

Guía para la elaboración de planes estratégicos 2023-2027

*Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional,
Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías e
Instancias Adscritas*

Mayo, 2022

INTRODUCCIÓN	3
MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	4
ASPECTOS METODOLÓGICOS	6
2.1 Primera Etapa: Proceso prospectivo estratégico institucional	6
2.2 Segunda Etapa: Formulación Plan de Mediano Plazo Institucional con visión prospectiva	7
2.3 Tercera Etapa: Formulación acciones estratégicas FCSSRRRAV y aportes estratégicos de instancias adscritas	10
2.4 Cuarta Etapa: Integración	13
2.5 Quinta Etapa: Seguimiento y Evaluación	14
2.6 Sexta Etapa: Formulación operativa	16
ASPECTOS TEÓRICOS EN ORIENTACIÓN HACIA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	17
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional (UNA) ha desarrollado tres experiencias de planificación estratégica, y tiene varios años de fomentar dicha planificación de manera participativa y sistemática para dar coherencia al desarrollo de la Universidad. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos institucionales para gestar el proceso de planificación estratégica, aún subsiste un vacío como el hecho de que la institución ha carecido de un plan de largo plazo en el que se plasmen los grandes objetivos y los ejes de desarrollo institucionales, así como la visión de futuro de la Universidad.

En el contexto actual existe la necesidad de recuperar las funciones esenciales de la planificación en el marco de una gestión para resultados que permita la generación de valor público, por ende, la aplicación del cambio presenta su mayor disrupción en pasar de una planificación como creadora de planes a una planificación por medio de la 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.

En este contexto que atravesamos como Universidad es fundamental articular el proceso de planificación estratégica para dar respuesta y soluciones a problemáticas sociales y de desarrollo país; en este sentido, desarrollar capacidades de anticipación para enfrentarnos a escenarios complejos e inestables que nos depara el futuro.

Por lo tanto, la siguiente guía técnica-metodológica, pretende ser un apoyo, para los actores claves de la planificación, de tal modo que les permita utilizar los instrumentos y conceptos que se sistematizan en ella para la formulación de los planes estratégicos institucionales, así como de los aportes estratégicos de las diferentes instancias administrativas y académicas.

MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Figura 1 Proceso metodológico PMPI con enfoque prospectivo
Fuente: Oficina de Relaciones Públicas, 2022

El marco estratégico institucional para el próximo quinquenio 2023-2027 se compone de tres niveles:

- El enfoque prospectivo estratégico, que corresponde al nivel de largo plazo con una vigencia de 20 años, el cual se convierte en el referente para el desarrollo institucional en el largo plazo y presenta un escenario apuesta que, en apego con la misión, visión prospectiva, ejes de largo plazo y objetivos estratégicos de largo plazo permitirá direccionar todos los esfuerzos institucionales que se realicen en un periodo comprendido por cuatro quinquenios.
- La planificación estratégica institucional, corresponde al nivel de mediano plazo el cual delimitará la estrategia de largo plazo, esta delimitación se hará a partir de las

prioridades estratégicas de mediano plazo las cuales contendrán objetivos y metas de mediano plazo institucionales y el nivel de concreción de las metas estratégicas de mediano plazo institucional se hará a partir de acciones estratégicas y aportes estratégicos en el ámbito de Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional, Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías e instancias adscritas.

- El nivel de corto plazo, corresponde a la formulación del plan operativo anual donde las instancias que participan de este proceso institucional darán cumplimiento a sus aportes estratégicos año a año, según la programación que realicen en el proceso de formulación estratégica.

Este ejercicio de planificación estratégica estará acompañado de un proceso de seguimiento y monitoreo continuo que permita medir el logro de las metas y objetivos trazados tanto en el mediano como en el largo plazo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El proceso metodológico de construcción del PMPI con enfoque prospectivo 2023-2027 de la Universidad Nacional se abordará en seis etapas, que se detallan en la siguiente figura:



Figura 2 Etapas proceso de formulación PMPI con enfoque prospectivo 2023-2027

Fuente: Elaboración propia Apeuna, 2022

2.1 Primera Etapa: Proceso prospectivo estratégico institucional

Su desarrollo se dio en el año 2021, inició con el Webinar denominado “Análisis Prospectivo sobre las carreras y profesiones del futuro en Costa Rica” realizado el 29 y 30 de abril del 2021 y continuó con una serie de talleres con representación de un equipo de trabajo integrado por 35 personas de los diferentes estamentos institucionales.

La Universidad cuenta a la fecha con un Plan Prospectivo Estratégico UNA 2022-2042 el cual es el referente de largo plazo institucional.

De la metodología implementada para generar el plan prospectivo estratégico de la UNA 2022-2042 se resaltan los siguientes insumos: escenario apuesta denominado “UNA Universidad necesaria y floreciente”, las variables estratégicas que tendrán un mayor

dinamismo y que la Universidad Nacional podrá gestionar en el largo plazo, la misión y visión de largo plazo alineada a la misión histórica de la UNA, los ejes transversales, ejes estratégicos de largo plazo y los objetivos de largo plazo.

Estos elementos constituyen el nivel de planificación de largo plazo en la UNA que estarán presentes en todos los procesos de formulación estratégica que se desarrollen por un periodo de cuatro quinquenios.

Asimismo, es en este ámbito se harán las vinculaciones de los objetivos estratégicos de largo plazo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El instrumento que se utiliza para la formulación de la estrategia a largo plazo es el siguiente:

Estrategia de Largo Plazo (20 años)			
Variable estratégica (proceso prospectivo) (VX)	Ejes Transversales	Eje Estratégico de largo plazo (EELP)	Objetivo Estratégico de Largo Plazo (OLP)
Finanzas - Innovación del modelo Universitario - Transformación tecnológica - Generación de recursos propios - Reforma normativa	Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística	Gestión universitaria de calidad e innovación.	Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social
Revolución 4.0 y 5.0 - Transformación tecnológica - Transformación del mundo del trabajo - Cambio y variabilidad climática - Ciencia y Tecnología	Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística	Quehacer universitario pertinente y de excelencia	Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística
Presencia territorial - Vinculación social artística cultural y productiva - Transformación tecnológica - Internacionalización académica - Cambio y variabilidad climática	Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación	Contribución universitaria territorial y regional con legitimidad social	Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial

Figura 3 Instrumento largo plazo UNA al 2042
Fuente: Elaboración propia Apeuna, 2022

2.2 Segunda Etapa: Formulación Plan de Mediano Plazo Institucional con visión prospectiva

En esta segunda etapa la Universidad emprende el proceso de formulación del Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) con visión prospectiva 2023-2027, el cual tiene como marco orientador la visión de largo plazo y, alineada a esta, entra en vigencia la planificación estratégica de mediano plazo. Al delimitar y articular el largo plazo con el mediano plazo se han concebido prioridades estratégicas institucionales, éstas prioridades se concretizan a través de objetivos y metas estratégicas institucionales.

En este sentido, cada prioridad estratégica tendrá asociado un objetivo y este tendrá adscritas metas de mediano plazo específicas. Las metas estratégicas de mediano plazo institucionales tendrán una particularidad para este nuevo proceso de formulación estratégica y es que se delimitarán por ámbitos de la acción universitaria (Académico, Administrativo y Vida Universitaria) que reflejan el quehacer de la institución para realizar el vínculo plan presupuesto

Para efectos de este proceso de formulación se entenderá por ámbitos de la acción universitaria lo siguiente:

- a. *Académico*: Es el proceso en que se atiende la docencia, la investigación, la extensión, la actividad académica integrada y otras formas de la acción sustantiva. Además, también atiende la gestión académica que se realiza desde los órganos de conducción de las facultades, centros, sedes, sección regional, unidades académicas, Consejo Académico (CONSACA), etc que tiene impacto directo en la academia.
- b. *Administrativo*: comprende las actividades de apoyo a la academia promovidas desde las acciones de gestión administrativa, de dirección superior, de asesoría técnica y tecnológica, contraloría y servicios generales. Son las que brindan soporte logístico para generar las condiciones idóneas al desarrollo de las actividades sustantivas del quehacer universitario.
- c. *Vida Universitaria*: comprende todas aquellas actividades dirigidas al fortalecimiento y desarrollo del bienestar estudiantil y de sus funcionarios

De esta manera se podrán direccionar y dar seguimiento a todas las acciones institucionales que se ejecuten para aportar a la estrategia institucional pero delimitadas por los ámbitos de la acción universitaria.



Figura 4. Componentes de planificación estratégica de mediano plazo 2023-2027
Fuente: Elaboración propia Apeuna, 2022

En este nivel de planificación institucional se harán las vinculaciones de los objetivos estratégicos institucionales con el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) a través de los ejes de la acción sustantiva (docencia - investigación - extensión y acción social - vida estudiantil - gestión) y los ejes estratégicos según la orientación de la meta de mediano plazo institucional.

Adicionalmente, se establece aplicar la gestión del riesgo a todas las metas, este proceso dará inicio en el año que designe la Comisión Gerencial del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión (CGSMCG). Dicha Comisión podrá establecer la aplicación escalonada, en forma anual, del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI) durante el quinquenio, de conformidad con la metodología vigente.

La propuesta preliminar del PMPI con visión prospectiva 2023-2027 ha sido construida en un proceso participativo en diferentes sesiones y talleres direccionados por el Consejo de Rectoría y donde han contribuido distintas instancias institucionales como lo son el equipo consultivo, CONSACA, Consejo Universitario, representación sindical, representación estudiantil, entre otros; dicha propuesta refleja los ejes transversales de largo plazo, ejes estratégicos de largo plazo y objetivos estratégicos de largo plazo, prioridades estratégicas y su definición, componentes que sustentan y orientan la prioridad, además objetivos estratégicos y las meta seleccionada por ámbito de la acción universitaria esto con el fin de vincular el presupuesto al PMPI dichas metas institucionales a su vez tienen relacionada las respectivas políticas que las sustentan

ETLP:	
EELP:	
OELP:	
<u>Prioridad estratégica institucional (PEI):</u>	<u>Objetivo estratégico de mediano plazo (OEMPI):</u>
<u>Definición</u>	<u>Programa Presupuestario universitario</u> <u>Metas</u>
<u>Componentes:</u>	Administrativo
	Académico
	Vida Universitaria

Figura 5. Formato preliminar PMPI con enfoque prospectivo 2023-2027
Fuente: Elaboración propia Rectoría y Apeuna, 2022

Esta propuesta será el insumo que se compartirá con Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional, Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías (FCSSRRRAV) e instancias adscritas para que inicien su proceso de formulación estratégica específica, el cual se detalla en la siguiente etapa.

2.3 Tercera Etapa: Formulación acciones estratégicas FCSSRRRAV y aportes estratégicos de instancias adscritas

Una vez definidas las prioridades, el objetivo y las metas estratégicas de mediano plazo por programas presupuestarios (Académico, Administrativo y Vida Universitaria) institucionales, será el momento de que las Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional, Unidades académica, Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías e Instancias Adscritas inicien con el proceso de formulación estratégica en sus respectivos espacios de conducción.

Para dicha formulación se utilizará la siguiente herramienta:

Unidad Ejecutora:														
Prioridad estratégica Institucional														
Programa Presupuestario	Académico		Objetivo Estratégico de mediano Plazo	#N/A										
Meta Estratégica Institucional				Políticas Institucionales	#N/A			Indicador	#N/A					
Acciones estratégicas	Instancias que participan	Aporte estratégico	Cuantificación aporte por instancia	Línea base	Fuente de financiamiento	Jornada	Plazo	Aporte por año						
								2023	2024	2025	2026	2027	Sumatoria	
														0%
														0%
														0%
														0%

Figura 6: Instrumento formulación estratégica en Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional, Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías e instancias adscritas

Fuente: Elaboración propia Apeuna, 2022

La contribución que realizarán estas instancias al ámbito institucional se llevará a cabo por medio de acciones estratégicas de mediano plazo y aportes estratégicos bajo las siguientes características:

Acciones estratégicas de mediano plazo:

- a. Las acciones estratégicas de mediano plazo serán entendidas como el nivel de concreción máximo del cumplimiento de las metas estratégicas de mediano plazo institucionales las cuales deben expresarse en términos de Centros, Sedes, Sección Regional, Unidades académica, Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerreectorías y reflejan el aporte estratégico de la unidad o unidades adscritas.
- b. Las acciones estratégicas deben vincularse a las metas estratégicas de mediano plazo institucionales.
- c. Deberán ser construidas en el ámbito integrado del Consejo de Facultad, Centro, Sede, Sección Regional, Rectoría-Rectoría Adjunta y Vicerreectorías; su redacción debe ser coherente con lo definido por la meta estratégica de mediano plazo a la cual se vinculan.
- d. La redacción de la acción estratégica debe también ser integradora para que cobije los aportes estratégicos que las instancias adscritas vinculen a esta acción. Por ejemplo:
 - 1. **Meta Estratégica Institucional:** Implementar una oferta académica innovadora mediante diseños y rediseños de planes de los estudios que consideren criterios de gestión curricular innovadores, enfoque MIT, abordaje Interunidades y la pertinencia del contexto regional, territorial e internacional.
 - 2. **Acción Estratégica:** Generar nuevas ofertas académicas con énfasis en
 - 3. **Aporte estratégico:** 1 plan de estudio nuevo énfasis en
- e. Dado que la acción estratégica en el ámbito de FCSSRRRAV contribuirá a la ejecución de las metas estratégicas de mediano plazo institucional, su redacción deberá incorporar verbos como: ejecutar, implementar, incorporar, aportar, etc.
- f. Cada acción estratégica deberá indicar las instancias adscritas que van a contribuir a su cumplimiento e indicar el aporte estratégico específico.
- g. Lo que delimitará el periodo de ejecución de la acción estratégica será el periodo máximo de ejecución que se defina desde los aportes estratégicos de las instancias adscritas

Aportes Estratégicos:

- a. El aporte estratégico es la contribución que realizan las unidades ejecutoras como Decanatos, Unidades Académicas, Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerreectorías e instancias de apoyo adscritas como parte de su quehacer sustantivo y que tendrá como fin el logro de una acción estratégica. Se define a modo de productos o servicios. Siendo el producto el resultado final de un proceso o actividad académica u administrativa, por ejemplo: plan de estudios

- rediseñado, catalogo de procesos administrativos, programa de capacitación, ppaa con enfoque MIT, etc.
- b. La definición del aporte estratégico debe estar estrictamente vinculado a las variables y propósito de la acción estratégica, por ejemplo:
 - i. **Acción Estratégica:** Generar nuevas ofertas académicas con énfasis en
 - ii. **Aporte estratégico:** 1 plan de estudio nuevo énfasis en
 - c. El aporte estratégico deberá ser cuantificable para que se pueda medir el grado de avance durante cada proceso de seguimiento. Es expresar en números el aporte que se propone realizar en el quinquenio para la contribución al cumplimiento de la acción estratégica y, por ende, a la meta estratégica de mediano plazo institucional.
 - d. Como un elemento nuevo en este proceso de formulación se solicita que para aquellos aportes estratégicos donde se cuente con línea base se incorpore en el instrumento de formulación, de lo contrario, deberá dejarse en blanco esta casilla.
 - e. Para cada aporte estratégico que se incorpore en el instrumento de formulación, deberá indicarse la fuente de financiamiento con la cual se ejecutará el aporte, ya sea FUNDAUNA, presupuesto ordinario, Ad honorem o sus diferentes combinaciones; en el caso de que la fuente de financiamiento que se elija sea Ad-honorem se debe seleccionar la jornada que se utilizará para este fin, por ejemplo: 5 hrs, 10 hrs, 20 hrs, etc.
 - f. Para cada aporte estratégico se deberá establecer el periodo de tiempo en el que concretará, el cual debe ser mínimo dos años (caso contrario el aporte sería operativo) y máximo 5 años.
 - g. El avance por año del aporte corresponde al porcentaje que se propone cumplir entre el número de años en que se formulará para su ejecución. Las instancias responsables podrán ponderar, según sus prioridades, y el esfuerzo que se hará para desarrollar el grado de aporte por cada año siempre y cuando los resultados del porcentaje a cumplir sumen el 100%.
 - h. El porcentaje de avance por año que se especifique en el acuerdo de aprobación respectivo será tomado por el Área de Planificación para realizar el seguimiento según la metodología establecida por lo que, si se realiza algún ajuste en el periodo de ejecución del aporte, deberá formalizarse en los periodos establecidos para la modificación de los planes estratégicos que se realiza una vez al año.

Niveles de aprobación

Los niveles de aprobación para el ejercicio de planificación estratégica institucional sustentados en la normativa institucional, serán los siguientes:

- a. Aportes estratégicos de instancias adscritas:
 - i. Asamblea de Unidad en el caso de las unidades académicas
 - ii. Consejo de Rectoría en el caso de las unidades administrativas adscritas a la Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías
- b. Plan estratégico integrado (Acciones y aportes estratégicos de instancias adscritas): Consejo de Rectoría y Asambleas de Facultad, Centro, Sede y Sección Regional
- c. PMPI 2023-2027 con visión prospectiva: Asamblea de Representantes.

2.4 Cuarta Etapa: Integración

Una vez finalizada la tercera etapa en la cual quedan definidas las acciones y los aportes estratégicos se realizará un ejercicio de integración de los contenidos del Plan de Mediano Plazo Institucional con visión prospectiva 2023-2027 para generar la versión final del documento el cual se llevará a la Asamblea de Representantes para su análisis y aprobación.

En la figura 5 podemos observar el instrumento que permitirá sistematizar el PMPI con visión prospectiva 2023-2027 de manera integrada, donde se visualizará los responsables de seguimiento, las instancias que participarán, sus aportes, logro acumulado intermedio, el logro acumulado anual alcanzado, entre otros datos para poder dar seguimiento a la ejecución del mismo.

PMPI con enfoque prospectivo 2023-2027									
Programa Presupuestario	Objetivo Estratégico de Largo Plazo								
Prioridades estratégicas Institucionales (Articulador)	Objetivo Estratégico de Mediano Plazo								
Meta Estratégica Institucional					Gestión de riesgo				
Vinculo Planes 2021-2025	Ejes:	Objetivo PLANE S							
Indicador/ producto	Cuantificación de aporte integrado	0	Logro acumulado intermedio	0	Logro anual alcanzado				
	0								
Responsables de ejecución	Instancias que participan	Aporte estratégico x instancia (cuantificación)	Fuente de financiamiento	Aporte por año					
				2023	2024	2025	2026	2027	

Figura 7: Instrumento Formulación PMPI con visión prospectiva 2023-2027

Fuente: Elaboración propia Apeuna, 2022

2.5 Quinta Etapa: Seguimiento y Evaluación

La consolidación de la etapa de monitoreo, seguimiento y evaluación contribuirá a desarrollar a futuro un sistema de seguimiento y evaluación, para ello es importante considerar ciertos elementos en su construcción. En esta línea, el levantamiento de datos información para el seguimiento debe ir orientado 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 indicador que se considere,

Es importante señalar que no todas las variables que surjan de las metas u objetivos planteados tendrán un carácter cuantitativo, las habrán de igual forma 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.

Por lo tanto, se propone la generación de un sistema de seguimiento que permita monitorear el avance de los objetivos, metas y/o aportes en el largo, mediano y corto plazo y el análisis de información que facilitará dar una respuesta oportuna a la demanda emergente de información interna, externa y de la utilización de los fondos públicos.

Para cumplir con esta tarea se considera una lista de condiciones mínimas necesarias que se deben ir construyendo paulatinamente, entre ellas:

1. Líneas base:

- a. Levantamiento de datos de aquellos indicadores, que cuentan con series históricas.
- b. En el en caso de aquellos indicadores que por ser emergentes o de carácter más cualitativo, y que no dispongan de datos históricos, se requiere la creación de elementos homólogos (criterios) para el levantamiento de la información.

2. Construcción de una batería de indicadores. Se requiere de la generación, actualización y mantenimiento de indicadores que reflejen el quehacer universitario. Dentro de esta batería podemos encontrar indicadores que midan: el largo, mediano y corto plazo.

3. Las proyecciones: se consideran un elemento central en la cuantificación de metas y/o aportes; no obstante, ante la eventual construcción e identificación de la batería de indicadores previo a arrancar el proceso, el cálculo de las proyecciones

se generaría en una segunda etapa, que permitiría la revisión o valoración oportuna del alcance de las metas.

Consideraciones importantes:

1. Se parte de una batería de indicadores, que se estará realimentando de acuerdo a los niveles de la planificación en primera instancia de mediano y corto plazo, así como a la realimentación de acciones estratégicas que se obtengan desde las facultades, centros, sedes y sección regional y con ello el aporte de las unidades adscritas, es decir esta batería de indicadores, no será estática, ya que responderá a una planificación flexible y real, que considera los cambios del entorno.

La batería de indicadores se irá desarrollando en etapas:

Etapa 1: Indicadores que se atienden a nivel institucional, que están vinculados a otros requerimientos. Por lo que la primera propuesta de indicadores sería aquellos de los que se dispone de información y es viable medir y brindar seguimiento. Se tratará de indicadores de corto y mediano plazo.

Etapa 2: Con base en la primera etapa se van generando nuevos requerimientos de indicadores a partir de los resultados que se identifican en los niveles intermedios, que son importante de cuantificar. Esta etapa estará constituida por aquellas variables que buscan convertirse en un indicador y existe información para su alimentación.

Es importante indicar que para crear estos indicadores deberá valorarse el costo de beneficio de su generación, mantenimiento y recolección de la información, según los criterios que se establezcan. Se tratará de indicadores de corto y mediano plazo.

Etapa 3: Indicadores para los cuáles no exista información e insumos para su alimentación, que además requieran capacitación y conocimiento técnico especialista para su manejo y aplicación. Se consideran los vinculados al mediano y largo plazo.

Existirán metas que, por su naturaleza cualitativa e inexistencia de información, puedan no calcularse en un primer momento; no obstante, como parte de la evolución del sistema irán generando el levantamiento de los insumos para la captación oportuna de información y contemplando su seguimiento acompañado de las etapas de construcción de indicadores precitado.

2.6 Sexta Etapa: Formulación operativa

Una vez que se cuente con el PMPI con visión prospectiva 2023-2027, formalmente aprobado se incorporará en el Sistema Automatizado de Planificación (SPPI) para que sea el referente estratégico del proceso de formulación operativa 2023, en Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional, Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías e instancias adscritas.

El proceso de formulación operativa se llevará a cabo según lo establece el calendario universitario y según los procedimientos establecidos institucionalmente para ello.



ASPECTOS TEÓRICOS EN ORIENTACIÓN HACIA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

- 1.1. **Niveles de la planificación:** están determinados en una organización, por su alcance y su temporalidad principalmente. De esta manera para la Universidad Nacional se logran identificar tres niveles de planificación, entendidos como la planificación de largo plazo, planificación de mediano plazo estratégica y la planificación de corto plazo (operativa).
 - a. Planificación de largo plazo: se refiere a la planificación que se desarrolla en un plazo de 10 y más años.
 - b. Planificación de mediano plazo: se refiere a la planificación que contempla un periodo de 5 a 9 años.
 - c. Planificación de corto plazo: se refiere a la planificación operativa que se desarrolla en un plazo de 1 a 4 años.
- 1.2. **Prospectiva:** Michel Godet define la prospectiva como aquel esfuerzo por lograr una previsión o anticipación que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Lo que sucederá no está escrito, y pensar en el futuro no elimina la incertidumbre, aunque nos prepara para enfrentarla.
- 1.3. **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, variables y actores clave.
- 1.4. **Factor de cambio:** se definen como fenómenos inciertos respecto a su evolución futura. Los factores de cambio pueden ser acontecimientos puntuales, fenómenos o pueden ser variables organizacionales que caracterizan el sistema estudiado y su entorno.
- 1.5. **Variables estratégicas:** Son señales débiles que se están configurando en la sociedad y que inciden sobre la razón de ser de la UNA y está a su alcance incidir sobre ella
- 1.6. **Escenario de futuro:** Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura. Es una imagen estructurada del futuro en horizontes temporales de largo alcance.

- 1.7. **Escenario apuesta:** es el escenario que se visualiza a futuro, el que se desea construir, y que, a su vez, se considera posible de realizar.
- 1.8. **Ejes transversales de largo plazo:** son dimensiones conceptuales que orientan todas las acciones internas y externas que desarrolla la universidad en el cumplimiento de su misión y que tienen una expresión formal en las políticas, reglamentos, directrices y acciones institucionales. Constituye las grandes dimensiones de referencia obligatoria en la consecución de los objetivos y las metas contempladas en los planes de mediano plazo institucional. Estos se expresan en el Estatuto Orgánico mediante principios, fines y valores que sustentan el quehacer universitario y guardan estrecha vinculación con los ODS.
- 1.9. **Eje estratégico de largo plazo:** Al igual que los ejes transversales, son lineamientos orientadores de la UNA en el largo plazo, pero se articulan en relación con una temática o varias articuladas que persiguen conseguir un fin que marque una diferencia en el largo plazo.
- 1.10. **Objetivo estratégico de largo plazo:** es un fin o propósito que se plantea para ser alcanzado en un futuro incierto, brinda dirección y establece prioridades dado que guían las acciones presentes.
- 1.11. **Prioridad estratégica de mediano plazo:** Son temáticas que serán priorizadas en el mediano plazo para avanzar en el cumplimiento de la estrategia de largo plazo.
- 1.12. **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 mediano plazo y contendrá los ejes, objetivos, metas estratégicas de mediano plazo y las acciones orientadoras estratégica con sus respectivos indicadores y plazos. Va acompañado por una proyección plurianual presupuestaria. Para el caso de la UNA, el plan estratégico se define como PMPI con enfoque prospectivo 2023-2027
- 1.13. **Objetivo de mediano plazo:** es un fin o propósito que se quiere alcanzar en un periodo de cinco años. Generalmente define el qué y el para qué.
- 1.14. **Meta de mediano plazo:** son los medios que permiten alcanzar el objetivo a través de la ejecución de acciones y están definidos por variables que son medibles
- 1.15. **Acción orientadora:** es el nivel de concreción máximo del cumplimiento de las metas estratégicas de mediano plazo institucionales

- 1.16. **Aporte estratégico:** Es la contribución que realizan las instancias como parte de su quehacer sustantivo y que tendrá como fin el logro de una acción orientadora. Se define a modo de productos, indicadores u servicios.
- 1.17. **PLANES:** Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal, el cual se desarrolla por el Consejo Nacional de Rectores con el fin de tener claridad de las aspiraciones que se tienen del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal.
- 1.18. **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** aprobados mediante la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con 17 objetivos globales los líderes mundiales pretenden que para este año se haya erradicado la pobreza, se logre proteger al planeta y se asegure la prosperidad de todas las personas. Cada uno de ellos cuentan con una serie de metas para lograrlos.
- 1.19. **Gestión del riesgo:** Método que le permite a la Institución identificar, valorar y administrar los riesgos asociados con los objetivos institucionales. (Metodología SEVRI-UNA, 2013).
- 1.20. **Indicador:** Expresión cualitativa o cuantitativa de una variable. Permite medir o valorar la evolución de una variable, en cuanto a su progreso a lo largo del tiempo, permite la medición de las metas y objetivos propuestos, que permite medir los resultados alcanzados de acuerdo con los logros propuestos.
- 1.21. **Sistema de monitoreo y seguimiento:** permite sistematizar y recopilar información institucional, mediante un levantamiento de información sistematizada e integrada, así como llevar el pulso o la consecución del logro de los objetivos y/o metas propuestos.
- 1.22. **Proyección plurianual:** herramienta que permitirá tomar decisiones sobre los recursos presupuestarios requeridos y cómo se utilizarán en la institución en el corto y mediano plazo, deberán favorecer el logro de los objetivos y metas estratégicos de la UNA.
- 1.23. **Programa:** Es la unidad productiva por excelencia. Es el medio para cumplir con los objetivos y metas establecidos mediante la agrupación de actividades y proyectos afines y sus correspondientes autorizaciones presupuestarias.
- 1.24. **Subprograma:** Es la división de un programa complejo para facilitar la ejecución, control y evaluación en un campo específico. Reúne similares características que las del programa.
- 1.25. **Actividad:** Es una división de un programa o subprograma de funcionamiento operativo o de inversión. Representa el conjunto de acciones orientadas a la producción de bienes y prestación de servicios finales para el cumplimiento de los objetivos y metas.

- 1.26. **Fuente de financiamiento:** Se refiere a la fuente de origen de los recursos que atiende el indicador, puede considerar más de una fuente.
- 1.27. **Cuantificación del aporte:** Es expresar en números el aporte que se se propone realizar para la contribución al cumplimiento de la meta.
- 1.28. **Responsables de ejecución:** Es la instancia oficial encargada a nivel institucional de brindar la información.
- 1.29. **Logro acumulado intermedio:** Brinda el % acumulado de ejecución de la meta al periodo vigente según las evaluaciones del POA de cada año o periodo, a nivel institucional por ámbito
- 1.30. **Logro anual alcanzado:** Se considera el % de ejecución indicado en la evaluación del POA de cada una de las instancias responsables de ejecución, lo que brinda el resultado integrado institucional de ejecución por año
- 1.31. **Seguimiento:** tiene por finalidad monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteados, lo cual se hará a través de una batería de indicadores adecuados y precisos que contribuyan a la toma de decisiones.
- 1.32. **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.
- 1.33. **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.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Universidad Nacional (2021). Reglamento del Sistema de Planificación de la Universidad Nacional. [consulta: dic-2021] Disponible en: <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/6337?show=full>

Contraloría General de la República (2012). Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE/) [consulta: marzo-2022] Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=72266

[Universidad Nacional \(2017\). Metodología del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional de la Universidad Nacional \(SEVRI- UNA\). Disponible en: https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/9198](https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/9198)

UNA Transparente, Universidad Nacional [consulta: abril-2022]. Disponible en: https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=428&catid=110&Itemid=914

[Estructura Presupuestaria de la Universidad Nacional](https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/1252/ESTRUCTURA%20PRESUPUESTARIA.422.pdf?sequence=1&isAllowed=) [consulta: abril-2022]. Disponible en: <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/1252/ESTRUCTURA%20PRESUPUESTARIA.422.pdf?sequence=1&isAllowed=>