



# PROPUESTA DE PRÓRROGA

PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL  
2017-2021 AL 2022

*Rectoría*

*Rectoría Adjunta*

*APEUNA*

*19 de febrero 2021*

# Temas a tratar

- ✓ Información sobre el grado de cumplimiento del **Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021** y consecuentemente de los planes estratégicos de facultad, centro, sede, rectoría, rectoría adjunta y vicerrectorías con corte a diciembre, 2020.
- ✓ Solicitud de prórroga del actual PMPI para maximizar el grado de cumplimiento
- ✓ Propuesta de un nuevo modelo de planificación institucional con visión de largo plazo en la Universidad Nacional.

# Tres razones principales para solicitar la prórroga

- Bajo porcentaje de cumplimiento del vigente PMPI 2017-2021
- La importancia de replantearse el papel de la planificación en la UNA en un nuevo contexto planetario
- Impulsar un un nuevo modelo de planificación institucional con visión de largo plazo en la Universidad Nacional.



# TEMA 1



Información sobre el grado de cumplimiento del **Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021** y consecuentemente de los planes estratégicos de facultad, centro, sede, rectoría, rectoría adjunta y vicerrectorías con corte a diciembre, 2020.

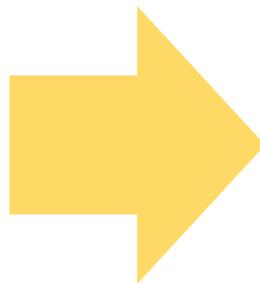
-

Resultados  
**Plan de Mediano Plazo Institucional**  
2017-2021 con corte al 2020

AI 2019

**49%**

% Ejecución acumulado



AI 2020

**64%**

% Ejecución acumulado

## Objetivos Estratégicos PMPI 2017-2021

**% Ejecución  
Acumulada  
2017-2020**

Promover una universidad con autonomía y basada en una visión histórica y holística del ser humano para contribuir a la transformación sustentable de sí misma y de la sociedad en general, comprometida preferentemente con los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.

**64,3%**

Promover relaciones dialógicas y recíprocas para el fortalecimiento del liderazgo nacional e internacional de la Universidad, por su innovación y compromiso con los sectores sociales, especialmente, aquellos vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.

**65,7%**

Formar profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia de acuerdo con los valores, principios y fines de la Universidad Nacional para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad ecosocial.

**64,7%**

## Objetivos Estratégicos PMPI 2017-2021

% Ejecución  
Acumulada  
2017-2020

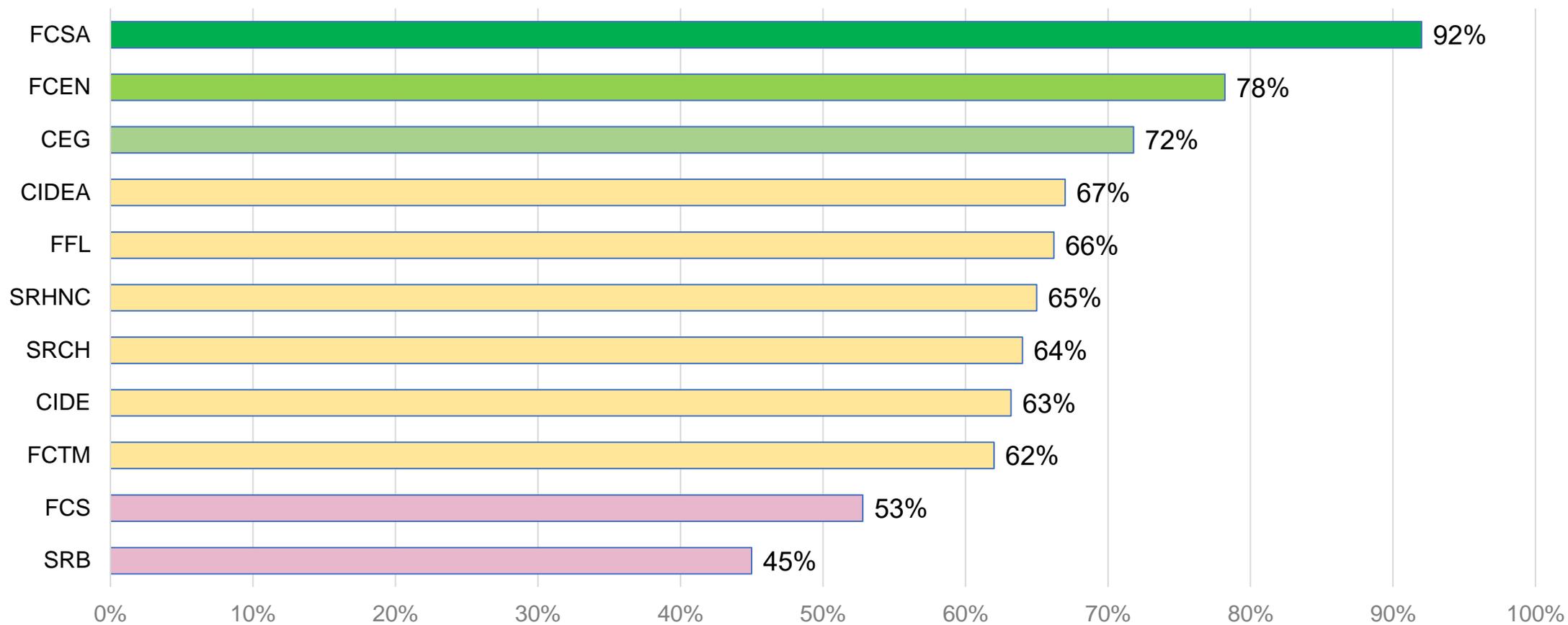
Impulsar una gestión universitaria de excelencia, humanista, propositiva, justa, ágil y desconcentrada al servicio de la realización de la acción sustantiva.

**61,3%**

Promover estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos, para alcanzar una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática, en procura de los derechos humanos.

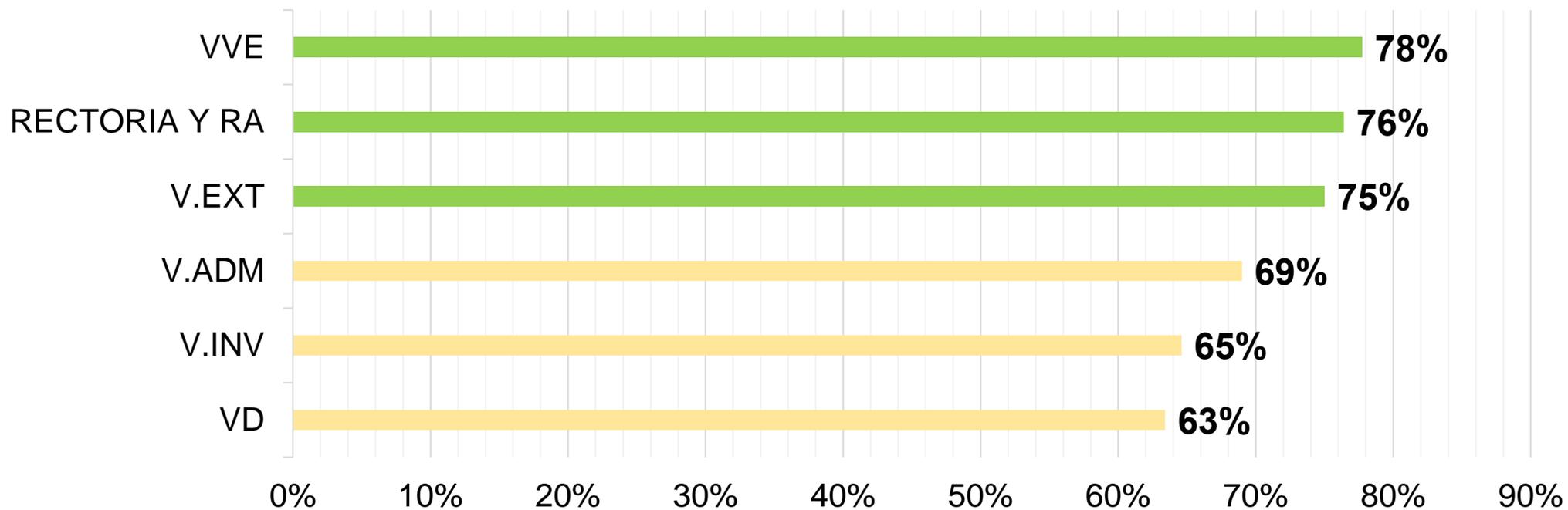
**65,3%**

Grado de cumplimiento acumulado de los Planes Estratégicos 2017-2021  
Según Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional  
con corte al 2020  
-En porcentaje-

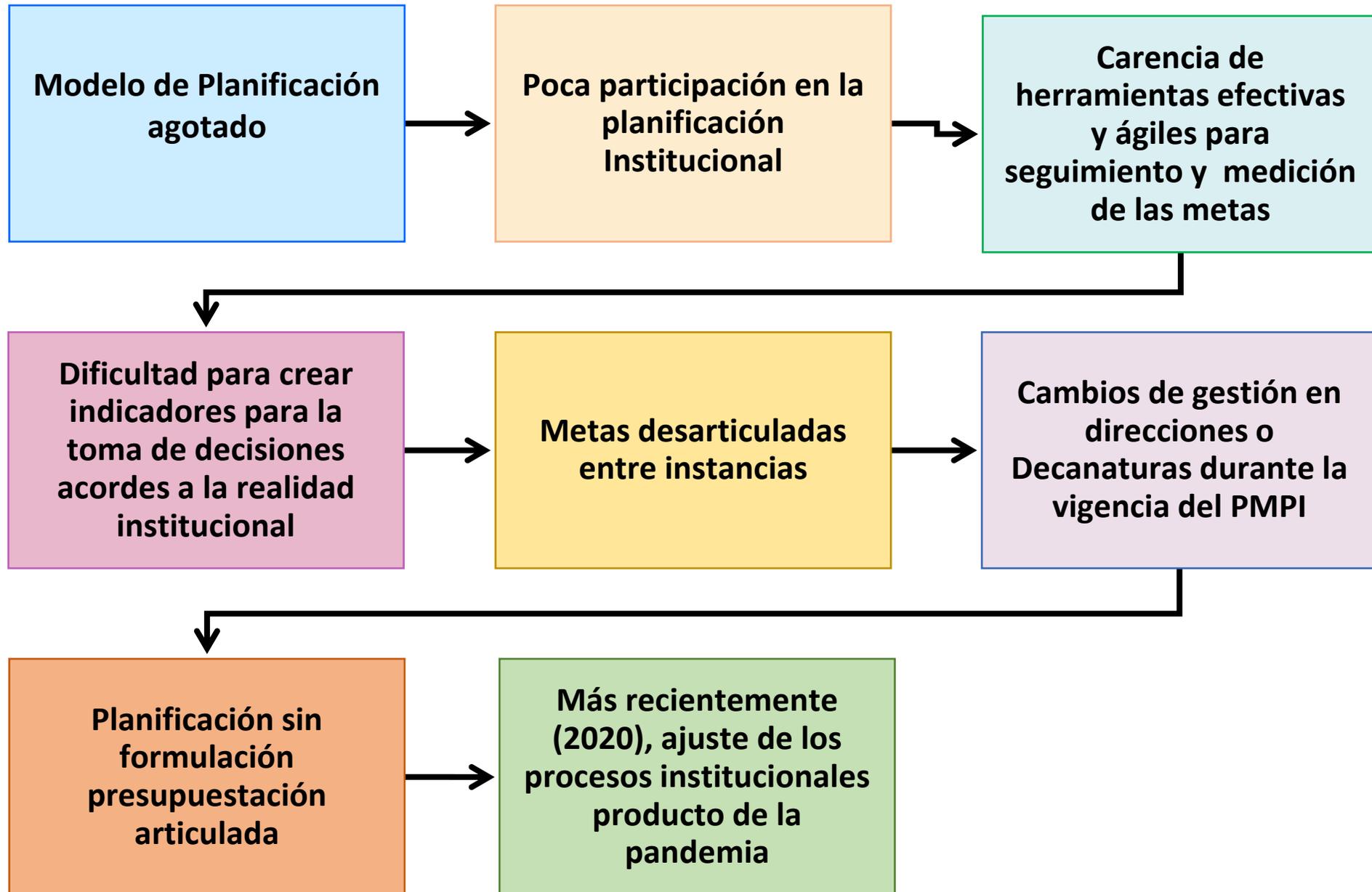


# Grado de cumplimiento acumulado de los Planes Estratégicos 2017-2021

Según Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías  
con corte al 2020  
-En porcentaje-



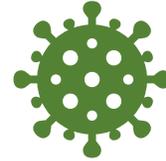
# Factores Internos que inciden en la planificación institución y grado de cumplimiento



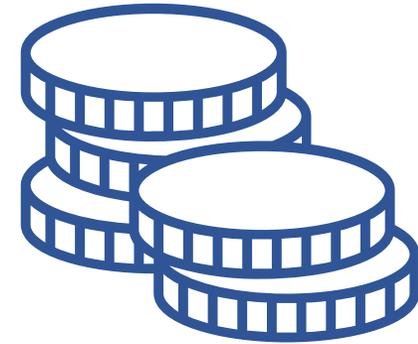
# Factores externos que han incidido en la ejecución de las metas estratégicas:



**Ajustes  
presupuestarios**



**Crisis sanitaria,  
económica,  
social y política  
ante el COVID-19**



# **Metodología para la formulación, aprobación y evaluación de prórroga del PMPI ( 2017- 2021) al 2022**



# Resumen

- ✓ Para la prórroga de los Planes Estratégicos de Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional **APEUNA acompañará en el proceso** (posterior a la aprobación de la prórroga del PMPI)
- ✓ Son las Asambleas de Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional las que **tienen potestad estatutaria para aprobar los respectivos Planes Estratégicos.**
- ✓ En el caso de la Rectoría y Vicerrectorías es el **Consejo de Rectoría.**

## TEMA 2

# Solicitud de prórroga del actual PMPI para aumentar el grado de cumplimiento

- **Solicitud mediante oficios: UNA-R-OFIC-2751-2020-UNA-R-OFIC-091-2021**

1. Documento metodológico para la prórroga del PMPI 2017-2021 al 2022:
  - a. Ruta de trabajo y cronograma;
  - b. Guía metodológica de acompañamiento a las instancias universitarias;
  - c. Sistematización de grado de avance de las metas estratégicas con corte al 2020 de los planes estratégicos intermedios y de trabajo de las unidades académicas y administrativas;
  - d. Orientaciones generales para el monitoreo y evaluación de los planes.
2. Una síntesis de la metodología de planificación prospectiva estratégica, que estar siendo aprobada por la Rectoría, como referente del próximo PMPI 2023-2027, con análisis reflexivo sobre la Universidad Nacional que queremos para el futuro.



## TEMA 2

# Solicitud de prórroga del actual PMPI para aumentar el grado de cumplimiento



- **Solicitud mediante oficios:**  
UNA-R-OFIC-2751-2020  
UNA-R-OFIC-091-2021
- **Instar a las Asambleas de Facultad, Centro, Sede y Sección Regional así como a la Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías para que consecuentemente con este acuerdo prorroguen por un año sus planes estratégicos.**

## TEMA 3

**Propuesta de un nuevo modelo de planificación institucional con visión de largo plazo en la Universidad Nacional.**

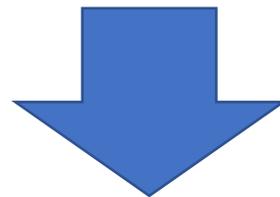
# UNA PLANIFICACIÓN CON ENFOQUE PROSPECTIVO: La Universidad que el país necesita

## Trabajo en equipo

- ✓ Rectoría
- ✓ Rectoría Adjunta
- ✓ APEUNA
- ✓ Escuela de Planificación y Promoción Social

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

*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.*



**Promover cultura de planificación institucional**

### **Superar la amenaza del cortoplacismo**

Planificar en períodos menores a los cinco años, ha sido señalada como una de las mayores amenazas de la humanidad (BBC, 2019).

### **Reflexionar sobre el futuro de la UNA**

El ejercicio de reflexión estratégica sobre los trabajos del futuro, las profesiones del futuro, los problemas sociales del largo plazo, son indispensables para proyectar una Universidad creadora de valor público.

### **Aprender a gestionar la incertidumbre**

El futuro es por definición un espacio de incertidumbre, por lo cual es fundamental desarrollar las capacidades para gestionar esa incertidumbre

***La planificación es similar en toda la institucionalidad costarricense. La planificación es hoy un trámite o medida de control interno con una muy baja contribución a la creación de valor público***

Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI)

Planes estratégicos de instancias intermedias (PE)

Plan Operativo Anual Institucional (POAI)

Plan de Inversión Institucional (PII)

Programa de Adquisiciones Institucionales (PAI)

Plan de Fortalecimiento y Renovación Académica (PFESA)

Planes Operativos Anuales Integrados de facultad, centro, Rectoría y Vicerreectorías

## ¿Dónde estamos?

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

## ¿Cuál sería en específico el cambio en la UNA?

- ✓ Es un cambio del modelo de planificación lineal (Escuela Clásica de los 80) por una planificación prospectiva estratégica.
- ✓ La aplicación de este cambio presenta su mayor disrupción en pasar de una concepción de planificación como creadora de planes y metas a uno en el cual la planificación es un proceso de reflexión sobre el futuro de la UNA, considerado su misión y creando posibles escenarios
- ✓ Este cambio no implica un “**reinicio**” en la forma de planificar. Se trata de darle contenido de futuro a más largo plazo y voluntad a algunas de las cosas que hoy se hacen.

## CINCO ELEMENTOS CLAVE DEL CAMBIO

### Estrategia de cambio

# Prospectiva



Fuente: Elaboración propia

## CUATRO HORIZONTES TEMPORALES DE LA PLANIFICACIÓN



# Planificación

# Proceso Prospectivo Institucional

Fuente: Elaboración Propia

## Fase Exploratoria

En esta fase participan tanto los actores internos como externos de la Universidad. El método y las técnicas de trabajo incluyen talleres multiactores, consulta a personas expertas, encuestas virtuales, cuestionarios prospectivos. Ábaco de Regnier, Árbol de Giget, IGO. Será la dinámica de desarrollo la que definirá estos u otros instrumentos.



**Cuál será el proceso para implementar este cambio en la UNA?**

## Fase Decisional

En esta fase se trabaja en especial con actores institucionales en el ámbito interno, aplicando talleres multiactores y consultas específicas, entrevistas, entre otras técnicas.

Diseño de **Estrategia**

Plan estratégico (Largo Plazo)  
Plan táctico (PMPI-Quinquenal)  
Planes Operativos (POAs-anual)  
Presupuesto  
Políticas  
Programas (PPAA)

# Equipos de trabajo que serán los encargados de coordinar para que el proceso prospectivo se desarrolle según lo planificado y con los resultados esperados.

## Personas integrantes

### Equipo consultivo de alto nivel

- Asamblea de Representantes
- Consejo Universitario
- Consejo Académico
- Consejo de Rectoría
- Federación de Estudiantes de la UNA
- Sindicato de Trabajadores de la UNA
- Escuela de Planificación y Promoción Social
- Área de Planificación

### Equipo de actipación (técnico)

- La Rectora Adjunta
- 1 miembro del Consejo de Rectoría distinto de la Rectora Adjunta
- 2 representantes de los directores ejecutivos de las facultades, centros, sedes o sección regional y vicerrectorías.
- 2 miembros de la Escuela de Planificación y Promoción Social
- 3 miembros del Área de Planificación
- 2 miembros del Programa de Gestión Financiera
- Otros que se considere pertinente en el proceso de formulación y/o implementación

### Equipo de apropiación (comunicación y difusión)

- Oficina Comunicación
- Relaciones Públicas
- Apeuna
- Comunidad Académica

### Equipo de acción (capacitación)

- Escuela de Planificación y Promoción Social
- Rectoría Adjunta
- Programa Desarrollo de Recursos Humanos
- Apeuna

## Funciones

- Viabilizar el proceso de planificación prospectiva estratégica en la estructura de gobernanza de la Universidad
- Recomendar mejoras al proceso de gestión y resultados de la planificación prospectiva estratégica

- Orienta a los distintos equipos de trabajo sobre las etapas del proceso.
- Crea las propuestas metodológicas y el diseño instrumental
- Elabora y da seguimiento al cronograma del proceso
- Presenta propuestas de trabajo a la Comisión Política y da seguimiento a sus acuerdos
- Sistematiza e integra la información sobre el proceso
- Analiza la información generada del proceso
- Dirige talleres de trabajo con actores internos y externos
- Presenta avances periódicos de la ejecución del proceso al equipo consultivo de alto nivel.

- Ejecuta la estrategia de comunicación (manejo de redes, infografías, enlaces con medios de comunicación masivos, entrevistas con expertos)
- Comunica avances del proceso prospectivo a la comunidad universitaria (vía correo, canales televisivos, etc)
- Realiza monitoreo de opinión (sistematiza la información y la eleva al equipo de anticipación)

- Capacitación hacia el equipo técnico
- Sensibiliza a la comunidad universitaria sobre el enfoque teórico de la prospectiva
- Capacita a los actores involucrados en las distintas fases del proceso
- Coordina simposios y conferencias con expertos nacionales e internacionales (en coordinación directa con comunicación)
- Sistematiza resultados de las capacitaciones (Memoria del proceso)

## ¿Cómo se medirán los resultados?

✓ Se debe 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.

✓ Deben estar vinculados a la particularidad y necesidades de UNA y la planificación lo cual genera datos de valor para la toma de decisiones.

✓ El seguimiento y evaluación debe considerar un engranaje de indicadores que consideren distintas etapas de la construcción o consolidación de una meta.

✓ 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?

- ✓ 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 del contexto social.
- ✓ Generar consensos sobre el futuro de la misión universitaria y diseñar las mejores estrategias.



## ¿Qué retos presenta este proceso nuevo para la UNA ?

- ✓ 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



# Cronograma

- ✓ 11 etapas con actividades específicas
- ✓ 11 meses de trabajo participativo y de consenso

N°	Descripción de la etapa	Duración de la etapa (días)	Comienzo	Fin
1	<b>Reunión de acuerdo metodológico</b>	1	10/12/20	10/12/20
2	<b>Preparación del equipo de trabajo</b>	20	13/12/20	01/01/21
3	Elaboración y preparación del módulo de capacitación	5	01/02/21	05/02/21
4	Ejecución del módulo de capacitación	3	19/02/21	21/02/21
5	Certificación del curso	1	28/02/21	28/02/21
6	<b>Creación conjunta de los alcances y características del proceso</b>	15		
7	Reunión preparatoria	2	04/03/21	05/03/21
9	Elaboración del plan maestro	13	09/03/21	21/03/21
10	<b>Reflexión colectiva sobre la dinámica misisonal de la UNA</b>	3		
11	Seminario internacional sobre el futuro de la Universidad	1	01/04/21	01/04/21
12	Taller nacional sobre el futuro de la Universidad	2	02/04/21	03/04/21
13	<b>Elaboración del estado del arte</b>	46		
14	Consulta fuentes documentales sobre la educación superior en el mundo	22	06/04/21	27/04/21
15	Consulta fuentes documentales sobre la educación superior en el país	22	13/04/21	04/05/21
16	Taller de sistematización de esta fase	2	05/05/21	06/05/21
17	<b>Elaboración del estudio de vigilancia tecnológica</b>	46		
18	Consulta a fuentes documentales y redes externas	22	11/05/21	01/06/21
19	Consulta a fuentes documentales y redes internas	22	18/05/21	08/06/21
20	Taller de sistematización de esta fase	2	09/06/21	10/06/21
21	<b>Identificación de factores de cambio y variables estratégicas</b>	16		
22	Identificación de factores de cambio	7	10/06/21	16/06/21
23	Definición de las variables estratégicas	7	29/06/21	05/07/21
24	Taller de sistematización de esta fase	2	15/07/21	16/07/21
25	<b>Identificación y mapeo de actores y jugadas</b>	10		
26	Identificación de actores clave	3	20/07/21	22/07/21
27	Mapeo de los juegos de actores clave	4	27/07/21	30/07/21
28	Taller de sistematización de esta fase	2	05/08/21	06/08/21
29	<b>Construcción de los escenarios de futuro de la Universidad</b>	20		
30	Valoración de la sintáxis lógica	2	10/08/21	11/08/21
31	Elaboración de las hipótesis futuristas	7	17/08/21	23/08/21
32	Análisis morfológicos	5	31/08/21	04/09/21
33	Determinación de los escenarios probabilísticos	5	21/09/21	25/09/21
34	Selección del escenario apuesta	2	29/09/21	30/09/21
35	Taller de sistematización de esta fase	1	01/10/21	01/10/21
36	<b>Diseño de la estrategia y plan vigía</b>	16		
37	Declaración del marco estratégico	2	06/10/21	07/10/21
38	Definición de las estrategias y el modelo de anticipación	7	12/10/21	18/10/21
39	Elaboración del Árbol de Competencias (Giget) para análisis de capacidades tácticas	6	19/10/21	24/10/21
40	Taller de sistematización de esta fase	1	26/10/21	26/10/21
41	<b>Inicia proceso de alineamiento estratégico, táctico, operativo y presupuesto</b>			

**¡Muchas gracias!**