



**PLAN**  
**ESTRATÉGICO**  
**INSTITUCIONAL**  
2023 - 2027

# TABLA DE CONTENIDO

<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: UN NUEVO HORIZONTE PARA EL SINAES, EN UN TIEMPO DE DESAFÍOS</b>	<b>02</b>
<b>ACUERDO DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN</b>	<b>03</b>
<b>METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTE PEI</b>	<b>04</b>
<b>MARCO ESTRATÉGICO</b>	<b>06</b>
Valor público del SINAES	<b>07</b>
Destinatarios del SINAES	<b>08</b>
Propuestas de valor del SINAES	<b>09</b>
Marco de Procesos del SINAES	<b>10</b>
<b>MISIÓN DEL SISTEMA</b>	<b>11</b>
<b>VISIÓN DEL SISTEMA</b>	<b>12</b>
<b>VALORES INSTITUCIONALES</b>	<b>13</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>14</b>
Fortalezas	<b>14</b>
Debilidades	<b>16</b>
Oportunidades	<b>18</b>
Amenazas	<b>20</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>21</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO</b>	<b>22</b>
Vinculación de objetivos estratégicos con iniciativas e indicadores estratégicos	<b>26</b>
Seguimiento y evaluación	<b>30</b>
<b>CRÉDITOS</b>	<b>31</b>

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

---

## UN NUEVO HORIZONTE PARA EL SINAES

El Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) posee una trayectoria de más de veinte años. Más que nunca los sistemas de aseguramiento de la calidad cumplen un rol clave en el sector educativo, pero sobre todo para dar respuesta a la sociedad sobre los cumplimientos y procesos de mejora continua con los que cuentan las carreras que ofrecen las Instituciones de Educación Superior en un país. SINAES ha estado llevando a cabo esta misión en conjunto con las Instituciones que lo componen.

En un contexto nacional y global donde las demandas sociales, requerimientos del mercado laboral y de agitados y constantes cambios, debe ser la educación uno de los pilares que le permita a la sociedad determinar certezas para avanzar con el mejoramiento de las condiciones de quienes acceden a la educación superior.

Por lo tanto, este documento que se presenta está orientado a contribuir con el fortalecimiento institucional del SINAES. El proceso de construcción de este plan estratégico se llevó a cabo con la colaboración externa del experto en planificación estratégica Dr. Rony Mauricio Rodríguez Barquero.

Un sistema de acreditación es indispensable, porque el factor “más relevante se refiere a las diferencias de calidad entre programas e instituciones de educación superior. La capacidad de un sistema de educación superior para dar respuesta a las múltiples necesidades y demandas de una población heterogénea como la que existe hoy en América Latina se juega en una definición de calidad que sea capaz de dar cuenta de la diversidad, que permita la apertura a la innovación responsable, que ajuste las exigencias en cuanto a recursos, procesos y resultados a su pertinencia en un contexto de diversidad virtuosa” (IESALC, UNESCO, et al., 2018, p. 25). “Un adecuado y ajustado análisis de situación del sistema de educación superior, de sus instituciones y de los programas que ofrecen, aporta al Estado la información necesaria para adoptar las medidas que se requieran y orientar partidas presupuestarias al financiamiento directo de situaciones que deben ser subsanadas o fortalecidas, para ampliar las condiciones de acceso a la educación superior y para lograr formación con equidad, acorde con las necesidades de desarrollo de la población, con la transformación social y productiva de la sociedad y con el resguardo de sus derechos” (IESALC et al., 2018, p. 112).

Este plan estratégico institucional pretende que el SINAES se convierta en socio estratégico de las instituciones de educación superior, con la tecnología como un aliado fundamental, potenciada por la histórica y global pandemia de la COVID 19, al tiempo que se transforme el modelo de acreditación ofrecido por la institución, de manera que sea más flexible, más pertinente, y con una mayor variedad de opciones que respondan igualmente a una mayor diversidad de ofertas y características de las instituciones de educación superior universitaria. Todo lo anterior debe lograrse además en un entorno más desafiante, con importantes desafíos legales que sobre todo impactan la gestión presupuestaria.

# ACUERDO DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN

Figura 1. Acuerdo del CNA aprobación del PEI 2023-2027.



San José, 6 de setiembre de 2022  
ACUERDO-CNA-289-2022

M.Sc. Laura Ramírez Saborío  
Directora Ejecutiva  
-SINAES-

Estimada señora:

Reciban un cordial saludo. Me permito transcribirlas el acuerdo tomado por el Consejo Nacional de Acreditación en la sesión celebrada el 30 de agosto 2022, Acta 1613-2022, que dice:

**Artículo 9. Plan Estratégico Institucional 2023-2027.**  
Se genera un espacio para el intercambio de observaciones, preguntas, comentarios y análisis conjunto en relación con la Propuesta del Plan Estratégico 2023-2027, del SINAES

**CONSIDERANDO QUE:**

1. Según las funciones del Consejo se señala “elaborar y aprobar las políticas, los planes estratégicos y anuales de trabajo, los reglamentos y la normativa en general”.
2. El Plan Estratégico Institucional es una herramienta que permite el trabajo en equipo para la implementación de acciones tendientes a contribuir con el logro de los objetivos.
3. El Plan Estratégico Institucional es una herramienta que permite el trabajo en equipo para la implementación de acciones tendientes a contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

**SE ACUERDA**

1. Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) el cual debe de incluir las observaciones manifestadas por los miembros del Consejo en un plazo de veintidós días hábiles, una vez comunicado este acuerdo y que rige para el periodo 2023-2027.
2. Solicitar a la Directora Ejecutiva realizar los trámites correspondientes para su implementación y divulgación, una vez incorporadas las observaciones manifestadas por los miembros.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

MARCHESSI VANESSA BOGANTES FALLAS Firmado digitalmente por MARCHESSI VANESSA BOGANTES FALLAS (FIRMA)  
Fecha: 2022.09.06 11:40:09 -0500'  
**Licda. Marchessi Bogantes Fallas**  
 Coordinadora Secretaría  
 Consejo Nacional de Acreditación

KSO

C. Archivo

Z:\CNA\Acuerdos\2022\18. Agosto\Acta 1613\22 289 Iramirez TA 1613 aprobac Plan Estratégico 2023-2027.docx

---

SINAES cumple con los principios de buenas prácticas de  
Tel. (506) 2519-5813 | info@sinaes.ac.cr | www.sinaes.ac.cr | f sinaes.ac.cr



# METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTE PEI

Este plan ha sido elaborado siguiendo las recomendaciones técnicas del Ministerio de Planificación (2018), por medio de la guía denominada “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”.

Para elaborar este plan el SINAES experimentó una fase preparatoria, en la cual se obtuvo el compromiso de la jerarquía institucional, expresado en la anuencia del Consejo Nacional de Acreditación (CNA, con facultades de junta directiva del Sistema) y la Dirección Ejecutiva. También se conformó una Comisión de Planificación, que lideró el proceso. Esta Comisión estuvo integrada por la directora ejecutiva, las encargadas de las divisiones, la encargada de la Asesoría Legal, e integrantes del CNA, además del consultor, Dr. Rony Mauricio Rodríguez Barquero.

Este proceso fue participativo, de manera que se involucró a la Dirección Ejecutiva, a las tres direcciones de las áreas estratégicas, al personal del SINAES, así como, a los integrantes del Consejo Nacional de Acreditación. También se realizó una consulta a las instituciones que han tenido una relación relevante con el SINAES. Específicamente el personal del SINAES participó respondiendo a una consulta interna en el formato de encuesta en línea (en donde se abordaron elementos como misión, visión y valores), luego, participaron en talleres y reuniones de sus respectivas divisiones en la construcción misma del PEI.

La formulación del PEI se enmarca como una metodología con enfoque cualitativo. “La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernandez Sampieri et al., 2014, pág. 358). Así, el empleo de métodos cualitativos es la mejor solución para el abordaje en donde la información de la revisión de documentos, entrevistas y grupos focales, que son medios de naturaleza cualitativa y que permiten triangulación (Flick, 2017), fueron los principales medios de obtención de información.

Con respecto al alcance, se define como descriptivo: “Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri et al., 2014, pág. 92). Justamente este es el cometido de un plan estratégico: recabar información y revisar y/o construir en conjunto elementos estratégicos, para el futuro desarrollo del SINAES.

Con respecto al diseño de la investigación esta se considera investigación – acción. “La finalidad de la investigación – acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) (Hernandez Sampieri et al., 2014, pág. 496). “La investigación – acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio)” (Hernandez Sampieri et al., 2014, pág. 496-497).

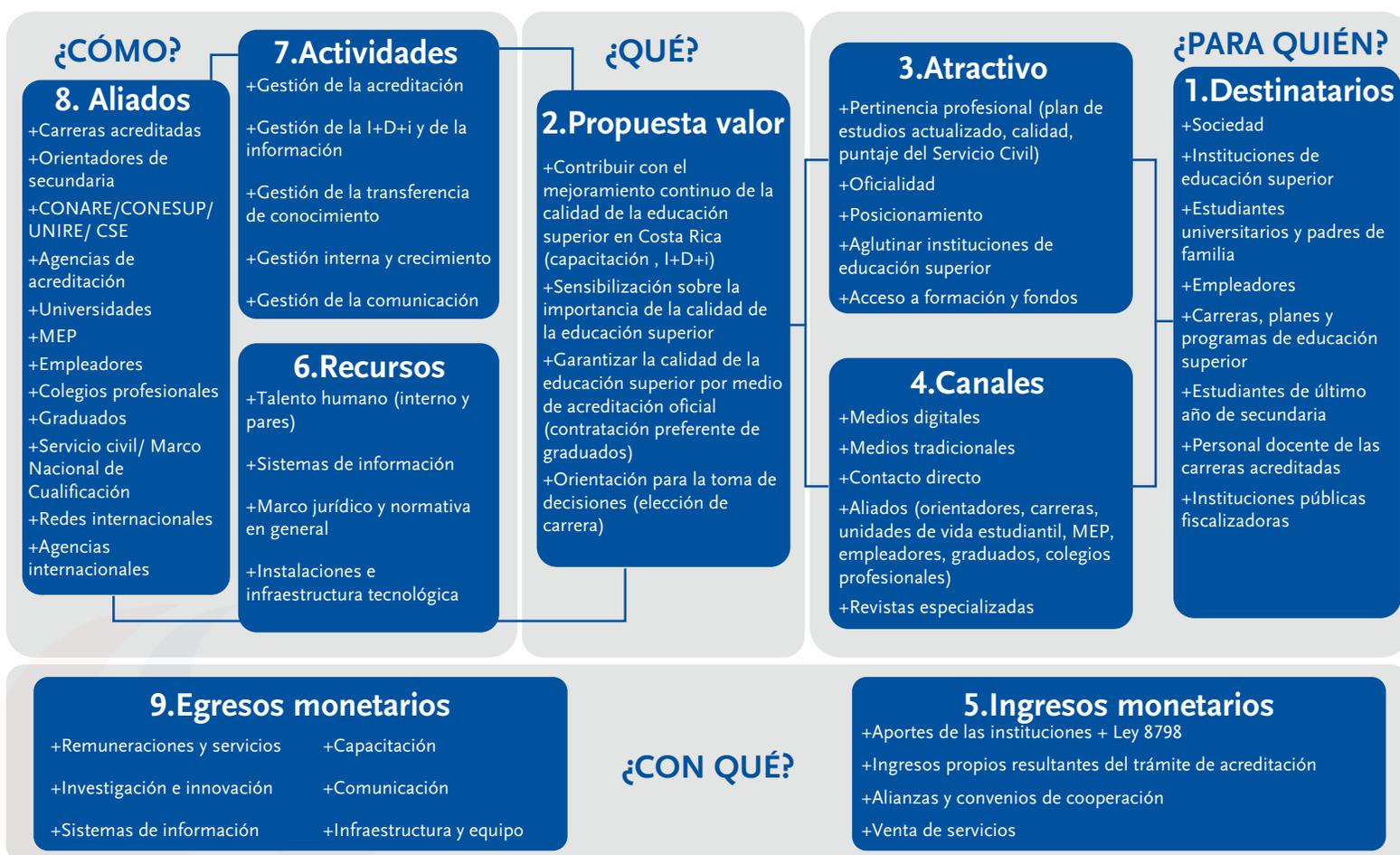
**Tabla 1.** Métodos empleados para la recolección de la información.

MÉTODO	DETALLE
<b>Revisión documental</b>	Identificación, obtención y consulta de documentos relevantes del SINAES. Estos documentos fueron prioritariamente los facilitados o sugeridos por las direcciones. También se consultaron documentos externos de relevancia para el SINAES y el sector de educación superior en los ámbitos mundial y costarricense, así como normativas atinentes al quehacer del SINAES.
<b>Cuestionarios</b>	Se aplicaron cuestionarios en línea a la totalidad de instituciones afiliadas al SINAES (rectores, vicerrectores académicos, directores y coordinadores de carreras acreditadas, ver Apéndice 1), a los integrantes del Consejo Nacional de Acreditación (ver Apéndice 2) y, a los funcionarios del SINAES (ver Apéndice 3). Los resultados de estas consultas se muestran en el documento denominado “Resultados de las consultas al CNA, funcionarios y aliados del SINAES en el marco de la formulación del plan estratégico institucional 2023-2027”, que es un complemento de este documento del PEI (Rodríguez Barquero, 2021). En esta consulta participaron siete de los ocho integrantes del CNA, 29 de los 33 funcionarios del SINAES, y 113 personas de 42 instituciones externas que desempeñan 16 cargos diferentes en esas organizaciones (incluyendo la respuesta de 18 rectores).
<b>Grupos focales y talleres</b>	Se sostuvieron sesiones de trabajo tipo grupo focal o taller: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos talleres amplios con la Comisión de Planificación.</li> <li>• Un taller por cada Dirección, con el personal de cada una.</li> <li>• Varias reuniones con funcionarios y consultores para abordar temas puntuales.</li> <li>• Una sesión de validación con las direcciones.</li> <li>• Una presentación final a la Dirección Ejecutiva y al Consejo Nacional de Acreditación, para dar por conocido el PEI.</li> </ul>

# MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico, también denominado marco filosófico, es el apartado del PEI que describe los grandes aspectos que generan identidad a la institución. Este se refiere a: qué es y qué se aspira como institución, es decir, la Misión y la Visión. Además, incluye los valores por los cuales se rigen los funcionarios que la integran. El marco estratégico guía y alinea a toda la organización hacia un solo rumbo que facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrolla la Institución, mediante objetivos y estrategias (líneas de acción).

**Figura 2.** Modelo estratégico y de innovación para el SINAES.



## CONTEXTOS NACIONAL / INTERNACIONAL

Fuente: elaboración propia, con base en legislación, talleres de planificación, documentación secundaria y consultas realizadas.

## VALOR PÚBLICO DEL SINAES

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018, p. 19), “el valor público se constituye en el punto de partida sobre el cual inicia la construcción del análisis de la situación y, por ende, de la formulación de una adecuada estrategia institucional, esto dentro de su concepción define el quehacer de la institución, su propuesta de valor y su aporte al desarrollo del país”. El valor público del SINAES queda claramente expresado en su Ley de origen (Ley del SINAES, 2002), en donde es claro que su contribución principal es trabajar en conjunto con las universidades públicas y privadas en procura de la calidad de la educación superior, en vista del impacto positivo que la educación tiene sobre la sociedad (ver Figura 3) y, el legislador le confirió al SINAES la oficialidad de la acreditación de la educación superior en Costa Rica.

**Figura 3.** Valor público del SINAES.



Fuente: elaboración propia, con base en la Ley del SINAES (2002).

De este valor público debe destacarse la importancia central que juega la acreditación, basada en estándares internacionales y, que como queda claro en este plan estratégico, debe tener características de funcionalidad, flexibilidad, pertinencia y ajustes a las diferentes opciones académicas (planes, programas y carreras) que se acrediten, y además debe existir un modelo de acreditación institucional, que se caracterice porque permita la mejora de la institución que se someta al proceso, al tiempo que el SINAES sea considerado un aliado estratégico para el funcionamiento y desarrollo de las instituciones y sus ofertas académicas.

La definición de calidad de UNESCO la describe como un concepto multidimensional, que abarca todas las funciones y actividades institucionales, así como sus recursos, procesos y resultados y, se expresa en la diferenciación, la relevancia y la pertinencia (IESALC, UNESCO, et al., 2018, p. 102).

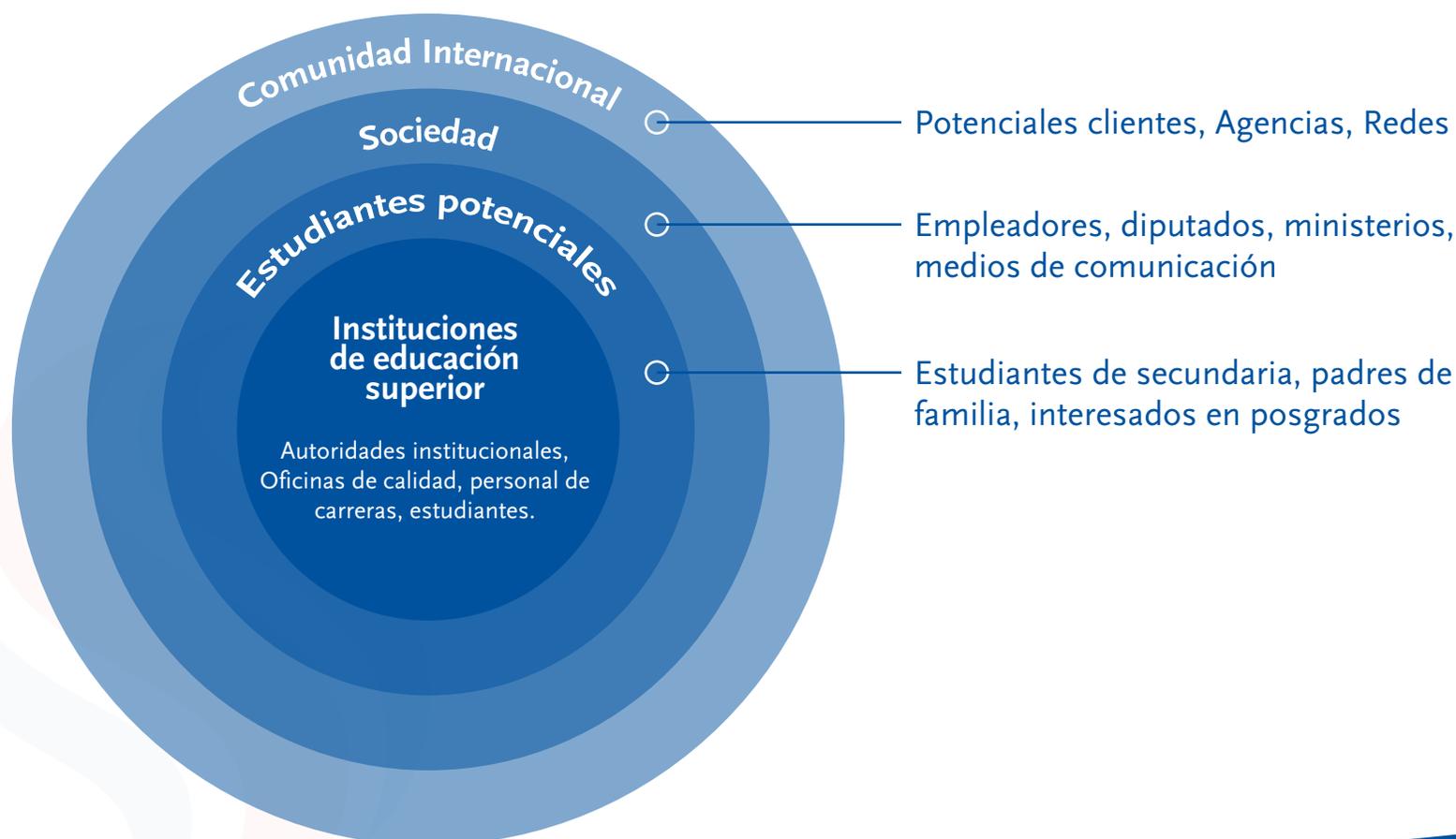
## DESTINATARIOS DEL SINAES

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018, p. 20), “un elemento relevante en el análisis del contexto estratégico es la identificación de las personas usuarias (directos o indirectos) que se benefician con la producción de bienes y servicios que brinda la institución. Se deben conocer los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los usuarios, con el fin de brindar de manera oportuna y efectiva los bienes y servicios de la institución, que permita alcanzar de mejor manera el valor público que le fue asignado”.

Como se aprecia en la Figura 4, el SINAES tiene múltiples destinatarios, siendo el más directo las instituciones de educación superior, eje fundamental del quehacer de mejora de la calidad académica, y que produce graduados para el sector empleador, para quienes la acreditación puede ser un factor fundamental de elección. También las IES procuran atraer estudiantes de secundaria y para posgrados, para los cuales y para sus padres y orientadores la acreditación puede ser un factor fundamental para elegir carrera. Y el SINAES debe también brindar una imagen positiva de su quehacer a la institucional y la esfera política, que cumplen un papel de fiscalización permanente, y para aliados actuales y potenciales, nacionales e internacionales, que pueden desarrollar proyectos e iniciativas en conjunto con el SINAES.

Se incluyen solamente los destinatarios, para los cuales debe haber valores agregados claros. No se incluyen aquí los aliados, con quienes la relación es diferente, y que en realidad son complementarias del quehacer del SINAES para atender adecuadamente a los destinatarios principales.

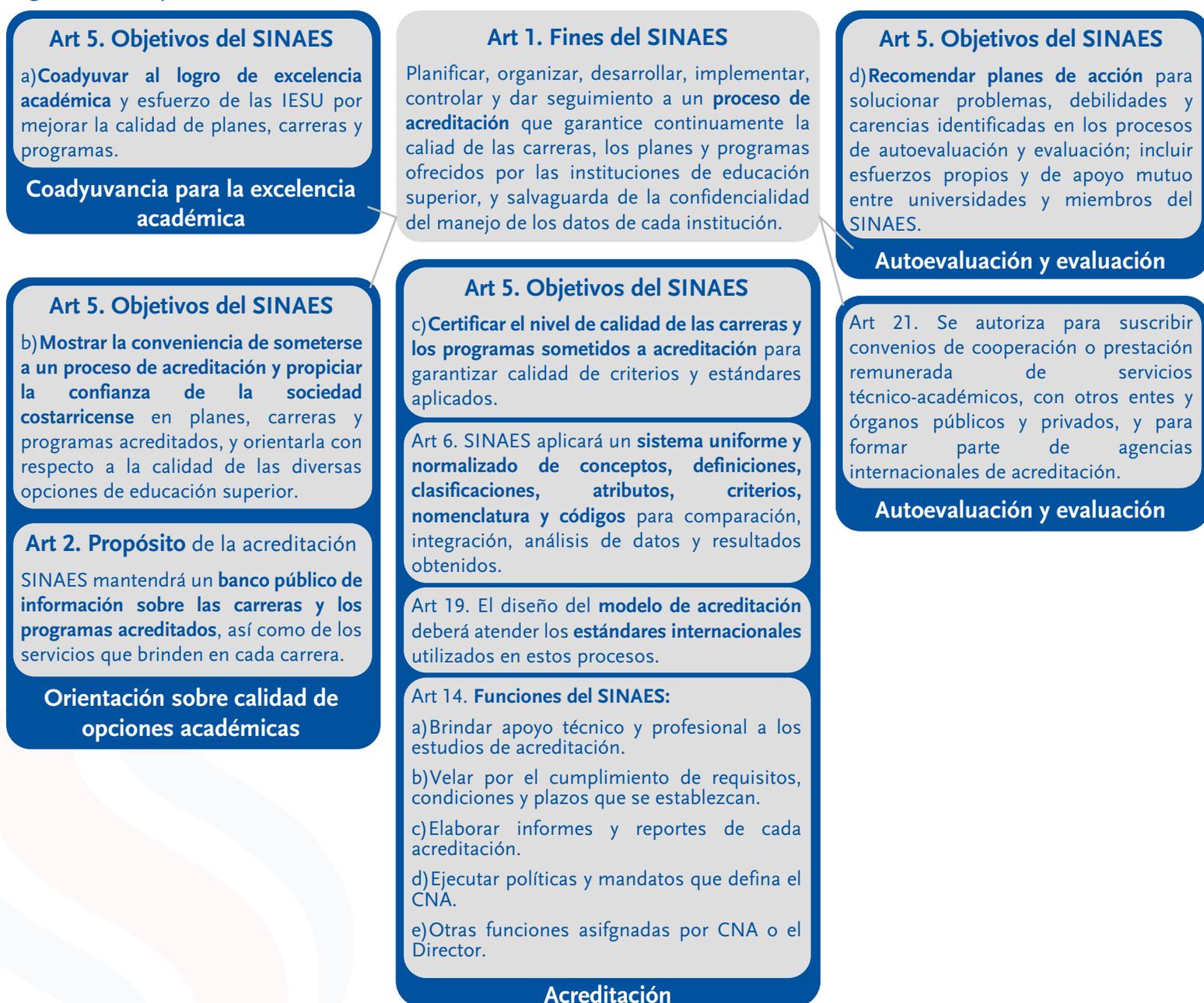
**Figura 4.** Público del SINAES.



## PROPUESTAS DE VALOR DEL SINAES

Derivadas de la Ley del SINAES las propuestas de valor del SINAES tienen relación directa con los fines del Sistema, en donde el proceso de acreditación es medular (ver Figura 5). Se pueden identificar con claridad cinco grandes áreas de actuación del SINAES: la primera, relacionada con la acreditación puramente dicha; la segunda, de cooperación general para el logro de la excelencia académica de las IES; la tercera, relacionada con la orientación especialmente a la sociedad sobre la calidad de las opciones académicas disponibles en el país; la cuarta, referida a evaluación de las IES (puede ser parte de la acreditación, aunque también puede ser un proceso no conducente a esta, y de hecho podría relacionarse con la acreditación institucional); y la quinta, relacionada con la colaboración interinstitucional y la participación en redes internacionales.

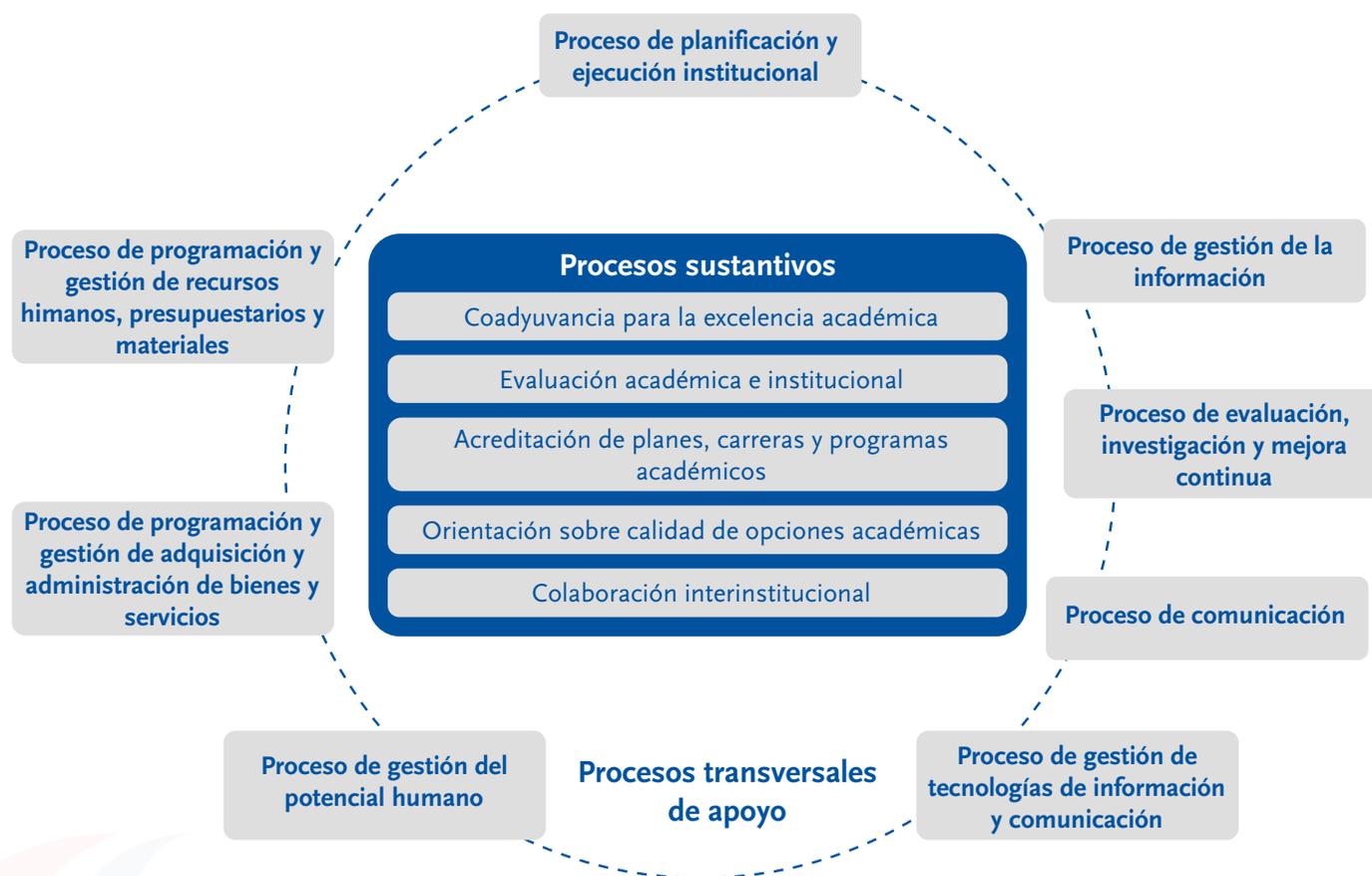
**Figura 5. Propuestas de Valor del SINAES.**



## MARCO DE PROCESOS DEL SINAES

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018, p. 21), “el marco de procesos describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas... que permiten definir cómo se alcanzan los bienes y servicios y la satisfacción de los usuarios”. En la Figura 6 se presentan los procesos del SINAES. Estos se basan en los valores agregados que brinda el SINAES, y los procesos internos que deben coordinarse y gestionarse para el adecuado funcionamiento del Sistema.

**Figura 6.** Procesos estratégicos del SINAES.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Ley del SINAES (2002) y el Reglamento orgánico del SINAES (2018).

“Las agencias acreditadoras de calidad de la educación superior deben trabajar para elaborar un referente de calidad integral e integrador. Se requiere dimensionar los mecanismos e instrumentos de evaluación y acreditación nacionales y regionales para asegurar la pertinencia de estos al contexto mundial actual, a los diferentes sistemas nacionales de educación superior y a la diversidad de instituciones y programas académicos, así como desde las diferentes dimensiones organizacionales, atribuciones y funciones otorgadas a las Agencias Nacionales y a las instituciones de educación superior. En este análisis es importante la inclusión y diálogo franco entre los actores involucrados, que no solo garantice la legitimidad del proceso sino, sobre todo, que genere consensos en torno al modelo de calidad, aspectos comunes y propios de cada país y sus implicancias en cuanto a su aplicación en las instituciones de la región” (IESALC, UNESCO, et al., 2018, p. 98).

# MISIÓN DEL SISTEMA

---

La misión institucional describe los propósitos de la organización, los bienes y servicios que entrega a la población y su compromiso social. Es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (qué somos, qué hacemos y para quiénes). A continuación, se presenta la misión del SINAES



Somos el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior que contribuye con el logro de la mejora continua de las instituciones de educación superior por medio de la evaluación, acreditación y seguimiento de programas, carreras e instituciones, así como, el desarrollo de investigación, capacitación, innovación y producción de conocimiento en materia de aseguramiento de la calidad en los ámbitos nacional e internacional.

## VISIÓN DEL SISTEMA

---

La visión es la declaración que enuncia lo que la institución desea ser en el futuro, siempre en procura del cumplimiento de sus fines. Esta se constituye en las expectativas que tiene la institución sobre su futuro. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. El análisis y reformulación de la visión se facilita con la utilización del modelo estratégico y el análisis situacional. A continuación, se presenta la visión del SINAES:



Seremos reconocidos como socio estratégico por parte de las instituciones de educación superior que buscan la mejora continua como un actor decisivo, por medio de la incidencia en política pública, con proyección internacional e integrado a las redes de acreditación de mayor trascendencia.

# VALORES INSTITUCIONALES

Los valores son formas o modos de comportamiento (individual y/o colectivo) preferibles o pretendidas. En el caso de un plan estratégico son relevantes porque su definición permitirá identificar e impulsar comportamientos deseables que permitirán un mejor alineamiento de los esfuerzos en procura de alcanzar la visión por medio del cumplimiento de la misión del Sistema, para construir colectivamente la cultura y el clima organizacionales deseables. Los valores anteriormente definidos para el Sistema fueron Innovación, Excelencia, Respeto, Integridad y Compromiso. Gracias a la consulta realizada se proponen valores que engloban el sentir institucional, a la vez que contribuyen con los propósitos estratégicos del Sistema (Rodríguez Barquero, 2021, pp. 13 y 14).

**Tabla 2.** Análisis y propuesta de valores para el SINAES.

Elementos de la VISIÓN	Elementos de la MISIÓN
Sistema / oficial / coadyuva / excelencia académica / promoción de la calidad / mejora continua / educación superior costarricense / asesoría / acompañamiento / investigación / formación / colaboración / acreditación	Socio estratégico / decisivo en selección de carrera y posgrado / impulsor proactivo de la mejora de la educación / incidencia en política pública / proyección Latinoamérica / integración plena a redes internacionales
VALORES NECESARIOS	
Creatividad	Honestidad
Es el comportamiento individual y colectivo base de la <b>innovación</b> del quehacer institucional. Se espera que en el SINAES las personas y los equipos sean siempre creativos y busquen activamente nuevas maneras de hacer las cosas, que permitan mejores procesos y resultados.	Tener fuertes principios morales e <b>integridad</b> . Es una elección personal con base en la cual se toma la decisión y se produce la actuación moral y éticamente correcta, que permiten mantener coherencia y sinceridad, en donde privan la verdad y la justicia. Tiene que ver con <b>transparencia</b> , rendiciones de cuentas y actitudes honradas frente a la institución, los compañeros, los destinatarios y el público en general.
Trabajo en equipo	Calidad
El trabajo en equipo se convierte en un valor altamente demandado que sirve para ejercer la <b>tolerancia</b> , el <b>respeto</b> y la consideración, y como una forma de superar el individualismo.	Significa insistir en los procesos hasta que el producto o servicio obtenido sea el mejor posible, es decir, no conformarse con menos. Es la base de la <b>excelencia</b> .
Responsabilidad	Equidad
Mezcla de gratitud, lealtad y sinceridad, que conduce al <b>compromiso</b> con la institución, con el trabajo, con los compañeros, con los destinatarios y con la sociedad.	Uso de la imparcialidad para reconocer el derecho y los méritos de cada uno, utilizando la equivalencia como base para la igualdad, adaptando las reglas para casos concretos con el fin de buscar la justicia.

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico consiste en la identificación de factores internos relevantes para el plan estratégico, en la forma de fortalezas y debilidades del SINAES, y de factores externos, bajo el formato de oportunidades y amenazas. Estos factores se deducen de la lectura crítica de los elementos apuntados en el marco jurídico, el análisis situacional de la Educación Superior, el análisis del entorno y el análisis de los recursos estratégicos del SINAES.

Este análisis estratégico brinda un panorama en el cual se vislumbra una Agencia con fortalezas muy pertinentes e interesantes estratégicamente, con algunas debilidades importantes pero superables, sobre todos con un conjunto de oportunidades muy atractivas en las cuales se puede explotar la innovación como fuerza motriz principal, y con amenazas que requerirán sobre todo decisión y liderazgo de parte del SINAES para afrontarlas con éxito.

## FORTALEZAS

Se han identificado las siguientes:

**Tabla 3.** Fortalezas estratégicas del SINAES.

#	NOMBRE CORTO	DETALLE	EVIDENCIA
<b>F1</b>	<b>Respaldo Legal</b>	Clara y bien establecida legitimación legal del SINAES en materia de acreditación de la Educación Superior, con actividades de interés público, y reconocimiento público de la relevancia de la acreditación de la Educación Superior.	Ley del SINAES (2002), Fortalecimiento del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (2010), IESALC, UNESCO, et al. (2018, p. 412), INQAAHE (2019, p. 26), Campaña Vargas et al. (2021, p. 12), Rodríguez Barquero (2021, p. 9).
<b>F2</b>	<b>Reconocimiento</b>	Misión y visión claramente establecidas y con reconocimiento público por los diferentes sectores y aliados de la Educación Superior en Costa Rica y de algunos actores internacionales.	INQAAHE (2019, p. 27), Rodríguez Barquero (2021, pp. 9–13).
<b>F3</b>	<b>Imparcialidad</b>	Los procedimientos de acreditación son imparciales, y con la participación de pares internacionales.	INQAAHE (2019, pp. 27, 45 y 54), Rodríguez Barquero (2021, pp. 24 y 25).
<b>F4</b>	<b>Respaldo financiero</b>	Recursos financieros se encuentran respaldada en la Ley de Fortalecimiento del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) (2010).	Fortalecimiento del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (2010).
<b>F5</b>	<b>Acreditación internacional</b>	SINAES es evaluado periódicamente por organismos regionales e internacionales, la acreditación del INQAAHE le brinda reconocimiento nacional e internacional al SINAES.	INQAAHE (2019, p. 32), Rodríguez Barquero (2021, pp. 20 y 25).

#	NOMBRE CORTO	DETALLE	EVIDENCIA
<b>F6</b>	<b>Participación en redes internacionales</b>	Activa y extensa participación en redes internacionales de acreditación desde los inicios de la Agencia (RIACES; SIACES).	IESALC, UNESCO, et al. (2018, p. 86), INQAAHE (2019, pp. 32, 57 y 58), Rodríguez Barquero (2021, pp. 25–29).
<b>F7</b>	<b>Amplitud de afiliación de IES</b>	SINAES atiende a todos los actores que participan en la formación en la Educación Superior costarricense: universidades públicas, universidades privadas, instituciones internacionales e instituciones parauniversitarias.	INQAAHE (2019, p. 45), Rodríguez Barquero (2021, p. 25).
<b>F8</b>	<b>Contacto con IES</b>	La participación del staff del SINAES en los procesos de acreditación permite un contacto permanente con los responsables de acreditación en las IES.	INQAAHE (2019, p. 45), Rodríguez Barquero (2021, pp. 14 y 24).
<b>F9</b>	<b>Expocalidad</b>	La feria de universidades acreditadas fue un escaparate para mostrar la labor del SINAES a una gran audiencia.	INQAAHE (2019, p. 50), Rodríguez Barquero (2021, pp. 24, 30, 31).
<b>F10</b>	<b>Información sobre IES</b>	Gran cantidad de información sobre carreras acreditadas disponible en el SINAES, que puede ser de mucha utilidad si se sistematiza para orientar la toma de decisiones institucional, como insumo para los procesos de evaluación, para orientar a las IES, la política pública y la selección de institución y carrera por parte de los estudiantes de secundaria.	Programa Estado de la Nación (2021, p. 287), Rodríguez Barquero (2021, p. 19).
<b>F11</b>	<b>Respuesta a la pandemia</b>	Exitosa adaptación institucional a las condiciones de teletrabajo y virtualidad impuestas por la pandemia COVID-19, logrando continuar adelante con el trabajo con una buena percepción de parte de las IES.	Rodríguez Barquero (2021, p. 23).
<b>F12</b>	<b>Modelo general aprobado</b>	El CNA acordó aprobar el modelo general de acreditación.	Acuerdo CNA-082-2022.
<b>F13</b>	<b>Propuesta de Modelo de teletrabajo</b>	Se tiene una propuesta de modelo de teletrabajo para que se pueda implementar a la brevedad.	Propuesta.

## DEBILIDADES

Se han identificado las siguientes:

**Tabla 4.** Debilidades estratégicas del SINAES.

#	NOMBRE CORTO	DETALLE	EVIDENCIA
D1	<b>Ambigüedad del papel de pares internacionales</b>	Los procedimientos de acreditación existentes tienen una ambigua definición de responsabilidades de los pares nacionales e internacionales, así como del soporte que estos deben recibir del equipo de apoyo del SINAES, y en algunos casos los pares no han sido debidamente contextualizados sobre la Educación Superior costarricense.	INQAAHE (2019, p. 27), Rodríguez García (2021, p. 18).
D2	<b>Modelo de acreditación institucional</b>	Carencia de criterios y guías para ofertar el servicio de acreditación institucional.	INQAAHE (2019, p. 27), Rodríguez Barquero (2021, pp. 14, 16, 18, 19, 20, 22).
D3	<b>Análisis de cargas de trabajo</b>	Carencia de un análisis de las tareas, procedimientos y cargas de trabajo del personal del SINAES.	INQAAHE (2019, p. 27), Rodríguez Barquero (2021, pp. 17, 22).
D4	<b>Análisis de estructura organizacional</b>	Carencia de un análisis de la estructura organizacional, que determine si las divisiones, unidades y puestos son los requeridos para cumplir los quehaceres institucionales y compromisos legales.	Tabla 12, DEINSA (2021, pp. 38 y 39).
D5	<b>Actualización del modelo de acreditación</b>	El modelo de acreditación empleado necesita ser revisado y mejorado, actualmente además el proceso es muy prolongado y necesita ser más rápido sin que esto desmejore la calidad del proceso, y valorar la participación de expertos externos adicionales a los pares, como expertos nacionales, empleadores y estudiantes para agregar puntos de vista adicionales en el proceso, así como una mejor incorporación de los ODS.	IESALC et al. (2018, p. 148), INQAAHE (2019, pp. 32, 45 y 55), Rodríguez García (2020), Rodríguez Barquero (2021, pp. 15–19).
D6	<b>Política interna QA</b>	Carencia de una política interna de aseguramiento de la calidad que incluya sus procesos y actividades, incluyendo los mecanismos para la gestión de quejas y apelaciones.	INQAAHE (2019, pp. 32 y 55), Rodríguez Barquero (2021, p. 13).

#	NOMBRE CORTO	DETALLE	EVIDENCIA
D7	<b>Comunicación externa débil</b>	La comunicación sobre las actividades del SINAES, las ventajas para los estudiantes de cursar una carrera acreditada, la comunicación con la sociedad en general y la información pública disponible para las familias y potenciales estudiantes son débiles.	INQAAHE (2019, pp. 50 y 51), Rodríguez Barquero (2021, pp. 13, 16–18, 26).
D8	<b>Concentración en la GAM</b>	Las acciones de divulgación, como las ferias, se han concentrado en la ciudad capital, y no se han desarrollado en otras regiones del país.	INQAAHE (2019, p. 51), Rodríguez Barquero (2021, pp. 18, 30).
D9	<b>Sistemas de información</b>	Carencia de sistemas de información que faciliten la gestión documental del SINAES y el soporte a los procesos de evaluación y acreditación, tanto para los funcionarios, evaluadores externos como para las instituciones.	(2021, pp. 15, 19, 21, 30).
D10	<b>Conocimientos en áreas concretas</b>	El personal requiere mayores conocimientos y destrezas en planificación y administración pública.	Rodríguez Barquero (2021, p. 16).
D11	<b>Procesos lentos</b>	El tiempo para desarrollar los procesos de evaluación y acreditación es considerado en general como muy lento por parte de las IES (“fatiga de evaluación”).	IESALC et al. (2018, p. 146), Rodríguez Barquero (2021, p. 17).
D12	<b>Falta conocimiento sobre acreditación para opciones virtuales</b>	No se cuenta con personal ni experiencia en la evaluación y acreditación de ofertas académicas no presenciales.	Rodríguez Barquero (2021, p. 21).
D13	<b>Percepción negativa del clima organizacional</b>	Percepción del clima organizacional con oportunidades de mejora, ante la debilidad de reglamentación sobre desempeño laboral y la desactualización del código de ética.	Figura 18.

## OPORTUNIDADES

Se han identificado las siguientes:

**Tabla 5.** Oportunidades estratégicas del SINAES.

#	NOMBRE CORTO	DETALLE	EVIDENCIA
O1	<b>Explotar posición en Educación Superior</b>	La recurrente discusión sobre las condiciones impuestas en el proceso de acreditación por su naturaleza voluntaria abre la posibilidad de que SINAES contribuya a este debate y juegue un papel más destacado en Educación Superior desde su posición como Agencia Oficial.	IESALC, UNESCO, et al. (2018, p. 70), INQAAHE (2019, p. 58), Rodríguez Barquero (2021, pp. 19 y 25).
O2	<b>Referente centroamericano</b>	Desarrollar capacidades de SINAES como un ente regional de referencia en Centroamérica, y jugar un papel más prominente en las redes internacionales (en las que participa y en las que debería participar).	INQAAHE (2019, p. 58), Rodríguez Barquero (2021, pp. 16, 25, 26, 29).
O3	<b>Venta de servicios</b>	Aumentar la venta de servicios tanto en el país como en el extranjero (como los que ya se prestan en Guatemala).	Rodríguez Barquero (2021, p. 23).
O4	<b>Gran número de instituciones no afiliadas</b>	Gran cantidad de instituciones por afiliarse al Sistema (76%) y de carreras aún por acreditar de la oferta académica nacional (85%).	OECD (2017, p. 176), Programa Estado de la Nación (2021, p. 262), Rodríguez Barquero (2021, p. 23).
O5	<b>Potencial de la virtualidad</b>	Es esperable una transformación de opciones académicas de la presencialidad a la virtualidad, y el surgimiento de una nueva y variada oferta de opciones académicas virtuales como consecuencia de la pandemia COVID-19.	Programa Estado de la Nación (2021, p. 258).
O6	<b>Asesorar en sistemas de calidad</b>	Interés en las IES en contar con asesoramiento del SINAES para implementar un sistema de calidad universitario, que puede servir como puerta de entrada y motivación para las IES no afiliadas al SINAES.	IESALC, UNESCO, et al. (2018, p. 53), Rodríguez Barquero (2021, p. 20).
O7	<b>Agencias internacionales atractivas</b>	Agencias internacionales reconocidas y especializadas en áreas disciplinares que pueden tener interés en aliarse con el SINAES.	Rodríguez Barquero (2021, p. 20).
O8	<b>Interés en acreditación institucional</b>	Interés en las IES por optar por la acreditación institucional del SINAES.	Rodríguez Barquero (2021, p. 19).

#	NOMBRE CORTO	DETALLE	EVIDENCIA
O09	<b>Transferencia y desarrollo de capacidades</b>	Interés de las IES en recibir capacitaciones, charlas y conocimiento sobre temas de interés (tendencias de la Educación Superior, innovación, investigación, educación por competencias, enfoques recientes como el sociocrítico, medición de resultados e impactos, etc.) y en espacios de interacción y coordinación entre IES, lo que significa gran potencial para impulsar una Comunidad de Investigación y Aprendizaje Colaborativo con el liderazgo del SINAES.	Cuahonte Badillo & Hernández Romero (2015), Margalef García & Arenas Martija (2006, p. 16), BID (2018), Gutiérrez-Barva & Guajardo-Espinoza (2018), IESALC, UNESCO, et al. (2018, pp. 54 y 86), Lizano (2021, p. 12), Rodríguez Barquero (2021, p. 20).
O10	<b>Alianzas estratégicas potenciales</b>	Gran cantidad de instituciones y organizaciones nacionales e internacionales con las cuales podrían gestarse alianzas estratégicas que agreguen valor a la labor del SINAES y a las carreras acreditadas (colegios profesionales, Servicio Civil, MEP, etc.).	IESALC, UNESCO, et al. (2018, p. 86), Rodríguez Barquero (2021, pp. 20 y 30).
O11	<b>Proponer incentivos para carreras acreditadas</b>	La posición como Agencia Oficial de acreditación otorga ventajas para proponer programas nacionales especiales, que tengan fondos propios asegurados de otros organismos (investigación, movilidad académica y estudiantil), que pueden ser muy atractivos para afiliar instituciones y acreditar nuevas carreras.	IESALC, UNESCO, et al. (2018, p. 70), Rodríguez Barquero (2021, p. 30).
O12	<b>Marcos de cualificación</b>	La existencia de marcos de cualificación (como el de Carreras de Educación) brinda la oportunidad al SINAES de liderar esfuerzos en esta materia para conferir un mayor atractivo a la acreditación.	Rodríguez García (2020, p. 16), Programa Estado de la Nación (2021, p. 263).
O13	<b>Orientación de oferta académica</b>	Costa Rica se ha ido posicionando como un país atractivo para la inversión Extranjera Directa, por lo que la demanda de profesionales con calidad certificada será cada vez más importante, además, muchas de las profesiones que se requerirán aún no existen en la oferta académica, por lo que las IES requerirán orientación en este sentido.	Lizano (2021).
O14	<b>Reforma a Ley del SINAES</b>	Proponer una reforma a la Ley del SINAES que amplíe y mejore las potestades del Sistema, luego de 20 años de experiencia acumulada.	Adolio Cascante et al. (2020) (ver cambios propuestos en la Tabla 10).

## AMENAZAS

Se han identificado las siguientes:

**Tabla 6.** Amenazas estratégicas para el SINAES.

#	NOMBRE CORTO	DETALLE	EVIDENCIA
A1	<b>Ambigüedad del papel de pares internacionales</b>	Los procedimientos de acreditación existentes tienen una ambigua definición de responsabilidades de los pares nacionales e internacionales, así como del soporte que estos deben recibir del equipo de apoyo del SINAES, y en algunos casos los pares no han sido debidamente contextualizados sobre la Educación Superior costarricense.	INQAAHE (2019, p. 27), Rodríguez García (2021, p. 18).
A2	<b>Regla fiscal</b>	Imposición de la regla fiscal la cual determina topes presupuestarios de crecimiento para las instituciones públicas.	Ley para el fortalecimiento de las finanzas públicas (2018), Programa Estado de la Nación (2021, p. 250), Rodríguez Barquero (2021, p. 22).
A3	<b>Nuevas Agencias</b>	Agencias de acreditación nacionales con interés en participar en el mercado nacional e instituciones con interés de incursionar en acreditación (como AAPIA- CFIA).	IESALC, UNESCO, et al. (2018, p. 133), Rodríguez Barquero (2021, p. 22).
A4	<b>Modificación Ley del CONESUP</b>	Modificación de la Ley del CONESUP en los términos en que está formulada ocasionaría un gran impacto en el volumen de trabajo del SINAES, sin el aporte de los fondos correspondientes para atenderlo.	Rodríguez García (2019), Programa Estado de la Nación (2021, p. 263), Rodríguez Barquero (2021, pp. 23 y 31).
A5	<b>Aprobación planes CONESUP</b>	La aprobación de planes de estudio de carreras de universidades privadas por parte del SINAES es riesgoso por ser juez y parte en el proceso y aumenta el volumen de trabajo institucional, así como el gasto corriente.	Rodríguez Barquero (2021, p. 16).
A6	<b>Ránquines universitarios</b>	Potencial mayor interés de algunas IES por los ránquines universitarios por encima de la acreditación de programas académicos.	IESALC, UNESCO, et al. (2018, p. 142), Abarzúa Cutroni (2021, p. 333).
A7	<b>Requisitos legales procesos de contratación procesos sustantivos</b>	Los requisitos asociados a la CCSS que deben presentar los pares evaluadores naciones constituyen una amenaza para la participación de los mismos en los procesos de acreditación.	IESALC, UNESCO, et al. (2018, p. 142), Abarzúa Cutroni (2021, p. 333).

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización, estos responden a la pregunta: ¿Qué queremos alcanzar? Se presentan los objetivos estratégicos por medio del mapa estratégico, que muestra los objetivos y las relaciones entre ellos. La propuesta de valor es ser socios estratégicos de las IES.

**Tabla 7. Mapa estratégico para el SINAES.**

Destinatario Propuesta de valor: socio estratégico	Atributos del servicio	Imagen	
	OE8. Acreditación y evaluación. <b>Modelos e instrumentos de evaluación:</b> definir referentes y diseñar instrumentos de evaluación de la calidad para la acreditación de la ES según el ámbito de acción del SINAES.	OE9. <b>Fortalecimiento de la investigación, desarrollo e innovación:</b> fortalecer el posicionamiento del SINAES por medio de la contribución a la <b>investigación, desarrollo e innovación de capacitaciones</b> a las carreras y programas de Educación Superior entre los destinatarios de interés nacionales e internacionales.	
Procesos internos	Procesos de gestión	Procesos de innovación y mejora continua	Procesos de gestión del cliente
	OE5. <b>Procesos eficaces:</b> Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos internos claves del SINAES.	OE6. <b>Alianzas estratégicas y posicionamiento:</b> Establecer y fortalecer alianzas nacionales e internacionales de valor estratégico para el SINAES.	OE7. <b>Cobertura institucional:</b> Robustecer el sistema nacional de acreditación (afiliación, acreditación institucional y carreras y programas).
Activos intangibles	Capital humano	Capital organizacional	Capital informacional
	OE2. <b>Competencias:</b> Fortalecer las competencias claves del personal en sus ámbitos de acción laboral en el SINAES	OE3. <b>Clima:</b> Implementar acciones integrales que contribuyan a la mejora del clima organizacional del SINAES.	OE4. <b>Sistemas de información:</b> Consolidar la transformación digital y el marco de gestión de los sistemas de información.
Finanzas	Estrategia de eficiencia		
	OE1. <b>Modelo de Gestión financiera y Ejecución presupuestaria:</b> Diseñar e implementar una estrategia financiera para garantizar el funcionamiento del SINAES.		

# IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO

Para implementar el marco estratégico es necesario definir líneas de acción, que se traduzcan en iniciativas ejecutables, al tiempo que se establecen indicadores estratégicos y se realiza un análisis de los riesgos a los cuales estará expuesto el plan.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción (estrategias), constituyen los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos. Se muestran las líneas de acción (seis en total) y las iniciativas estratégicas identificadas como pertinentes (20 en total).

**Tabla 8.** Líneas estratégicas de acción.

OE	LÍNEA DE ACCIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DETALLE
1-5	1. Consolidación de una <b>cultura organizacional de mejora continua</b> que potencie la eficiencia institucional y un clima organizacional armonioso.	1.1 Cumplimiento y Evaluación del Programa de capacitación que busque la mejora continua.	Gestión de modalidades de trabajo -Análisis de la estructura organizacional y sus cargos en búsqueda de mayor eficiencia. -Actualización constante de reglamentos, códigos y procedimientos. -Plan de capacitación y desarrollo de los funcionarios. -Análisis de tercerización: Análisis de viabilidad de tercerización de partes operativas del proceso (organización de visitas.
		1.2 Disposición de sistemas de información para la gestión documental y para el soporte de los procesos y procedimientos institucionales.	Desarrollo de sistemas de información internos, herramientas y aplicaciones digitales que optimicen los procesos institucionales y los procesos de gestión de los modelos de acreditación y diseño curricular.
		1.3 Diseño e implementación de una política interna de aseguramiento de la calidad.	Generación de política interna propia de aseguramiento de la calidad para el SINAES.
		1.4 Estrategia de trabajo del CNA para fortalecer su eficiencia.	Implementación de Comisiones Técnicas por Áreas Temáticas, para aumentar la eficiencia en la atención de los asuntos del CNA.  Capacitación del CNA en aspectos de eficiencia de Juntas Directivas, adaptada a la naturaleza de la

OE	LÍNEA DE ACCIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DETALLE
		1.5 Ejecución de la estrategia para la creación de un clima organizacional armonioso.	<p>Desarrollo de acciones que mejoren el espacio de trabajo, normativa de teletrabajo y regulaciones legales.</p> <p>Capacitación en liderazgo, administración y dirección estratégica.</p> <p>Crear una cultura de planificación institucional.</p>
		1.6 Estrategia para el aseguramiento de la sostenibilidad financiera.	Planes de acción que permitan la sostenibilidad financiera del SINAES.
5-8	2. Creación de Estrategias y acciones que amplíen y consoliden el sistema de calidad de la educación superior a nivel nacional.	2.1 Comunidad de Aprendizaje Cátedra SINAES Enrique Góngora.	Ejecución de capacitaciones, conversatorios y conferencia magistral dentro de la Cátedra, basado en los contenidos pertinentes y atractivos para las IES.
		2.2 Relanzamiento de Programa Cultura de Calidad (Ferias alternativas de exposición).	Desarrollo de un programa de cultura de calidad como mecanismo de divulgación de los esfuerzos institucionales y de las afiliadas (ferias alternativas de exposición).
		<p>2.3 Estrategia articulada que permita o busque incrementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Afiliaciones al Sistema.</li> <li>-Aumento de acreditaciones en opciones académicas claves.</li> <li>-Aumento de acreditaciones en sedes regionales.</li> <li>-Mejoras en los planes de estudios de las carreras acreditadas.</li> <li>-Impacto en regiones prioritarias.</li> </ul>	<p>Planteamiento de la estrategia para el aumento de acreditaciones y afiliaciones.</p> <p>Ejecución del plan por medio de; charlas, foros o visitas para incorporar a IES no afiliadas, orientadas a la creación unidades de aseguramiento de la calidad, transferencia de buenas prácticas, giras demostrativas a unidades existentes.</p> <p>Asesoría y análisis de las propuestas de cambios de plan de estudios de carreras acreditadas.</p> <p>Diseño, desarrollo, monitoreo y sistematización, evaluación de la estrategia.</p> <p>Divulgación de la estrategia.</p>
		2.4 Generación de una estrategia de comunicación y posicionamiento del SINAES para realizar prospección y atracción de las IES.	<p>Diseño (Fortalecer la comunicación hacia los destinatarios enfocada en los beneficios de la acreditación para cada público meta).</p> <p>Desarrollo, monitoreo y sistematización, evaluación de la estrategia de comunicación.</p> <p>Divulgación de la estrategia.</p>

OE	LÍNEA DE ACCIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DETALLE
5, 7 y 8	3. Generación de <b>procedimientos y herramientas de evaluación con fines de acreditación</b> que generen valor agregado para los destinatarios, ajustado a las características requeridas de estos y con reconocimiento internacional	3.1 Implementación del nuevo modelo general de acreditación.	Estrategia de implementación del nuevo modelo en coordinación DEA y universidades.  Guías e instrumentos y procesos para la acreditación. Análisis de: Condición diferida, CM, reacreditación, procesos de inducción y reinducción de los evaluadores externos.
		3.2 Definición de modelos específicos de acreditación.	Definición de modelos específicos y guías de acreditación.
		3.3 Definición e implementación de modelo de acreditación institucional.	Formulación del modelo de acreditación institucional y del modelo para acreditar sedes o campus de instituciones de Educación Superior.
		3.4 Estrategia de capacitación en áreas de mejora de la calidad de educación superior con mayor incidencia de dificultad para estimular el crecimiento sostenidos de la acreditación con actores clave.	Diseño, desarrollo, monitoreo y sistematización, evaluación de la estrategia.  Divulgación de la estrategia de cuantificación por área del conocimiento, región geográfica, universidad y análisis de los resultados de la acreditación operativo.  Apoyo a procesos de capacitación y en áreas de mejora de la calidad de educación superior con mayor incidencia de dificultad.  Capacitaciones y sensibilización con los socios estratégicos para promover el aumento de las acreditaciones.  Mejoramiento en los planes de plan de estudio derivado de los procesos de acreditación.
6	5. <b>Internacionalización y posicionamiento del SINAES</b> en el contexto de la educación superior internacional.	5.1 Alianzas estratégicas para la cooperación nacional e internacional: consolidar las alianzas mediante la revisión de convenios para fortalecer vínculos y buscar beneficios.	Formular, desarrollar, monitorear y sistematizar, evaluar y divulgar un plan de alianzas estratégicas con entes claves nacionales e internacionales para potenciar la acción nacional y tener acceso a mejores prácticas internacionales.  Participación en redes de acreditación, evaluación, políticas y planificación curricular.  Evaluación del impacto de las alianzas, convenios y participación en redes internacionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditación INQAAHE</li> <li>• Acreditación SIACES y RIACES</li> </ul>

OE	LÍNEA DE ACCIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DETALLE
		5.2 Posicionamiento del SINAES, en especial del CNA en instancias internacionales.	Plan de posicionamiento del CNA, en instancias internacionales para potenciar la presencia en Comités Técnicos y presencia en otras agencias (SIACES; RIACES, INQAHHE).
9	<b>6. Fortalecimiento de la acreditación como campo de estudio:</b> Investigación para el mejoramiento y la innovación en calidad de la educación superior	<p>6.1 Gestionar la información de IES por temas de interés, regiones del país, carreras totales y carreras acreditadas, entre otros aspectos de interés, puesta a disposición de las IES y el público periódicamente, para orientar la toma de decisiones.</p> <p>6.2 Programa de fortalecimiento de la Investigación y la innovación en materia de acreditación para el mejoramiento en calidad de la educación superior.</p> <p>6.3 Programas de cofinanciamiento para investigación y movilidad académica estudiantil, para instituciones, carreras y programas acreditados.</p> <p>6.4 Investigación, innovación y capacitación especialmente en sedes regionales y regiones prioritarias.</p>	<p>Recolección, procesamiento, digitalización y divulgación de la información.</p> <p>Diseño, desarrollo, monitoreo y sistematización, evaluación y, divulgación del programa.</p> <p>Actualización permanente de las políticas de investigación e innovación.</p> <p>Ejecución de programas y proyectos de investigación e innovación.</p> <p>Proponer programas especiales de financiamiento para investigación y movilidad académica y estudiantil, como mecanismo de valor agregado y divulgación de las ventajas de la acreditación.</p> <p>Diseño, desarrollo, monitoreo y sistematización, evaluación del programa.</p> <p>Divulgación del programa.</p> <p>Contribuir al fortalecimiento de las competencias en investigación educativa en docentes de las Instituciones de Educación Superior afiliadas al SINAES.</p> <p>Fortalecer las competencias en diseño curricular en las carreras acreditadas de las Instituciones de Educación Superior afiliadas al SINAES.</p> <p>Promover el Diseño Universal del Aprendizaje (DUA) en las Instituciones de Educación Superior afiliadas al SINAES.</p>

## VINCULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON INICIATIVAS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de la definición de los objetivos estratégicos y las líneas de acción estratégica se ofrece la siguiente vinculación entre ellos, que además orienta la formulación de los indicadores estratégicos para medir el éxito en la implementación del plan y poder tomar las acciones correctivas oportunamente.

**Tabla 9.** Vinculación de los objetivos estratégicos con las iniciativas estratégicas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADOR ESTRATÉGICO				
		NOMBRE	MEDICIÓN	META	PROGRESIÓN	RESPONSABLE
<p><b>OE1. Modelo de Gestión financiera</b>  <b>Ejecución presupuestaria:</b> Diseñar e implementar una estrategia financiera para garantizar el funcionamiento del SINAES.</p>	<p>1.1 Generar una estrategia para el aseguramiento de la sostenibilidad financiera.</p>	<p>Aseguramiento de la sostenibilidad financiera.</p>	<p>Anualmente se obtendrá entre la relación acciones ejecutadas / acciones planificadas.</p>	<p>Normal: PEP <math>\geq</math> 90%                      Alerta: <math>85\% \leq</math> PEP &lt; 90%                      Crítico: PEP &lt; 85%</p>	<p>2023: PEP <math>\geq</math> 90%                      2024: PEP <math>\geq</math> 90%                      2025: PEP <math>\geq</math> 90%                      2026: PEP <math>\geq</math> 90%                      2027: PEP <math>\geq</math> 90%</p>	<p>CNA, DE, DSAG.</p>
<p><b>OE2. Competencias:</b>                      Fortalecer las competencias claves del personal en sus ámbitos de acción laboral en el SINAES.</p>	<p>2.1 Cumplimiento y Evaluación del Programa de capacitación que busque la mejora continua.</p>	<p>Cumplimiento y evaluación del programa de capacitación.</p>	<p>Trimestralmente se obtendrá la razón acciones ejecutadas / acciones programadas, según lo establecido en el programa de capacitación.</p>	<p>Ejecutado un programa de capacitación basado en las competencias requeridas y la situación del talento humano                      Normal: CPC <math>\geq</math> 90%                      Alerta: <math>85\% \leq</math> CPC &lt; 90%                      Crítico: CPC &lt; 85%</p>	<p>Cumplimiento del programa de capacitación (CPC).</p>	<p>DSAG, TH.</p>
<p><b>OE3. Clima:</b>                      Implementar acciones integrales que contribuyan a la mejora del clima organizacional del SINAES.</p>	<p>3.1 Ejecución de la estrategia para la creación de un clima organizacional armonioso .</p>	<p>Aumento del porcentaje de satisfacción del clima organizacional.</p>	<p>Anualmente se realizará una evaluación del clima organizacional.</p>	<p>Fortalecido el clima organizacional de modo que SINAES sea una institución con un ambiente de trabajo edificante                      Normal: ECO <math>\geq</math> 90%                      Alerta: <math>85\% \leq</math> ECO &lt; 90%                      Crítico: ECO &lt; 85%</p>	<p>2022: aprobada Política Interna de Teletrabajo y Código de Ética ECO <math>\geq</math> 80%                      2023: primer Foro Institucional ECO <math>\geq</math> 85%                      2024: ECO <math>\geq</math> 90%                      2025: ECO <math>\geq</math> 90%                      2026: ECO <math>\geq</math> 90%                      2027: ECO <math>\geq</math> 90%</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADOR ESTRATÉGICO				
		NOMBRE	MEDICIÓN	META	PROGRESIÓN	RESPONSABLE
<b>OE4. Sistemas de información:</b> Consolidar la transformación digital y el marco de gestión de los sistemas de información.	4.1 Disposición de sistemas de información para la gestión documental y para el soporte de los procesos y procedimientos institucionales.	Sistemas de información para la gestión interno.	Trimestralmente se obtendrá la razón acciones ejecutadas / acciones programadas, según el Programa de Sistemas de Información.	Implementado un sistema de información de gestión documental y un sistema de gestión de los procesos de acreditación Normal: ISI $\geq$ 90% Alerta: $85\% \leq$ ISI < 90% Crítico: ISI < 85%	2023: levantamiento de requisitos 2024: contratación e inicio de implementación 2025: finalización de implementación 2026: ISI $\geq$ 90% 2027: ISI $\geq$ 90%	DSAG, TI
<b>OE5. Procesos eficaces:</b> Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos internos claves del SINAES.	Estrategia de trabajo finalizada. Porcentaje de ejecución anual de la estrategia.	Anualmente, porcentaje de ejecución (elaboración de estrategia Año 1, porcentaje de ejecución a partir del año 2).	Trimestralmente se obtendrá la razón acciones ejecutadas / acciones programadas, según el Programa de Sistemas de Información.	Año 1: Estrategia aprobada por el CNA A partir del año 2; 90% según el índice propio del SINAES Normal: IEI $\geq$ 90% Alerta: $85\% \leq$ IEI < 90% Crítico: IEI < 85%	Año 2023: Aprobación Estrategia Años 2024-2027; Ejecución	CNA
<b>OE6. Alianzas estratégicas:</b> Establecer y fortalecer alianzas nacionales e internacionales de valor estratégico para el SINAES.	6.2 Posicionamiento del SINAES, en especial del CNA en instancias internacionales.	- Plan de posicionamiento del CNA. - Evaluación del posicionamiento del SINAES en instancias internacionales.	Anualmente, porcentaje de ejecución (elaboración del Plan Año 1, porcentaje de ejecución a partir del año 2).	Año 1: Plan de Posicionamiento o por el CNA. A partir del año 2; incremento del posicionamiento del SINAES tomado como base los datos del Plan de Posicionamiento.	Año 2023: Aprobación Estrategia Años 2024-2027; Ejecución	CNA, DS, DEA
	6.3 Alianzas estratégicas para la cooperación nacional e internacional: consolidar las alianzas mediante la revisión de convenios para fortalecer vínculos y buscar beneficios.	Alianzas estratégicas para la cooperación nacional e internacional consolidadas.	Anualmente.	3 alianzas de cooperación consolidadas.	2023: Planteamiento de posibles instituciones cooperantes 2024-2027: Ejecución de acciones para formalizar convenios interinstitucionales	DEA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADOR ESTRATÉGICO				
		NOMBRE	MEDICIÓN	META	PROGRESIÓN	RESPONSABLE
<b>OE7. Cobertura institucional:</b> Robustecer el sistema nacional de acreditación (afiliación, acreditación institucional y carreras y programas)	7.1. Comunidad de Aprendizaje Cátedra SINAES Enrique Góngora.	Nivel de posicionamiento institucional (NPI).	Anualmente se aplicará una encuesta entre los públicos de interés para obtener un índice de nivel de posicionamiento institucional.	SINAES con alto nivel de posicionamiento o y reconocimiento, tanto en el país como en el extranjero Normal: NPI $\geq$ 90% Alerta: $85\% \leq$ NPI < 90% Crítico: NPI < 85%	2022: Formulación de la estrategia de comunicación 2023: NPI $\geq$ 90% 2024: NPI $\geq$ 90% 2025: NPI $\geq$ 90% 2026: NPI $\geq$ 90% 2027: NPI $\geq$ 90%	DS, Comunicación, DEA
	7.2 Relanzamiento de Programa Cultura de Calidad (Ferias alternativas de exposición).					
	7.3 Estrategia articulada que permita o busque incrementar: -Afiliaciones al Sistema. -Aumento de acreditaciones en opciones académicas claves. -Aumento de acreditaciones en sedes regionales. - Mejoras en los planes de estudios de las carreras acreditadas. -Impacto en regiones prioritarias.	Cantidad de estrategias ejecutadas para estimular el aumento de la cobertura institucional en afiliaciones, carreras acreditadas en sedes regionales y carreras STEM.	Semestralmente se obtendrá la razón instituciones afiliadas / instituciones previstas por afiliarse, según la programación realizada por la DEA.	Afiliadas al SINAES el 30% de las IES nacionales (actualmente en un 24%). Normal: PIA $\geq$ 90% Alerta: $85\% \leq$ PIA < 90% Crítico: PIA < 85%	2022: estrategia de afiliación 2023: 25% de afiliación 2024: 30% de afiliación 2025: 27% de afiliación 2026: 28% de afiliación 2027: 30% de afiliación	DEA, Calidad
7.4 Estrategia de capacitación en áreas de mejora de la calidad de educación superior con mayor incidencia de dificultad para estimular el crecimiento sostenidos de la acreditación con actores clave.	-Estrategia de Capacitación aprobada. -Porcentaje de ejecución anual de la estrategia.	Anualmente, porcentaje de ejecución (elaboración de estrategia Año 1, porcentaje de ejecución a partir del año 2).	Año 1: Estrategia aprobada por el CNA. A partir del año 2; 90% según el índice propio del SINAES. Normal: IEI $\geq$ 90% Alerta: $85\% \leq$ IEI < 90% Crítico: IEI < 85%	Año 2023: Aprobación Estrategia. Años 2024-2027; Ejecución.	DEA	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADOR ESTRATÉGICO				
		NOMBRE	MEDICIÓN	META	PROGRESIÓN	RESPONSABLE
<b>OE8. Modelos e instrumentos de evaluación:</b> definir referentes y diseñar instrumentos de evaluación de la calidad para la acreditación de la ES según el ámbito de acción del SINAES.	8.1 Implementación del nuevo modelo general de acreditación.	Instrumentos de evaluación de la calidad.	Anual.	Modelos de acreditación ajustados a las características de las IES costarricenses y la oferta de opciones académicas de estas. Normal: SMA $\geq$ 90% Alerta: $85\% \leq$ SMA < 90% Crítico: SMA < 85%	2024: Modelo institucional aprobado	DEA
	8.2 Definición de modelos específicos de acreditación.				2025: SMA $\geq$ 90%	
	8.3 Definición e implementación de modelo de acreditación institucional.				2026: SMA $\geq$ 90% 2027: SMA $\geq$ 90%	
<b>OE9. Fortalecimiento de la investigación, desarrollo e innovación:</b> fortalecer el posicionamiento del SINAES por medio de la contribución a la investigación, desarrollo e innovación de capacidades atinentes para de la calidad en las carreras y programas de Educación Superior entre los destinatarios de interés nacionales e internacionales.	9.1 Gestionar la información de IES por temas de interés, regiones del país, carreras totales y carreras acreditadas, entre otros aspectos de interés, puesta a disposición de las IES y el público periódicamente, para orientar la toma de decisiones.	Informes generados.	Anualmente.	Un informe anual para presentarse posterior al final del año.	Informe por año.	DEA
	9.2 Programa de fortalecimiento de la Investigación y la innovación en materia de acreditación para el mejoramiento en calidad de la educación superior.	- Programa de fortalecimiento de la Investigación y la innovación en materia de acreditación aprobado.  -Porcentaje de ejecución anual del Programa.	Anualmente, porcentaje de ejecución (elaboración del Programa Año 1, porcentaje de ejecución a partir del año 2).	Año 1: Estrategia aprobada por el CNA A partir del año 2; 90% según el índice propio del SINAES Normal: IEI $\geq$ 90% Alerta: $85\% \leq$ IEI < 90% Crítico: IEI < 85%	Año 2023: Aprobación Estrategia. Años 2024-2027; Ejecución.	INDEIN
	9.3 Programas de cofinanciamiento para investigación y movilidad académica estudiantil, para instituciones, carreras y programas acreditados.	Programa de cofinanciamientos ejecutado anualmente.	Anualmente.	1 programa de coeficiente para la investigación ejecutado por año.	2023-2027	INDEIN
	9.4 Investigación, innovación y capacitación especialmente en sedes regionales y regiones prioritarias.	Investigaciones y actividades de capacitación ejecutadas.	Quinquenal.	Dos investigaciones sobre temas de la calidad en las carreras y programas de Educación Superior Dos actividades de capacitación y socialización de resultados.	Periodo 2023-2024: generación de investigaciones. Periodo 2025-2027 Actividades de socialización.	INDEIN

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación tienen como propósito mejorar la acción pública, mediante la rendición de cuentas, la asignación y la dirección de los recursos en las intervenciones públicas. La evaluación es una valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo de un conjunto de criterios de valor preestablecidos, que permiten emitir juicios y medir algo. El seguimiento se define como un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste.

Por lo anterior, se recomienda que el plan sea evaluado por la Comisión de Planificación al menos una vez al mes, y por el CNA al menos una vez al trimestre. De esta manera será posible hacer correcciones y actualizaciones en el momento oportuno, y se facilitará la respuesta estratégica en el caso de que se presenten cambios en el entorno o en la institución que hagan necesario modificar elementos del presente plan.

## CRÉDITOS

**PH.D. Rony Rodríguez Barquero.** Facilitador, Consultor e Investigador.

### Créditos

Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

Dirección Ejecutiva (DE).

División de Apoyo a la Gestión (DSAG).

División de Evaluación y Acreditación (DEA).

División de Investigación Desarrollo e Innovación (INDEIN).



**PLAN**  
**ESTRATÉGICO**  
**INSTITUCIONAL**  
2023 - 2027