



METODOLOGÍA

CONSTRUCCIÓN PLAN DE MEDIANO PLAZO
INSTITUCIONAL 2023-2027 CON ENFOQUE PROSPECTIVO

UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE
PROSPECTIVO: LA UNIVERSIDAD QUE EL PAÍS NECESITA
2042

*Aprobada en Consejo de Rectoría mediante acuerdo: **UNA-CR-ACUE-092-2021***

Rectoría, Rectoría Adjunta, Área de Planificación y Escuela de Planificación
y Promoción Social

Noviembre, 2021

CONTENIDO

Introducción	4
A. Enfoque Prospectivo Estratégico: Pensar en el Largo Plazo	5
¿Por qué un cambio en la forma de planificar en la Universidad Nacional?	5
¿Dónde estamos?	5
¿Cuál sería en específico el cambio en la UNA bajo este nuevo modelo de planificación con enfoque prospectivo?	9
¿Cuál sería el proceso para implementar este cambio en la UNA?	10
¿Cómo se medirán los resultados?	11
¿Qué beneficios se esperan del cambio para la UNA?	13
¿Qué retos presenta este proceso nuevo para la UNA?	14
B. La Planificación estratégica del mediano plazo: actuar en el mediano y corto plazo	15
GLOSARIO	21
ANEXOS.....	23

Introducción

A la luz de los nuevos enfoques de planificación se reconoce que la Universidad Nacional debe aspirar a un nuevo modelo más estratégico e innovador, que favorezca el desarrollo de la gestión académica, la alineación de objetivos institucionales, y la obtención de metas con una visión de largo plazo. Este desafío trazará las rutas sistemáticas de la planificación del corto, mediano plazo y largo plazo, y por consiguiente orientará el escenario apuesta para la toma de decisiones que marcarán el futuro de la educación pública y en particular el de la Universidad Nacional.

El proceso de planificación institucional con el nuevo enfoque inició con un análisis crítico prospectivo sobre las prioridades del contexto nacional e internacional y permitió la identificación de oportunidades para aportar a los grandes desafíos nacionales e institucionales en pro de alcanzar el desarrollo sostenible. No obstante, es importante reconocer que la pandemia por la COVID 19, ha marcado el rumbo presente y futuro, para la gestión de la institucionalidad pública, en estrecha relación con la atención de la crisis nacional y mundial. Ello implica que las universidades públicas deben tomar un liderazgo en asuntos de índole científicos en lo social económico, tecnológico, cultural y artístico, para contribuir en la atención de los efectos posteriores a la emergencia mundial recién vivida, así como a su capacidad de responder con recursos aún más limitados a un creciente número de actores y sectores afectados económica y socialmente, que necesitan salir adelante.

Como resultado de lo anterior la metodología institucional para el desarrollo del proceso estratégico con enfoque prospectivo se desarrolló en dos ámbitos: el primero el plan prospectivo institucional con una vigencia de 20 años y el segundo el Plan de Mediano Plazo Institucional 2023-2027 con enfoque prospectivo.

A. Enfoque Prospectivo Estratégico: Pensar en el Largo Plazo

¿Por qué un cambio en la forma de planificar en la Universidad Nacional?

Tanto la UNA como en general todas las organizaciones sociales, han enfrentado en las últimas décadas una pérdida de credibilidad en sus procesos de planificación y en la efectividad de la ejecución de los principales instrumentos (políticas, planes, programas y proyectos). Las organizaciones públicas, además, han tenido que enfrentar cuestionamientos relacionados con el cumplimiento de su misión sustantiva, la efectividad de la aplicación de los recursos asignados y los crecientes superávits presupuestarios

En la UNA existe la percepción de que predomina una cultura de planificación lineal, basada fundamentalmente en el cumplimiento de las normas que se establecen desde los órganos de control y fiscalización internas y a nivel nacional. Esta práctica de planificación, similar en toda la institucionalidad costarricense, ha convertido a la planificación en un trámite o medida de control interno con una muy baja contribución a la creación de valor público. Por lo tanto, la planificación de hoy día es el medio para la programación y justificación respecto a la asignación y distribución del presupuesto.

Finalmente, el estilo y tipo de planificación que se aplica hoy no distingue entre la planificación estratégica, la prospectiva, la táctica y la operativa, de tal manera, que el ejercicio de la planificación de hoy no requiere de formación especializada sino de habilidad para el llenado de instrumentos (por lo general matrices) de programación.

Adicionalmente, la coyuntura presentada en el año 2020 tanto a nivel nacional como internacional, a raíz de la pandemia por Covid 16, conlleva a generar nuevas formas de hacer las cosas, así como la atención oportuna a nuevos compromisos y mucho esfuerzo interinstitucional para defender y posicionar una vez la autonomía universitaria. Esto solo será posible si se articula con más precisión el ejercicio de planificación institucional.

¿Dónde estamos?

El actual sistema de planificación en la UNA tiene su sustento principalmente en el artículo 23 del Estatuto Orgánico, el cual señala que la estructura institucional está constituida por la totalidad de los órganos responsables de los procesos permanentes de planificación universitaria, organizados en tres modelos: el modelo de gobierno, el modelo de gestión

académica y el modelo administrativo. Además, la competencia de cada uno de ellos se ejecuta mediante una planificación sistemática que armoniza y da coherencia al desarrollo de la Universidad.

Pese a que se han establecido los plazos de los niveles de planificación (artículo 6 del Reglamento del Sistema de Planificación), el largo plazo es el que se ha desarrollado en menor medida dado que solo se dispone de elementos en el Estatuto Orgánico, políticas institucionales y algunas directrices académicas que posibilitan este ejercicio, pero hasta la fecha no se han desarrollado ejercicios formales de planificación de largo plazo.

Actualmente, el proceso de planificación estratégica de la Universidad Nacional inicia con la definición de prioridades institucionales quinquenales que los órganos de conducción superior establecen a partir de los compromisos pendientes del Plan Estratégico anterior, la observancia del entorno tanto nacional como internacional, los compromisos con el Plan Nacional de la Educación Superior y las necesidades de los grupos de interés.

Estas prioridades se plasman en una propuesta inicial de Plan de Mediano Plazo Institucional que se compone de ejes, objetivos estratégicos, líneas de acción, metas estratégicas, indicadores iniciales y responsables; referente que se traslada a la Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectores, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional e instancias adscritas para que con base en esta propuesta inicial, vinculen sus objetivos estratégicos y metas estratégicas en lo que se denomina Plan de Trabajo.

El proceso interno de planificación de la Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional se construye a partir de los aportes estratégicos (lo rutinario no se incluye) que formulan las instancias adscritas y posteriormente se realiza un ejercicio de integración en el ámbito del Consejo de Facultad y el Consejo de Rectoría que da como resultado un plan estratégico a ese nivel donde se articulan todos los aportes de las unidades académicas y administrativas adscritas.

Una vez que se cuenta con los planes estratégicos de la Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional con sus respectivas aprobaciones, se realiza un ejercicio de integración y análisis de los aportes estratégicos que retroalimenta la propuesta inicial de Plan de Mediano Plazo y la convierte en el documento que se lleva a aprobación por parte de la Asamblea de Representantes.

Cuando la Asamblea de Representantes aprueba el Plan de Mediano Plazo Institucional este se incluye en el sistema de planificación y presupuesto institucional, tanto en el ámbito institucional como en cada Facultad, Centro, Sede, Sección, Rectoría y Vicerrectorías, para que se pueda realizar el vínculo correspondiente durante el proceso de formulación operativa de todas las unidades ejecutoras.

En este sentido, los procesos permanentes desarrollados por todas las unidades ejecutoras que forman parte del sistema de planificación se concretan en los siguientes planes:

- ✓ Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI): Tiene un plazo de cinco años, debe estar vinculado necesariamente con el Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) y con las políticas institucionales. En su elaboración debe contener una proyección de recursos que garantice su cumplimiento. Es elaborado por la Rectoría con el apoyo de una Comisión de Planificación con representación de la Rectoría y la Escuela de Planificación y Promoción social y el equipo técnico de Apeuna y, posteriormente aprobado por la Asamblea de Representantes.
- ✓ Planes estratégicos de instancias intermedias (PE): Estos planes se desprenden del PMPI, tienen un plazo de 5 años y concretan el desarrollo estratégico de la facultad, centros, sedes, sección regional, Rectoría y vicerrektorías. El proceso de construcción de estos planes se efectúa con la participación y aporte de las instancias adscritas a ellas y es la base de la rendición de cuentas que anualmente deben realizar ante sus asambleas (caso de facultad, centro, sede, sección), ante el Rector y Rectoría Adjunta (vicerrektorías) y ante la Asamblea de Representantes (caso Rectoría y Rectoría Adjunta).
- ✓ Plan Operativo Anual Institucional (POAI). Es un instrumento de planificación anual vinculado al PMPI y al PLANES, elaborado a partir de la integración de los planes operativos anuales integrados de facultad, centro, sede, Rectoría, Rectoría Adjunta, vicerrektorías, facultades, centros, sedes, sección regional, órganos de conducción superior y órganos descentralizados y unidades ejecutoras. En él se plasman los propósitos de la institución que se ejecutarán en un año tomando lo planteado en el PMPI, las prioridades específicas de la administración y el presupuesto efectivamente asignado y su distribución a nivel de metas. Debe responder a un conjunto de indicadores de gestión y de resultado. A partir del cual, se presenta un informe de seguimiento semestral con corte al 30 de junio y uno de evaluación anual con corte al 31 de diciembre, que deben complementarse con el de ejecución y evaluación presupuestaria respectivamente. El POAI debe ser presentado por el Rector ante el Consejo Universitario para su aprobación y envío a la Contraloría General de la República (CGR) en los plazos y condiciones por ella establecidas por la normativa externa. En concordancia con lo anterior se definen los programas, los proyectos y las actividades con su correspondiente asignación de recursos - humanos, infraestructura, financiero y de equipo que desarrollará la Universidad Nacional durante el período comprendido entre enero y diciembre del año correspondiente.
- ✓ Plan de Inversión Institucional (PII). Se elabora en el marco de la formulación del POAI, según la programación y necesidades para ese año, así como de la programación de

mediano y largo plazo. Debe contener tanto las obras y equipamiento (incluye además del equipamiento de obras, los relativos a equipo científico y tecnológico, maquinaria, vehículos, acervo bibliográfico, etc) que se estima entren en ejecución en ese año y aquellas que continúan ejecutándose de periodos anteriores, además de su contenido presupuestario para el año en referencia. Hace parte del contenido del POAI.

- ✓ Programa de Adquisiciones Institucionales (PAI). Incluye la programación y contenido presupuestario de adquisiciones que realizará la Institución en el periodo de un año. Se desprende de la formulación del POAI y el presupuesto y debe estar ligado a las intenciones de compras que las unidades ejecutoras han establecido en su proceso de planificación anual. Se debe publicar en el diario oficial La Gaceta a más tardar el último día hábil de enero de cada año.
- ✓ Plan de Fortalecimiento y Renovación Académica (PFESA). Es un plan quinquenal que se deriva de los Planes Estratégicos de facultad, centro, sede, sección regional. A partir de las orientaciones estratégicas, las áreas estratégicas de conocimiento, las proyecciones de jubilaciones, se programan por unidad académica, el relevo académico, el fortalecimiento de las capacidades (becas) y la estabilidad de los cuadros académicos en correspondencia con las orientaciones estratégicas. Se le realiza un seguimiento semestral.
- ✓ Planes Operativos Anuales Integrados de facultad, centro, Rectoría y vicerrectorías. Estas instancias constituyen los niveles jerárquicos de adscripción de las unidades ejecutoras. En ellas se da seguimiento a la planificación de corto plazo de sus unidades adscritas, mediante la determinación de los elementos prioritarios y esenciales enfocados al cumplimiento de los aspectos estratégicos, dejando de lado aquellos rutinarios y específicos bajo la responsabilidad única de sus ejecutores. Para tales efectos, las facultades, centros, sedes, vicerrectorías, Rectoría y Rectoría Adjunta formulan, dan seguimiento y evalúan sus planes integrados, mediante los cuales se operacionalizan sus respectivos planes estratégicos.
- ✓ Planes Operativos Anuales (POA). Son formulados y evaluados por las unidades ejecutoras académicas y administrativas a partir de los compromisos asumidos en la planificación estratégica de las instancias a la cual está adscrita, las necesidades de atención surgidas en el corto plazo y de la dotación de recursos. Por tanto, deben incluir la totalidad de su quehacer vinculado al presupuesto asignado anualmente. Deben corresponder a la estructura programática definida por la institución (ligada a códigos presupuestarios y cuentas) y se le debe dar seguimiento al primer semestre y evaluación al final del año.

Cada uno de los planes citados anteriormente mantienen un alineamiento con un plan superior, ejercicio que ha venido implementando la Universidad Nacional paulatinamente, mismo que carece de un sistema automatizado articulado que integre el proceso de planificación institucional y el presupuesto, que a la vez genere datos en tiempo real sobre el cumplimiento de los mismos.

¿Cuál sería en específico el cambio en la UNA bajo este nuevo modelo de planificación con enfoque prospectivo?

El cambio consiste en recuperar las funciones esenciales de la planificación: “prospectiva, coordinación y evaluación” pero en el marco de una gestión para resultados, es decir, en el marco de la creación de valor público.

Para ello, debe iniciarse con cambiar el modelo de planificación de corte lineal vigente (propio de la Escuela Clásica de los años 80), por uno de planificación estratégica con enfoque prospectivo, con el cual se recupere el rol de la planificación basada en sus seis principios clave: unidad, universalidad, previsión, continuidad, anticipación e inherencia.

La aplicación de este cambio presenta su mayor disrupción en pasar de una concepción de planificación como creadora de planes y metas (muchas veces condicionada por el contenido presupuestario), a uno en el cual la planificación es un proceso por medio del cual se reflexiona sobre el futuro de la organización en el cumplimiento de su misión, se crean un conjunto de escenarios sobre futuros posibles y a partir de ello, se decide y se formula en consenso una estrategia para transitar por el escenario apuesta (el que más conviene a los intereses de la Universidad), el que a la vez es un escenario posible.

La implementación de este cambio no implica un “reinicio” en la forma de planificar. En realidad, se trata de darle contenido de futuro a más largo plazo y voluntad a algunas de las cosas que hoy se hacen. La siguiente imagen ilustra mejor dónde se daría el cambio:



La figura anterior muestra cinco elementos clave del cambio:

- ✓ El primero es que la prospectiva no es formular un plan sino desarrollar un proceso donde se exploran diversos escenarios de futuro y se determina el escenario apuesta, que será el punto de partida del nuevo método de hacer planificación en la UNA. Este particular, se culminará con un documento concreto que será la guía e inspiración de la Universidad que queremos en el largo plazo.
- ✓ El segundo consiste en delimitar la estrategia de largo plazo en prioridades estratégicas institucionales de mediano plazo, mismos que serán la ruta para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia de largo plazo. Con este paso la institución se garantiza la integración de la acción sustantiva y su operacionalización mediante el quehacer académico, la gestión y el apoyo a la acción sustantiva. Lo cual es una construcción colectiva entre el Consejo de Rectoría y el CONSACA.
- ✓ El tercero es asignar los recursos que se necesitan para operacionalizar el Plan, siendo este un elemento disruptivo dado que a los planes de mediano plazo anteriores no se les ha asignado presupuesto.
- ✓ El cuarto es lograr que desde el seguimiento y evaluación operativa que se realiza en la institución anualmente se evalúe el cumplimiento de lo estratégico de forma automática. Acción que se logrará vinculando las metas operativas a las metas estratégicas a través de los aportes estratégicos.

¿Cuál sería el proceso para implementar este cambio en la UNA?

La aplicación de la prospectiva estratégica sería la mayor novedad y de allí se derivaría el trabajo siguiente según el diagrama que se expresa a continuación:

*Esta es la fase **exploratoria** donde participan tanto actores internos como externos de la Universidad. El método y las técnicas de trabajo incluyen talleres multiactores, consulta a personas expertas, para ello se hará uso de encuestas virtuales, cuestionarios prospectivos, Ábaco de Regnier, Árbol de Giget y/o IGO (será la dinámica de desarrollo del proceso la que definirá estos u otros instrumentos).*

*Esta es la fase **decisional** que se trabaja en especial con actores institucionales a nivel interno, aplicando talleres multiactores y consultas específicas, entrevistas, entre otras técnicas.*

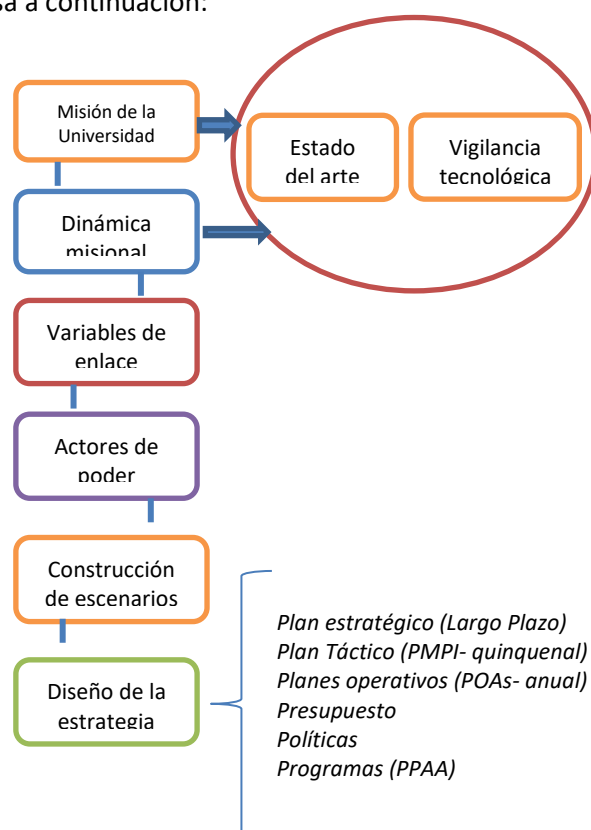


Figura 2. Proceso Prospectivo Institucional.

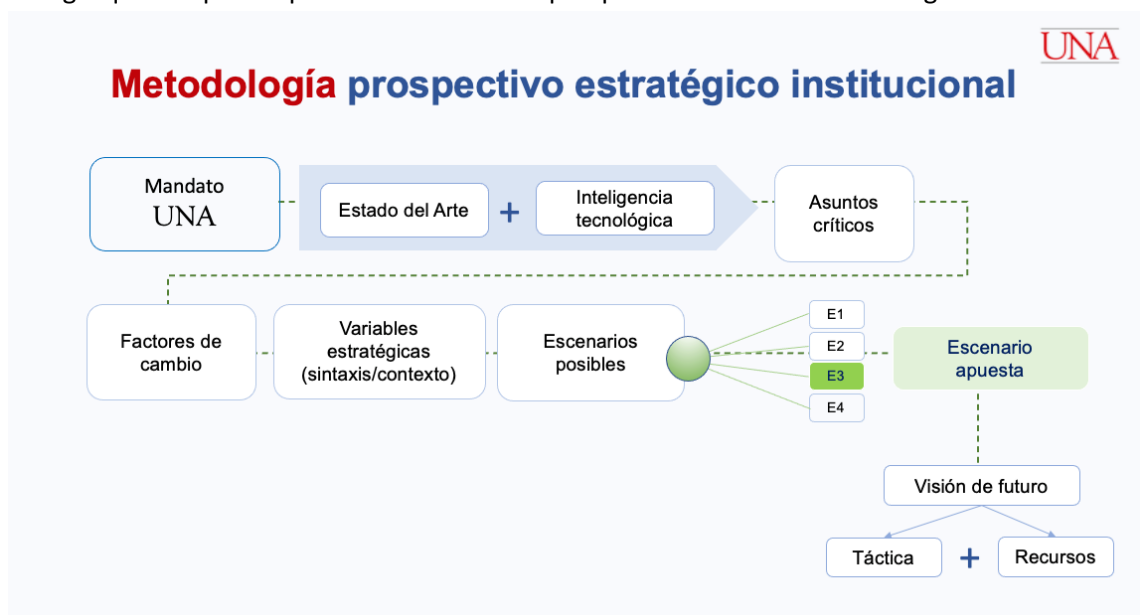
Fuente: Escuela de Planificación y Promoción Social

Para implementar este proceso y propiciar una participación con representación de los distintos estamentos institucionales, se conforma un equipo de trabajo, encargado de pensar la universidad que queremos al 2042, haciendo uso del proceso prospectivo.

Funciones del equipo de trabajo:

- ✓ Análisis de la dinámica misional.
- ✓ Priorización de los factores de cambio para convertirlos en variables estratégicas e hipótesis.
- ✓ Identificación de retos mediante el juego de actores sociales e institucionales.
- ✓ Construcción de escenarios y elección del escenario apuesta.
- ✓ Elementos para la estrategia

La metodología que se aplicará para construir el Plan prospectivo de la UNA será la siguiente:



¿Cómo se medirán los resultados?

La consolidación de la etapa de monitoreo, seguimiento y evaluación contribuirá a desarrollar a futuro un sistema de seguimiento y evaluación, por lo que en este abordaje y para el logro de lo anterior es importante implementar ciertos elementos para su construcción. En esta línea, los indicadores o el levantamiento de información que se genere para este propósito deben ir orientada a fortalecer la planificación institucional, es decir, se deben construir los indicadores

adecuados y precisos que contribuyan a la toma de decisiones y al monitoreo del alcance de los objetivos y el cumplimiento de metas que se plantean.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, “...los indicadores son expresiones de las variables cuantitativas y cualitativas mediante las cuales se pueden medir los logros alcanzados, observar los cambios vinculados con una intervención o analizar los resultados de una intervención para el desarrollo. En lo fundamental se trata de señales que le permiten al equipo de seguimiento y evaluación, alertar a las personas tomadoras de decisiones sobre la necesidad de realizar o no ajustes sobre la marcha”.

La conceptualización anterior es de gran relevancia, por cuanto no todas las variables que surjan de las metas u objetivos planteados tendrán un carácter cuantitativo o cualitativas, incluso puede surgir de que al inicio de su implementación muchos resultados sean difíciles de medir, por lo que la construcción de indicadores debe considerar la particularidad de la institución y sus necesidades e ir interrelacionada con la planificación. Esto es trascendental para que los datos que se generen sean de valor.

Como aspectos de mejora, es importante considerar que en los ejercicios actuales de planificación los indicadores se dejan de lado en la etapa de formulación, o puede que en algunos casos la poca precisión de lo indicado en los objetivos o metas a cumplirse pueda conllevar a confusión, por lo que, la construcción de indicadores debe ir de la mano con la formulación estratégica.

Por otra parte, el seguimiento y evaluación debe considerar un engranaje de indicadores que consideren distintas etapas de la construcción o consolidación de una meta, por ejemplo deben construirse indicadores que se valoren desde un punto de vista de eficiencia (insumo, procesos y productos) considerando criterios de economía y calidad, el primero de los casos contempla que los insumos empleados consideran la optimización de los recursos y luego una vez obtenidos los productos se desarrolla la verificación de su calidad.

Lo anterior conlleva a la inherente necesidad de construir indicadores que valoren la particularidad de la instancia, se vinculen estrechamente a los objetivos, y metas, y que sean del tipo que consideren dimensiones de eficiencia, economía, calidad y eficacia, para la generación de valor y transformaciones reales en la sociedad.

Para cumplir con esto se requiere entre otras cosas la generación de líneas base, sin embargo, para aquellos datos que carecen de un histórico por lo novedoso de su origen o que por el contrario se medirán diferente se consignará 0, es importante tomar en cuenta que se requieren sistemas de información precisos y que generen datos en tiempo real, con catálogos e indicadores que respondan al corto, mediano y largo plazo, así como a indicadores de PLANES y otros de interés. Para lograr lo anterior es importante sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de disponer de información fidedigna que contribuya a la toma de decisiones y a la valoración de resultados vinculantes a la misión y visión institucional.

¿Qué beneficios se esperan del cambio para la UNA?

Se pueden enumerar una serie de beneficios asociados con este cambio en la forma de concebir y hacer la planificación. Algunos serían:

- ✓ Reposicionar la planificación y sus funciones: prospectiva, coordinación y evaluación.
- ✓ Posicionar la misión de la Universidad en el entorno del país en corto, mediano, largo y muy largo plazo.
- ✓ Mejorar la forma de llevar a la sociedad los resultados del cumplimiento de nuestra misión.
- ✓ Revitalizar la misión de la Universidad de acuerdo con las necesidades de la sociedad líquida en la cual ya se vive.
- ✓ Ser vitrina para muchas otras organizaciones que seguirán el paso al liderazgo de la Universidad.
- ✓ Generar consensos sobre el futuro de la misión universitaria y diseñar las mejores estrategias.
- ✓ Posicionar la Universidad como un asesor virtuoso de gobierno y parlamento.
- ✓ Entregar a la sociedad bienes y servicios que permitan el reconocimiento de la creación de valor público de la Universidad en el marco del cumplimiento de la tercera misión.
- ✓ Mejorar la posición de la Universidad en los “ranking” internacionales de universidades.
- ✓ Rescatar la buena imagen histórica de la Universidad y con ello colaborar en la imagen de la educación superior pública.

¿Qué retos presenta este proceso nuevo para la UNA?

Desde luego que este cambio plantea varios retos e incluso desafíos que la Universidad deberá superar para alcanzar la madurez que este cambio implica. Se podrían mencionar varios, pero los más relevantes serían:

- ✓ Construir un consenso alrededor de la importancia de generar un cambio en la forma de llevar a la sociedad la misión universitaria.
- ✓ Romper el isomorfismo casi mimético que caracteriza el funcionamiento de las organizaciones en Costa Rica y desarrollar capacidad y cultura de resiliencia.
- ✓ Ajustar la normativa interna de la Universidad en los temas de planificación y presupuesto, y muy probablemente en otros procesos de gestión.
- ✓ Crear capacidades para la anticipación estratégica en la Universidad.
- ✓ Dar credibilidad a los procesos de planificación institucional.
- ✓ Disposición al cambio.

B. La Planificación estratégica del mediano plazo: actuar en el mediano y corto plazo

Para el horizonte al 2042, en el marco de una sociedad que ha experimentado una transformación singular en la historia de la humanidad, la UNA posiciona una propuesta de valor basada en la integración virtuosa entre el humanismo que la diferencia y la innovación que le permite competir en una sociedad más digital, globalizada y transcultural.

El principal desafío será fortalecer y dar credibilidad a los procesos de planificación institucional desde un enfoque prospectivo, que permita trazar las rutas sistemáticas de la planificación del corto, mediano y el largo plazo. Así mismo, aspiramos a mejorar la forma de trasladar a la sociedad la forma en como cumplimos con nuestra misión a través de las prioridades institucionales que se determinarán, en lo inmediato, para el próximo quinquenio.

Para ello, reconociendo que la gobernanza de la planificación institucional es guiada por un sistema de planificación donde las instancias participantes se complementan y articulan en función de alcanzar los objetivos y metas institucionales, para el quinquenio 2023-2027 la estrategia será la siguiente:

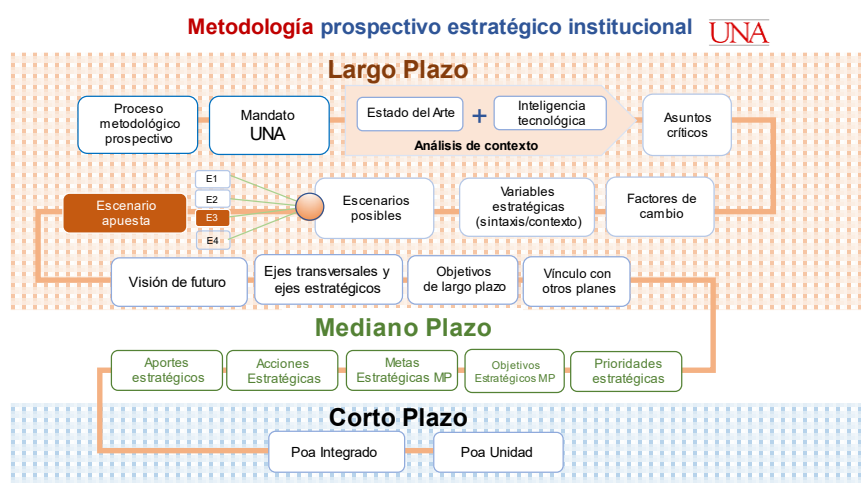


Figura 5. Metodología formulación prospectiva estratégica institucional
Fuente: Elaboración propia

La integración de los ejes transversales de largo plazo, los ejes estratégicos de largo plazo, los objetivos estratégicos de largo plazo y los planes de acción estratégicos del mediano plazo descritos anteriormente conformarán el Plan de Mediano Plazo Institucional 2023-2027 con visión prospectiva. Esto permite además tener un vínculo institucional entre el largo, mediano y corto plazo.

Para conducir a la Universidad a un proceso de planificación estratégica con enfoque prospectivo se definieron elementos articuladores que permitirán de manera sistémica y concatenada avanzar en la ejecución integrada desde el corto al largo plazo y lo cual permitirá su seguimiento y evaluación.

Siendo la Universidad una institución compleja donde la toma de decisiones y las prioridades institucionales se articulan desde distintos niveles de gobernanza se deben buscar mecanismos para articular los aportes que hacen las instancias a la estrategia institucional, procurando así que el ejercicio de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas permita identificar los productos o servicios que la Universidad desarrolla para ponerlos a disposición de la comunidad nacional e internacional.

Articulados a los ejes estratégicos de largo plazo, la Universidad definirá objetivos estratégicos de largo plazo que conducirán a la Universidad para acercarse lo más posible al escenario deseado.

Los objetivos estratégicos de largo plazo deben delimitarse por quinquenios para avanzar de forma organizada y coherente hacia el largo plazo, la forma en que se delimitará el primer quinquenio 2023-2027 será a través de prioridades institucionales las cuales pueden ser compartidas en los ámbitos administrativo, académico y de vida estudiantil.

Cada prioridad estratégica se delimitará por ámbito de la acción sustantiva a través de objetivos y metas estratégicos institucionales acompañando a las metas de su respectivo indicador.

Posteriormente la Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes Sección Regional e instancias adscritas formularán acciones estratégicas integradas vinculadas a las metas estratégicas de mediano plazo. Para concretar las acciones estratégicas las instancias adscritas formularán aportes estratégicos y estos se ejecutarán en el ámbito de lo operativo año a año, vinculando el aporte estratégico a las metas operativas de cada instancia.

Para desarrollar la estrategia de planificación de mediano plazo para la UNA 2023-2027 se han definido tres ámbitos:

3.2.1 Nivel estratégico de Largo Plazo (prospectivo)

Plantea el cumplimiento con visión prospectiva de la misión institucional, por lo que sustenta la coordinación prospectiva-estratégica.

Es el responsable de la dirección, de la organización y de la toma de decisiones que intervienen en la generalidad de la Institución.

Corresponde al proceso de planificación estratégico de largo plazo (más de 10 años) y se expresa en ejes transversales de largo plazo (ETLP), ejes estratégicos de largo plazo (EELP) y objetivos estratégicos de largo plazo (OELP). Lo anterior se integra en la siguiente figura:

Largo Plazo (20 años)		
Eje Transversal de Largo Plazo (ETLP)	Eje Estratégico de largo plazo (EELP)	Objetivo Estratégico de Largo Plazo (OLP)

Figura 1. Nivel de largo plazo
Fuente: elaboración propia

En este nivel, se vincularán las metas estratégicas de mediano plazo a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

3.2.1 Nivel estratégico de mediano plazo

Delimita las estrategias para alcanzar el cumplimiento de los ejes transversales y estratégicos de largo plazo y los objetivos estratégicos de largo plazo institucionales.

Corresponde al proceso de planificación estratégica de mediano plazo (entre 5 y 9 años) y Sustenta la coordinación estratégica ubicada en el plano medio de la conducción.

Es el responsable de las diferentes áreas funcionales de la organización, clasificación y comunicación de acuerdos generales, instrucciones y procedimientos derivados del nivel de conducción.

La normativa institucional define claramente que la Universidad Nacional debe tener un plan de mediano plazo institucional conocido como el PMPI que tiene una vigencia de 5 años el cual para su construcción es coordinado por la Rectoría misma que debe rendir cuentas ante la Asamblea de Representantes por el avance de este plan, además, la normativa establece que la Rectoría-Rectoría Adjunta, las Vicerrektorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional deben realizar el ejercicio de planificación estratégica y rendir cuentas sobre este elemento.

En este sentido, bajo este nuevo enfoque de planificación estratégica con enfoque prospectivo la Universidad Nacional tendrá un único Plan Estratégico (PMPI 2023-2027 con enfoque prospectivo) en el cual las Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional, unidades académicas, Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrektorías e instancias adscritas formularán contribuciones y aportes estratégicos para dar cumplimiento a las metas estratégicas de mediano plazo institucional. El esquema anterior donde las instancias contaban con un plan estratégico propio pierde vigencia bajo este nuevo enfoque. Adicionalmente, los órganos desconcentrados y colegiados y otras instancias que tienen funciones operativas quedan excluidas para participar en la planificación estratégica institucional.

Por tal razón, siendo coherentes con lo señalado en la normativa institucional, el nivel estratégico de mediano plazo contendrá los siguientes ámbitos:

A cada prioridad estratégica de mediano plazo se vincularán objetivos estratégicos de mediano plazo (OEMP), metas estratégicas de mediano plazo (MEI), indicadores de gestión y de resultado, líneas base (si se tienen en el momento de la formulación) y responsables de ejecución y seguimiento, según se detallan en la siguiente figura:

Mediano Plazo (Docencia, Investigación, Extensión, Vida Universitaria, Gestión Administrativa)						
Prioridades estratégicas Institucionales (PEI)	Objetivo Estratégico de Mediano Plazo (OEMP)	Metas Estratégicas Institucionales (MEI)	Indicadores (catálogo)	Línea base	Responsables	
					Ejecución	Seguimiento

Figura 3. Nivel de mediano plazo por ámbitos de acción sustantiva
Fuente: elaboración propia

En este nivel, se vincularán los objetivos estratégicos de mediano plazo con los objetivos estratégicos del PLANES 2021-2025

Ámbito estratégico en Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional e instancias adscritas:

En este ámbito la Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional realizan el ejercicio de planificación estratégica de mediano plazo en función de lo definido desde el ámbito de planificación de mediano plazo institucional y en conjunto con sus instancias adscritas. Estos planes estratégicos se vincularán a las metas estratégicas institucionales definidas en los planes estratégicos institucionales de docencia, investigación, extensión, vida estudiantil y gestión administrativa.

Estos planes se expresan en acciones estratégicas de mediano plazo que serán entendidas como el nivel de concreción máximo del cumplimiento de las metas estratégicas institucionales las cuales deben expresarse en términos de facultad y reflejan el aporte de la unidad o unidades adscritas.

Ámbito FCSSRRRAV mediano plazo				
Acciones Estratégicas FCSSRRRAV	Instancias que participan	cuantificación aporte por instancia	Plazo	Fuente de financiamiento

Figura 4. Nivel de mediano plazo por RRAVFCSSR
Fuente: elaboración propia

De esta forma, desde el cumplimiento de las acciones estratégicas de estas instancias y los aportes de sus unidades adscritas, se dará cumplimiento a las metas estratégicas institucionales.

La integración de los ejes transversales de largo plazo, los ejes estratégicos de largo plazo, los objetivos estratégicos de largo plazo y los planes de acción estratégicos del mediano plazo descritos anteriormente conformarán el Plan de Mediano Plazo Institucional 2023-2027 con visión prospectiva. Esto permite además tener un vínculo institucional entre el largo, mediano y corto plazo.

Para conducir a la Universidad a un proceso de planificación estratégica con enfoque prospectivo se definieron elementos articuladores que permitirán de manera sistémica y concatenada avanzar en la ejecución integrada desde el corto al largo plazo y lo cual permitirá su seguimiento y evaluación.

Siendo la Universidad una institución compleja donde la toma de decisiones y las prioridades institucionales se articulan desde distintos niveles de gobernanza se deben buscar mecanismos para articular los aportes que hacen las instancias a la estrategia institucional, procurando así que el ejercicio de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas permita identificar los productos o servicios que la Universidad desarrolla para ponerlos a disposición de la comunidad nacional e internacional.

Para avanzar en esta integralidad, se ha desarrollado un esquema de alineamiento estratégico institucional, el cual se muestra en la figura siguiente:

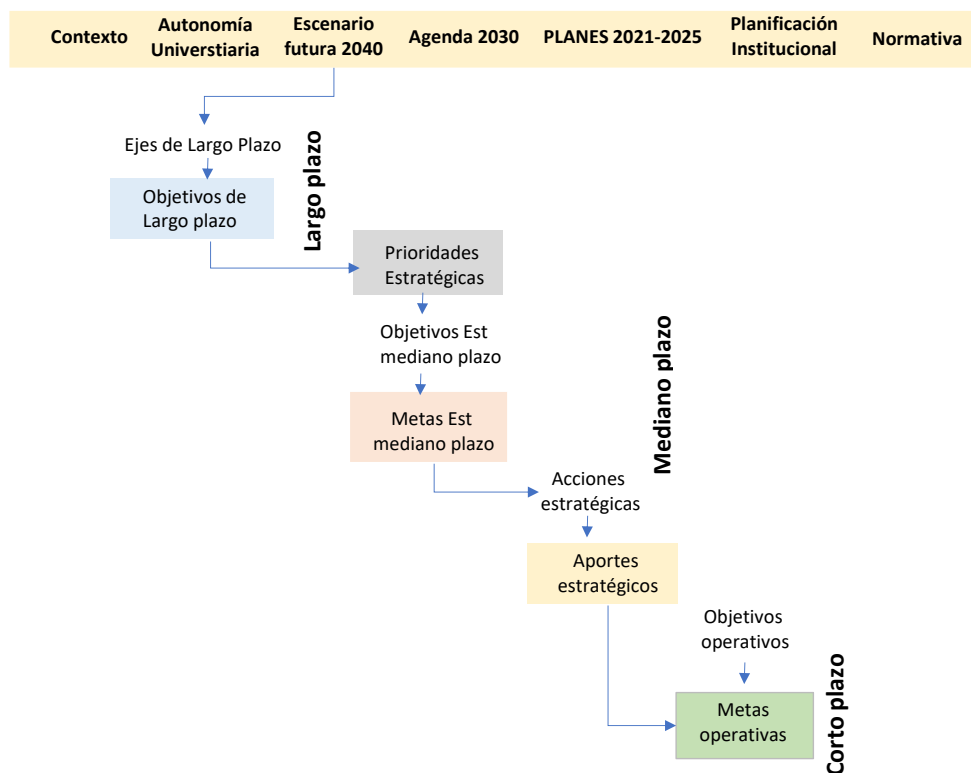


Figura 5. Alineamiento estratégico UNA

Fuente: elaboración propia

Articulados a los ejes de largo plazo, la Universidad definirá objetivos estratégicos de largo plazo que conducirán a la Universidad para acercarse lo más posible al escenario deseado.

Los objetivos estratégicos de largo plazo deben delimitarse por quinquenios para avanzar de forma organizada y coherente hacia el largo plazo, la forma en que se delimitará el primer quinquenio 2023-2027 será a través de prioridades institucionales las cuales pueden ser compartidas en los ámbitos de docencia, investigación, extensión, vida universitaria y gestión administrativa o de apoyo a la academia.

Cada prioridad estratégica se delimitará por ámbito de la acción sustantiva a través de objetivos y metas estratégicos institucionales acompañando a las metas de una batería de indicadores.

Posteriormente la Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes Sección Regional e instancias adscritas formularán acciones estratégicas integradas vinculadas a las metas estratégicas de mediano plazo que resultan de los planes de acción por ámbito de la acción sustantiva. Para concretar las acciones estratégicas las instancias adscritas formularán aportes estratégicos y estos se ejecutarán en el ámbito de lo operativo año a año, vinculando el aporte estratégico a las metas operativas de cada instancia.

GLOSARIO

Tiempos de la planificación: se entiende por tiempos de la planificación, a la convención que existe en torno al horizonte temporal de los instrumentos de planificación. De esta manera, se considera el corto plazo (operativo), el mediano plazo (táctico), el largo plazo (estrategia) y el muy largo plazo (prospectiva).

Instrumentos de planificación: Son una convención acerca del instrumento y proceso que mejor se aplica dependiendo de la temporalidad de la planificación y programación que se quiera realizar. Se reconoce así el Plan Prospectivo, el Plan Estratégico, el Plan Táctico, el Plan Operativo, el Plan de Inversiones, el Plan de Adquisiciones, el plan de fortalecimiento y estabilidad del sector académico, el Presupuesto.

Plan Prospectivo: Es el referente de muy largo plazo de la Universidad Nacional donde se plasma la imagen de futuro construida colectivamente de acuerdo con la reflexión sistemática y estratégica de los posibles escenarios de futuro en los que la Universidad deberá cumplir con su misión para la creación de valor público. Por ello su formulación está muy asociada con la interrogante ¿cuál es la universidad que requiere el país y el mundo a futuro? Para valorar su alcance, se trabaja el monitoreo de entorno a partir de factores, variable y actores clave.

Plan Estratégico o Estrategia: Es la estrategia institucional que traza el mapa de ruta para alcanzar el escenario apuesta seleccionado a partir del proceso exploratorio o prospectivo. Representa la anticipación estratégica que propone la Universidad para asegurar la marcha hacia el escenario apuesta. Su periodicidad es de largo plazo y contendrá los pilares y objetivos estratégicos; así como las acciones sustantivas con sus respectivos indicadores y plazos.

Planes tácticos: Es el plan de mediano plazo en donde se programan las acciones necesarias para crear las condiciones, el sistema de gestión y las capacidades (estratégicas, organizacionales, de bien común, técnicas, de autoaprendizaje y de gobernanza) para el óptimo desempeño de la estrategia. En este nivel se incorporan objetivos, metas e indicadores para alcanzar los objetivos estratégicos. Va acompañado por una proyección plurianual presupuestaria.

La Universidad, según el análisis de sus prioridades y los resultados del proceso exploratorio y decisonal (prospectiva estratégica) definirá las temáticas de sus planes tácticos.

Plan Operativo Anual Institucional: Es un instrumento de planificación anual vinculado al PMPI y elaborado a partir de la integración de los planes operativos anuales integrados de facultad, centro, sede, Rectoría, Rectoría Adjunta, vicerrectorías, órganos de conducción superior, órganos descentralizados. En él se plasma los propósitos de la institución que se ejecutarán en un año tomando lo planteado en el PMPI, las prioridades específicas de la administración y el presupuesto efectivamente asignado y distribuido a nivel de la meta.

Plan Operativo: Son formulados y evaluados por las unidades ejecutoras académicas y administrativas a partir de los compromisos asumidos en la planificación estratégica de las instancias a la cual está adscrita, las necesidades de atención surgidas en el corto plazo y de la dotación de recursos. Deben corresponder a la estructura programática definida por la

institución (ligada a códigos presupuestarios) y se le debe dar seguimiento al primer semestre y evaluación al final del año.

Presupuesto Plurianual: es la programación inicial de recursos financieros que se realiza para dar contenido a la ejecución de los planes tácticos o planes de mediano plazo. Su expresión precisa se dará en los presupuestos anuales que guardarán un alineamiento con los planes de mediano plazo y la estrategia.

Indicador: los indicadores son expresiones o señales del comportamiento de las variables que se pueden expresar de manera cuantitativa y cualitativa mediante las cuales se pueden valorar y medir los logros alcanzados, observar los cambios vinculados con una intervención o analizar los resultados de una intervención para el desarrollo y a partir de esta información tomar decisiones de ajustes menores, moderados o profundos en la estrategia. Su análisis puede ser ex ante, concurrente o ex post.

ANEXOS





**TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO
UNA-CR-ACUE-092-2021**

Máster
Juan Miguel Herrera Delgado
Director
Área de Planificación

Estimados señores, y estimada señora:

Para los efectos pertinentes, le transcribo el acuerdo tomado por el **Consejo de Rectoría**, en Sesión Ordinaria No. 36-2021, celebrada el lunes 15 noviembre del 2021:

ARTÍCULO DOS, Audiencias, Inciso 2.1: METODOLOGÍA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO

CONSIDERANDO:

1. Que la planificación institucional debe orientar el rumbo de la Universidad en el corto, mediano y largo plazo.
2. Que la metodología sobre la formulación del Plan de Mediano Plazo Institucional debe ser aprobada por la Rectoría en consulta al Consejo de Rectoría, misma que fue aprobada mediante acuerdo UNA-CR-ACUE-138-2019 del 03 de diciembre del 2019.
3. Mediante oficio [UNA-R-OFIC-1548-2020](#) de fecha 22 de junio del 2020 la Rectoría instruye al Área de Planificación a incorporar algunas mejoras a la metodología supra citada a raíz de la solicitud que realiza CONSACA mediante acuerdo UNA-CONSACA-ACUE-131-2020.
4. Que el Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 se prórroga al 2022 mediante acuerdo de la Asamblea de Representantes [UNA-AR-ACUE-003-2021](#).
5. Que la Universidad Nacional se encuentra desarrollando un proceso de formulación estratégica con enfoque prospectivo para visualizar la Universidad del futuro al 2042 por lo que el enfoque metodológico de la metodología aprobada por el Consejo de Rectoría UNA-CR-ACUE-138-2019 ha sufrido mejoras y variaciones para que sea coherente con el enfoque prospectivo que está desarrollando la Universidad Nacional.
6. Que este Consejo de Rectoría, había analizado la propuesta metodológica PMPi presentada por el Área de Planificación en la sesión ordinaria del Consejo de Rectoría número 21. Como consecuencia de dicho análisis, se plantearon observaciones de mejora para analizarlas en otra sesión.
7. Que el Área de Planificación, realizó las mejoras solicitadas y las presenta ante el Consejo de Rectoría.
8. Que el Consejo de Rectoría analiza las mejoras.

POR TANTO, SE ACUERDA:

- A. DEROGAR EL ACUERDO [UNA-CR-ACUE-138-2019](#) DEL 03 DE DICIEMBRE DEL 2019.




B. APROBAR LA METODOLOGÍA DENOMINADA: “UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO: LA UNIVERSIDAD QUE EL PAÍS NECESITA AL 2042”.

C. SOLICITAR AL ÁREA DE PLANIFICACIÓN INCORPORAR EN LA METODOLOGÍA LO SIGUIENTE:

- i. AJUSTE A LOS NOMBRES DE LOS PLANES TÁCTICOS PARA QUE REFLEJE DE MEJOR MANERA LA ACCIÓN SUSTANTIVA QUE SE REALIZA EN CADA UNO DE ELLOS.
- ii. ELABORAR UN DIAGRAMA QUE ILUSTRE DE FORMA INTEGRADA LA ESTRATEGIA DE FORMULACIÓN DEL PROCESO PROSPECTIVO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO.

D. AGRADECER AL MÁSTER JUAN MIGUEL HERRERA, DIRECTOR, A LA MÁSTER YEIMI FONSECA CASCANTE, JEFE DE LA SECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y TODO EL EQUIPO DE TRABAJO, POR EL COMPROMISO MOSTRADO Y LAS GESTIONES REALIZADAS. ACUERDO FIRME.

Atentamente,

 FRANCISCO JOSE GONZALEZ ALVARADO (FIRMA)
PERSONA FÍSICA, CFF-02-0451-0487
Fecha declarada: 08/12/2021 10:39:13 AM
Razón: Rector
Lugar: UNA - Heredia

M. Ed. Francisco González Alvarado
Presidente, Consejo de Rectoría
Universidad Nacional

C. Dra. Marianella Rojas Garbanzo, Rectora Adjunta
Dra. Alejandra Gamboa Jiménez, Vicerrectora de Vida Estudiantil
Dr. Jorge Herrera Murillo, Vicerrector de Investigación
Dr. Martín Parada Gómez, Vicerrectora de Extensión
MSc. Randall Hidalgo Mora, Vicerrector de Docencia
MSc. Roxana Morales Ramos, Vicerrectora de Administración
MAg. Sergio Fernández Rojas, director, Programa de Gestión Financiera
MSc. Yeimi Fonseca Cascante, jefe, Sección De Gestión Estratégica
M.Sc. Willy Calderón Guerrero, jefe, Sección Gestión Operativa
M.Sc. Ronny Hernández Álvarez, jefe, Sección de Presupuesto
Lic. Gustavo Tellez Arias, jefe, Sección Plan Presupuesto

Linnm