio un 96% de cumplimiento de las metas previstas en los diferentes ejes, todos éstos presentaron cumplimientos satisfactorios superiores al 98%, excepto en el eje de financiamiento de las IESUE. Cabe indicar, que lo mostrado en este eje es producto de que cuenta únicamente con una meta, por lo que su cumplimiento determina el resultado del eje.

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

**Gráfico 1**  
**CONARE: Cumplimiento de metas por eje del Plan Estratégico, 2021-2022**



**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, 2021-2022**

<b>Eje Estratégico</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>% de Cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>
Planificación en el SESUE	1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	Cantidad de lineamientos comunes	6	100%	División de Planificación Interuniversitaria División Académica
	1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	Mecanismos de articulación implementados	15	93%	División de Coordinación
	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	5	100%	División de Planificación Interuniversitaria División Académica
Financiamiento en el SESUE	2.2 Mejorar la rendición de cuentas de la asignación de los recursos del Fondo del Sistema aprobados para el fortalecimiento del SESUE	Porcentaje de avance en la implementación de sistemas de información	90%	88%	Área de Desarrollo Institucional
Gestión Institucional	3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	Resultado de encuesta de satisfacción	100%	88%	Área de Desarrollo Institucional
	3.2 Automatizar el modelo de madurez en el CONARE	Porcentaje de avance en la implementación de sistemas de información	100%	100%	Área de Desarrollo Institucional
	3.3 Desarrollar el programa de certificación de competencias laborales del CONARE	Avance en el desarrollo del programa de certificación	35%	100%	Departamento de Gestión de Talento Humano



Eje Estratégico	Objetivo	Indicador	Meta	% de Cumplimiento	Responsable
	3.4 Aumentar la vinculación e integración entre las instancias de CONARE	Cumplimiento de acciones para aumentar la vinculación e integración	100%	100%	Dirección de OPES Área de Desarrollo Institucional
	3.5 Mejorar la integración de la información operativa, sustantiva y externa mediante las TIC	Porcentaje de avance en la implementación de la gestión de documento electrónico	70%	100%	Área de Tecnologías de Información y Comunicación Biblioteca Archivo
Acción Sistémica	4.1 Incrementar 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%	100%	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	33%	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 externas programadas	76%	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	4.2%	100%	CeNAT Programa Estado de la Nación

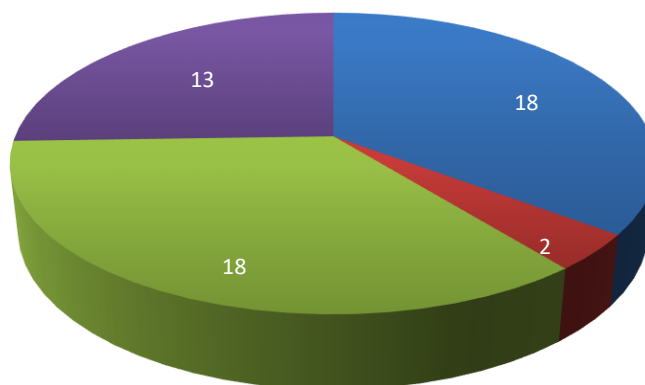
**Fuente:** Programas y Dependencias del CONARE

Como se muestra en el cuadro anterior, no se presentaron desviaciones en el cumplimiento de las metas propuestas.

## 1.2 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, PEI 2021-2022**



■ Planificación en el SESUE ■ Financiamiento del SESUE  
■ Gestión Institucional ■ Acción Sistémica

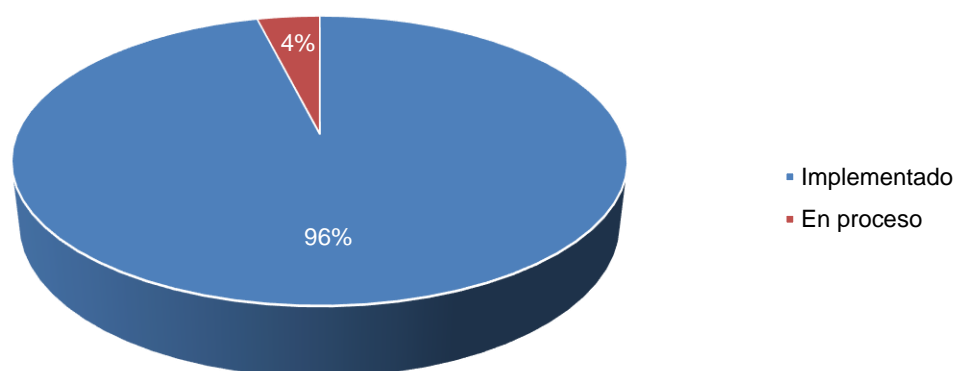
**Fuente:** Programas y Dependencias del CONARE

Como se observa en el gráfico 2, los ejes de Planificación en el SESUE y Gestión Institucional concentran la mayor cantidad de acciones estratégicas propuestas, representando el 70% (36 acciones) y el eje de Financiamiento del SESUE la menor proporción con un 4%, que incluye únicamente acciones tendientes a la rendición de cuentas de los recursos del Fondo del Sistema.

Es importante indicar, que en el caso del eje de Planificación en el SESUE las acciones se vinculan directamente con la misión del CONARE como ente articulador del Sistema de Educación Universitario Estatal, estableciendo acciones relacionadas con la definición de lineamientos comunes, la implementación de mecanismos de articulación y la generación

de investigaciones sobre temas sobre Educación Superior como insumo a la toma de decisiones del CONARE. Por otra parte, en el eje de Gestión Institucional las acciones corresponden a la mejora de procesos transversales de apoyo institucional (calidad, control interno, gestión del talento humano, tecnologías de información e integración de instancias), lo cual se evidencia en la cantidad de acciones establecidas por eje. (ver anexo 1)

**Gráfico 3**  
**CONARE: Estado de las acciones estratégicas, PEI 2021-2022**



**Fuente:** Programas y Dependencias del CONARE

En el gráfico 3 se muestra el estado de las acciones estratégicas del PEI al finalizar su vigencia, donde se destaca que el mayor porcentaje de acciones se implementó, lo que corresponde a 23 acciones (96%) y 4%, es decir 2 acciones, quedaron en proceso, las cuales se vinculan al eje de acción sistémica. Es importante indicar, que no se presentaron acciones pendientes de implementar.

## CONCLUSIONES

1. El CONARE muestra los siguientes resultados:
  - a. Metas valoradas:26.
  - b. Cumplimiento de metas: 96% de lo programado.
  - c. Cumplimiento de metas por eje estratégico: Planificación en el SESUE 98%, Financiamiento del SESUE 88%, Gestión Institucional 98% y Acción Sistémica de 100%.
  - d. Estado de las acciones estratégicas: 96% implementadas y 4% en proceso, no se presentan acciones pendientes.
  
2. 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 proceso de planificación estratégica institucional.
  
3. La incorporación de las acciones estratégicas en el Plan Anual Operativo facilitó la ejecución y evaluación del PEI.

## LECCIONES APRENDIDAS

A continuación, se muestran las lecciones aprendidas durante el primer proceso de planificación estratégica institucional, que fueron consideradas y aplicadas en la construcción del Plan Estratégico Institucional 2024-2027.

1. Revisar en el proceso de construcción del plan de acción la coherencia entre sus diferentes elementos: objetivo estratégico, indicador, meta y acciones.
2. Verificar la relación directa entre las acciones estratégicas y el logro de los objetivos y metas
3. Realizar una formulación con un enfoque por procesos donde los encargados de las metas determinen el aporte real y tangible de cada uno al logro del objetivo y la meta propuesta.
4. Establecer plazos de implementación realistas considerando los diferentes niveles de aprobación para cada uno de los productos definidos en el plan.

## ANEXOS

### Anexo 1: CONARE: Estado de las acciones estratégicas al 2022

Eje	Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Fecha de conclusión	Estado de la Acción Estratégica	Justificación	Observaciones
Eje 1: Planificación en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	1. Identificar temas estratégicos donde se requiere establecer lineamientos comunes	30/06/2022	Implementado		
Eje 1: Planificación en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	1.1 Contar con lineamientos comunes del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal	2. Proponer y gestionar lineamientos comunes para cada tema identificado	31/12/2022	Implementado		
Eje 1: Planificación en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	2. Definir los mecanismos de articulación e integración interuniversitaria por área sustantiva y responsables de ejecución	30/05/2021	Implementado		
Eje 1: Planificación en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	3. Implementar los mecanismos de articulación e integración interuniversitaria	31/12/2021	Implementado		

Eje	Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Fecha de conclusión	Estado de la Acción Estratégica	Justificación	Observaciones
Eje 1: Planificación en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	1.2 Mejorar la articulación e integración en el SESUE	1. Implementar los mecanismos de articulación e integración interuniversitaria	31/12/2022	Implementado		
Eje 1: Planificación en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	1. Implementar la estrategia para la generación de la producción académica de la División.	12/12/2022	Implementado		
Eje 1: Planificación en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	2. Elaborar la estrategia para la mejora de las bases de datos de la División Académica	30/06/2022	Implementado		
Eje 1: Planificación en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)	1.3 Aportar insumos en el ámbito académico para la toma de decisiones en el SESUE	3. Actualizar la plataforma del SIESUE con los estudios e investigaciones recientes	30/06/2022	Implementado		
Eje 2: Financiamiento del SESUE	2.2 Mejorar la rendición de cuentas de la asignación de los recursos del Fondo del Sistema aprobados para el fortalecimiento del SESUE	1. Implementar el Sistema Automatizado del Fondo del Sistema para el módulo de formulación	31/12/2021	Implementado		

Eje	Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Fecha de conclusión	Estado de la Acción Estratégica	Justificación	Observaciones
Eje 2: Financiamiento del SESUE	2.2 Mejorar la rendición de cuentas de la asignación de los recursos del Fondo del Sistema aprobados para el fortalecimiento del SESUE	1. Implementar el Sistema Automatizado del Fondo del Sistema para el módulo de seguimiento	31/12/2022	Implementado		
Eje 3: Gestión Institucional	3.1 Lograr una cultura de compromiso hacia la calidad institucional	1. Desarrollar un estudio sobre certificaciones e instrumentos externos para la mejora de procesos o la imagen institucional, que pueden aplicar al CONARE	31/12/2022	Implementado		
Eje 3: Gestión Institucional	3.2 Automatizar el modelo de madurez en el CONARE	2. Desarrollar el módulo de modelo de madurez para el sistema automatizado de control interno	31/12/2022	Implementado		
Eje 3: Gestión Institucional	3.2 Automatizar el modelo de madurez en el CONARE	1. Implementar el módulo de modelo de madurez para el sistema automatizado de control interno	31/12/2022	Implementado		
Eje 3: Gestión Institucional	3.3 Desarrollar el programa de certificación de competencias laborales del CONARE	1. Elaboración de la metodología a utilizar para la certificación de competencias laborales	31/12/2022	Implementado		



Eje	Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Fecha de conclusión	Estado de la Acción Estratégica	Justificación	Observaciones
Eje 3: Gestión Institucional	3.3 Desarrollar el programa de certificación de competencias laborales del CONARE	2. Segundo Informe de avance del programa de certificación de competencias laborales	31/12/2022	Implementado		
Eje 3: Gestión Institucional	3.4 Aumentar la vinculación e integración entre las instancias de CONARE	1. Implementar las acciones para la integración de las instancias de CONARE en temáticas comunes	31/12/2022	Implementado		
Eje 3: Gestión Institucional	3.5 Mejorar la gestión de la información operativa, sustantiva y externa por medio de las TIC	1. Desarrollar la II etapa del proceso de implementación de la gestión de documento electrónico	31/12/2022	Implementado		
Eje 3: Gestión Institucional	3.5 Mejorar la gestión de la información operativa, sustantiva y externa por medio de las TIC	2. Elaboración del Plan de Preservación Digital de Documentos	31/12/2022	Implementado		
Eje 4: Acción Sistémica	4.1 Incrementar la respuesta oportuna de la educación superior a las necesidades de la sociedad	1. Diseñar un plan para la revisión de la medición de herramientas	28/02/2022	Implementado		
Eje 4: Acción Sistémica	4.1 Incrementar la respuesta oportuna de la educación superior a las necesidades de la sociedad	2. Implementar el plan de seguimiento de medición actualizado	30/11/2022	Implementado		

Eje	Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Fecha de conclusión	Estado de la Acción Estratégica	Justificación	Observaciones
Eje 4: Acción Sistémica	4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	1. Actualizar la estrategia de articulación general por sectores	30/12/2022	En proceso	En el caso del PEN debido a las cargas de trabajo la estrategia de articulación se encuentra en proceso de validación con las mesas de trabajo para su posterior formalización	
Eje 4: Acción Sistémica	4.2 Incrementar la articulación con sectores estratégicos	2. Implementar el programa para aplicar la herramienta	31/06/2022	Implementado		
Eje 4: Acción Sistémica	4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	1. Diseñar un plan para mejorar las capacidades de trabajo en redes institucionales	30/06/2022	Implementado		
Eje 4: Acción Sistémica	4.3 Mejorar las capacidades de trabajo en redes interinstitucionales	2. Implementar el programa para aplicar la herramienta	31/12/2022	Implementado		
Eje 4: Acción Sistémica	4.4 Incrementar el interés nacional e internacional en los productos de la investigación de los programas	1. Efectuar una evaluación quinquenal del impacto y posicionamiento de los productos de los programas	31/12/2022	En proceso	En el caso del PEN se encuentra en producción y revisión el informe final	

Fuente: Programas y Dependencias del CONARE

**Anexo 2: CONARE: Matriz de evaluación del Plan Estratégico Institucional 2021-2022**

EJE	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Propuesta al 2022	Meta Alcanzada	Porcentaje de Cumplimiento	Acción Estratégica	Plazo de ejecución de la acción	Estado de la Acción Estratégica	Justificación	Observaciones	Responsable

