



# Planificación estratégica institucional con enfoque prospectivo

## PMPI 2023-2027

CONSEJO DE RECTORÍA

APEUNA

ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

# Agenda

## I. Estado de la Universidad Nacional

- Alcances y desafíos del PMPI 2017-2022

---

- Contexto nacional de la educación superior

## II. Nuevo enfoque prospectivo estratégico

- Talleres prospectivos-participativos

---

- Propuesta planificación estratégica con enfoque prospectivo

# Tema I

# Estado actual de la Universidad Nacional

- Alcances y desafíos del PMPI 2017-2022
- Contexto nacional de la educación superior

## Avances

- Enfoque **estratégico**
- Proceso **participativo, articulado y sistemático**
- Acciones de **seguimiento y evaluación del plan**
- **Rendición de cuentas**

## Estado actual

- Modelo **agotado y de poco aporte** al desarrollo de la gestión académica
- **Poca participación** en la planificación
- **No distingue** entre la planificación: prospectiva, estratégica y operativa
- **Poco alineada al logro** de los objetivos institucionales
- **Metas desarticuladas**
- **Débil seguimiento y medición** de las metas
- Metas sin **vinculación presupuestaria**
- Planificación **sin visión del largo plazo**

# Desafíos del nuevo enfoque

Fortalecer la **planificación institucional desde un enfoque prospectivo**

Trazar rutas sistemáticas de la planificación de **corto, mediano y largo plazo.**

Mejorar la forma de llevar a la sociedad los resultados del **cumplimiento de nuestra misión.**

Generar **consensos sobre el futuro de la misión universitaria** y diseñar las mejores estrategias.

**Aportar al quehacer académico** desde la planificación estratégica.

Determinar **prioridades** institucionales

Dar **credibilidad** a los procesos de planificación institucional

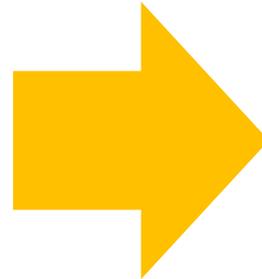
## Alcances y desafíos

### Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2022 con corte al 2021

AI 2020

64%

% Ejecución acumulado



AI 2021

81%

% Ejecución acumulado

La decisión de prorrogar el PMPI 2017-2021 al 2022 permitió motivar e impulsar un avance significativo en el porcentaje de ejecución acumulada.

Eje 1

# Universidad pertinente, transformadora y sustentable

# 81%

Cumplimiento acumulado al 2021

## Avances

### Transformación curricular

- Aumento en acreditación de carreras y procesos de autoevaluación
- Acciones de movilidad académica
- Apertura de carreras itinerantes
- **Construcción de una estrategia de Innovación y transformación curricular**

### Modelo Admisión

- Consolidación del modelo

### Formación docente

- Propuesta de un nuevo modelo pedagógico
- **Profundización de los cursos pedagógicos para las personas académicas**

## Pendientes-desafíos

- Redefinir el tema de las Comunidades Epistémicas y las redes
- Implementar la estrategia de Innovación y transformación curricular ITC
- Aprobar la Política institucional de vinculación con personas graduadas.
- Impulsar el éxito académico estudiantil
- Puesta en marcha del Sistema de Colegios humanísticos en la Universidad Nacional.
- Retomar el tema de educación continua y permanente.

# Universidad dialógica e interconectada

# 82%

Cumplimiento acumulado al 2021

## Avances

### **Difusión y comunicación del quehacer institucional**

- Fortalecimiento de Alianzas
- Ejercicio de rendición de cuentas
- Encuentros multisectoriales

### **Calidad institucional**

- Se aprobó la política institucional

### **Producción académica**

- Abordajes multi e interdisciplinarios
- Conformación redes académicas
- Impulso de actividades colaborativas
- Producción Editorial
- Indexación de revistas

## Pendientes-desafíos

- Contar con un SIA 2 actualizado
- Acompañamiento en la formulación de PPAA y otras iniciativas para financiamiento con los fondos disponibles
- Definir el perfil del extensionista de la UNA
- Prospección de las líneas de investigación a nivel institucional
- Construcción del Modelo de modalidades de acción sustantiva (MAS)
- La modernización y transformación del sistema de información y documentación de la Universidad Nacional (SIDUNA)
- Implementación sistema de aseguramiento de la calidad institucional

# Formación humanista del estudiantado

# 79%

Cumplimiento acumulado al 2021

## Avances

### Vida cultural estudiantil

- Jornadas de conciertos y/o festivales de música

### Vinculación de los estudiantes con PPAA

- Alianzas con instituciones que incorpore la participación estudiantil
- Integración del estudiantado interfacultad

### Apoyo para estudiantes en condición de maternidad/paternidad

- Salas de lactancia
- Subsidio
- **Servicio de cuidado para sus hijos o hijas que ofrecen los CENCINAI**

### Becas

- Sistema de becas fortalecido

## Pendientes-desafíos

- Concretar las giras internacionales en arte y deporte del Programa de Intercambio Artístico y Deportivo
- Actividades cocurriculares en educación para la salud
- Fondo de becas debe garantizarse la disponibilidad presupuestaria
- Habilidades lingüísticas en el estudiantado
- Garantizar empleabilidad de las personas egresadas
- Atender la problemática del rezago
- Concretar la vinculación de las personas estudiantes con la sociedad a través del aprendizaje en servicio.
- Mejorar las condiciones del bienestar estudiantil en las Sedes y Sección Regional.

# Gestión flexible, simple y desconcentrada

# 79%

Cumplimiento acumulado al 2021

## Avaces

### Capacitación del talento humano

- Actividades de formación académicos y administrativos

### Estabilidad laboral

- Prórroga y transitorios a los PFESA

### Acciones de inversión en infraestructura y mantenimiento

- Conclusión del PMI
- Obras varias

### Sostenibilidad financiera

- Estudios en diferentes campos a partir del 2020
- Implementación de Medidas de atención a la crisis
- Aplicación de la Ley 9635

### Gestión Universitaria

- Finalización de SIGESA
- Atención a la pandemia

## Pendientes-desafíos

- Modelo de planificación institucional con enfoque prospectivo
- Estrategia transformación digital
- Aprobación de una normativa reguladora del Teletrabajo
- Monitoreo y vigilancia del uso racional de las jornadas académicas de la UNA
- Nuevo instrumento para la estabilidad laboral del personal no propietario y fortalecimiento para el sector académico
- Flexibilizar, articular y simplificar los nombramientos con el Sistema (SIGESA)
- Contar con un sistema de cargas académicas
- Reforma normativa y de estructura institucional

# Convivencia universitaria sinérgica

# 85%

Cumplimiento acumulado al 2021

## Avances

### Promoción de la salud

- Estilos de vida saludable
- Espacios ecosociales

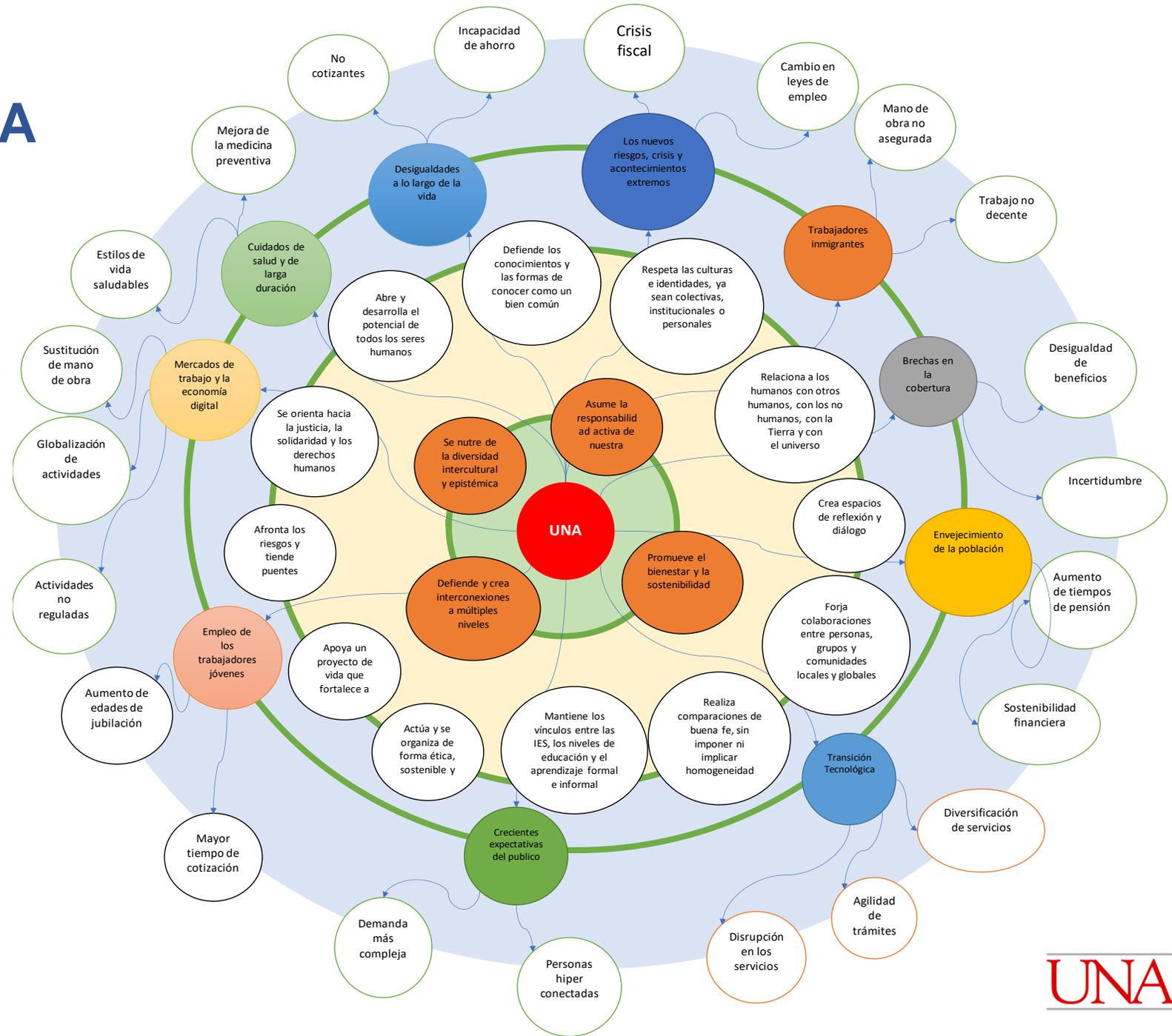
### Bienestar laboral

- Derechos laborales
- Políticas institucionales
- Identidad institucional
- Respeto diversidades

## Pendientes-desafíos

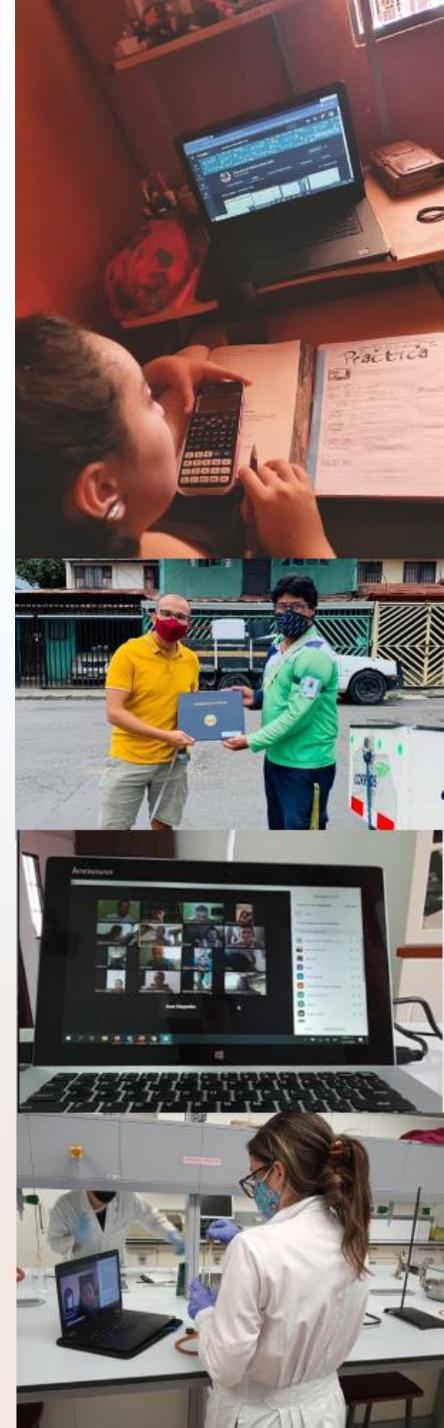
- Participación de más mujeres académicas para reducir la brecha de género
- Construcción de un equipo de trabajo para la Gestión Psicosocial del Riesgo
- Actividades grupales virtuales para acciones de educación para la salud como de beneficios que brinda la institución para su vida universitaria

# Rueda de futuros UNA



# Desafíos de la Educación Superior en el marco de la **pandemia**

- Enfrentar la **nueva cultura** del aprendizaje y acceso a la educación superior
- **Reflexionar-actuar** sobre el mundo del trabajo y el empleo
- Concretar acciones de articulación de la acción sustantiva
- Atender la **situación financiera y sostenibilidad** del sistema universitario
- Resguardo de la **autonomía universitaria**
- Cumplir con el **tercer pacto de la educación superior**
- Avanzar en **diplomacia** científica y académica
- Profundizar la **vinculación con enfoque territorial**
- Avanzar en la **articulación del sistema** universitario público
- Fortalecer la **legitimidad social**



Tema II:  
**Nuevo enfoque  
prospectivo  
estratégico**

# Proceso prospectivo estratégico institucional



## 1. Conducción

- Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS)
- Área de Planificación (Apeuna) como instancia técnica.



## 2. Webinario

“Análisis Prospectivo sobre las **carreras y profesiones del futuro** en **Costa Rica**” realizado el 29 y 30 de abril del 2021



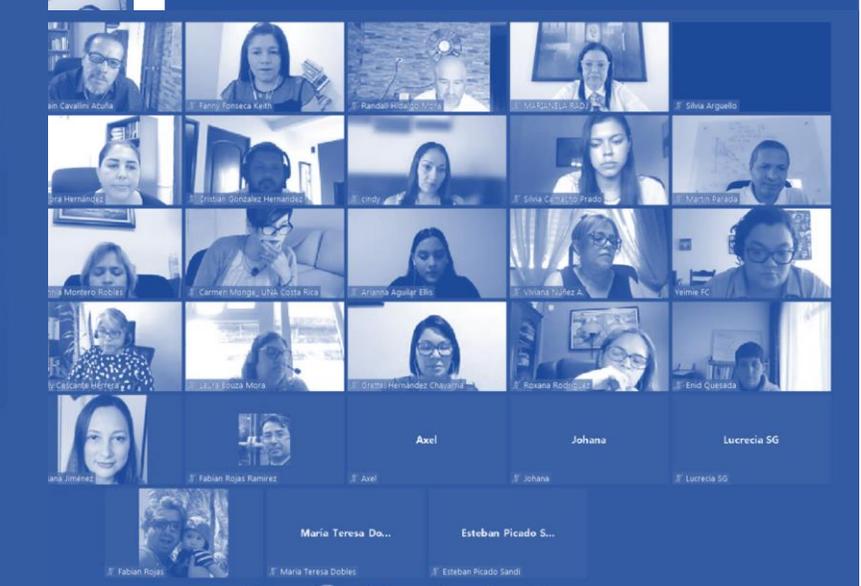
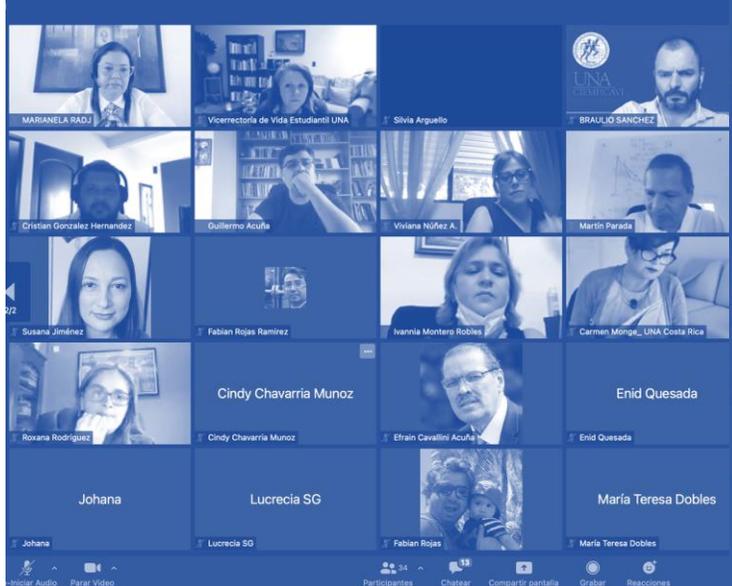
## 3. Equipo de trabajo institucional:

**35** **personas**  
Académicas  
Administrativas  
Estudiantiles

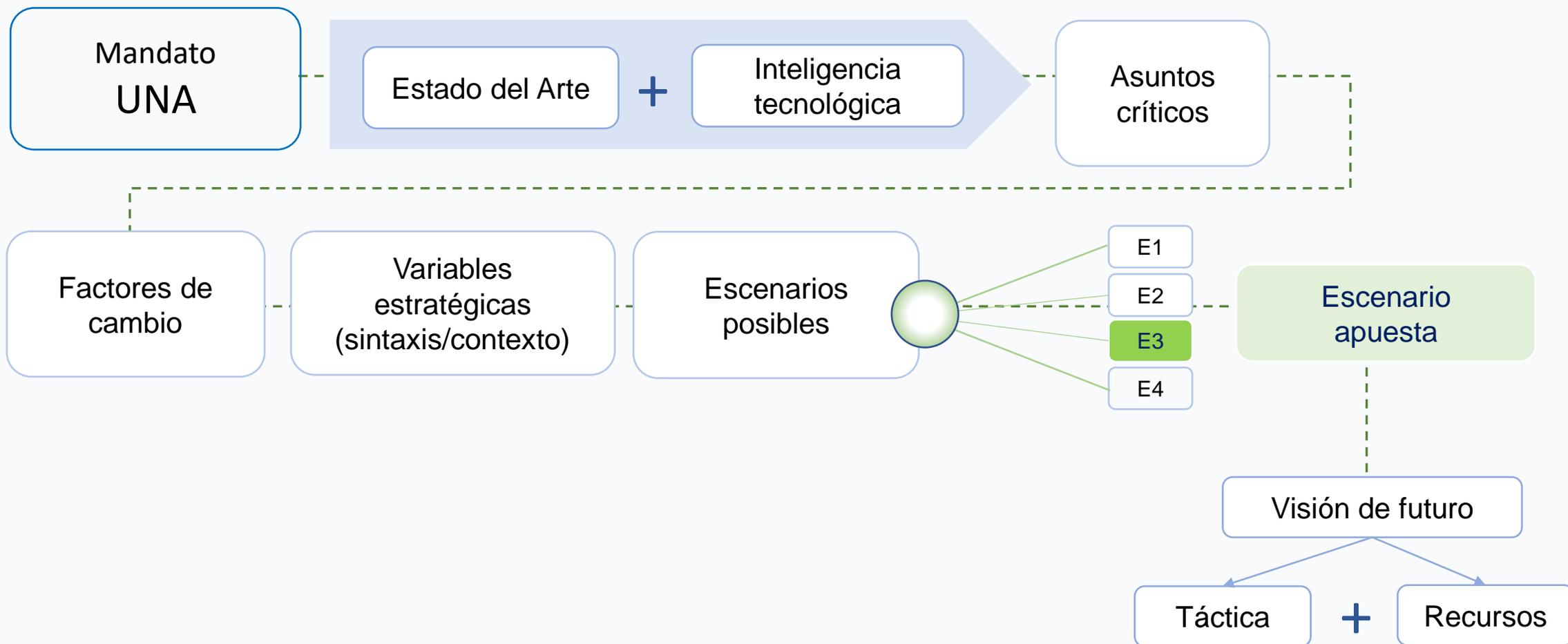
**14 talleres**  
entre junio y  
diciembre 2021



# Proceso prospectivo con la participación de los 3 estamentos: académico, estudiantil, y administrativo



# Metodología prospectivo estratégico institucional



# Factores de cambio

## Lista de ítems consolidados retenidos

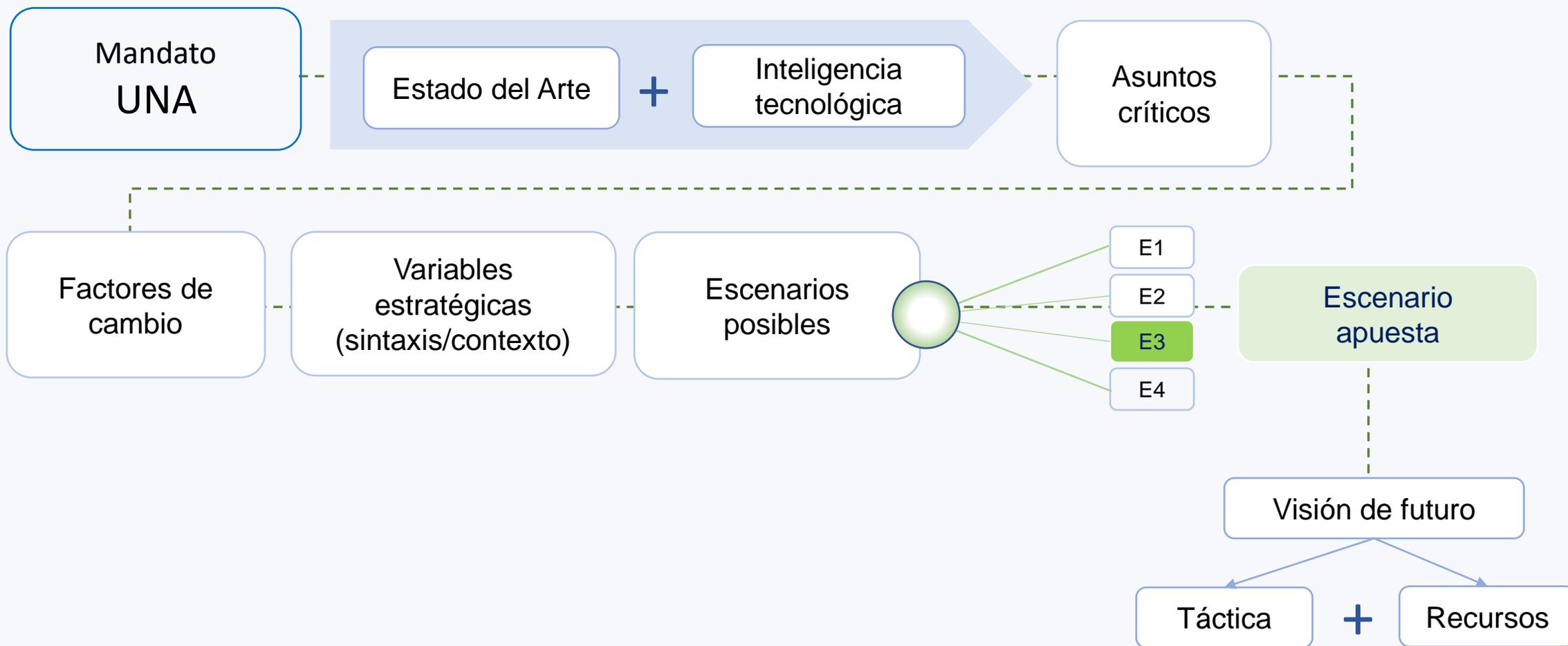
 ¿Cuáles serán los principales factores de cambio que incidirán en el cumplimiento del propósito de la UNA al 2030/2040?

 Añadir

- 1 - Creatividad e Innovación    
- 2 - Modificación de Reglamentos    
- 3 - Situación financiera-presupuestaria    
- 4 - Cambios Generacional   
- 5 - Territorialidad    
- 6 - Otra pandemia    
- 7 - Avances científico-tecnológicos    
- 8 - Modelo de admisión    
- 9 - Revolución 4.0    
- 10 - Un mercado muy cambiante    
- 11 - Agudización de la situación socioeconómica del estudiantado    
- 12 - incidencia en la política pública    
- 13 - Próximos gobiernos de turno    
- 14 - Cumplimiento de la regla fiscal.    
- 15 - El modelo pedagógico    

- 16 - Cambios Climáticos    
- 17 - La UNA cuenta con pocas áreas estrategicas de futuro   
- 18 - Migrar a un modelo de Ciencia Abierta    
- 19 - Cambio de autoridades    
- 20 - Modelo de universidad    
- 21 - Renovación del personal y cuadros de reemplazo    
- 22 - Métricas    
- 23 - Movimientos sociales    
- 24 - Planeación institucional    
- 25 - Falta de vinculación con el sector productivo y social    
- 26 - Generación de recursos y Educación permanente    
- 27 - Consecuencias de la "suspensión de clases" en dos periodos lectivos de Escuelas y Colegios    
- 28 - Las transformaciones en el mundo del trabajo    
- 29 - Cambio de modelo de desarrollo país    
- 30 - Actualización constante del perfil de salida del estudiante    
- 31 - Congreso Universitario desaprovechado    
- 32 - Una mayor internacionalización de la oferta de educación superior.    
- 33 - Establecer alianzas público/privadas para potenciar el desarrollo del país    
- 34 - Vinculación político-ética de la universidad con la sociedad    

# Metodología prospectivo estratégico institucional



# Variables estratégicas claves

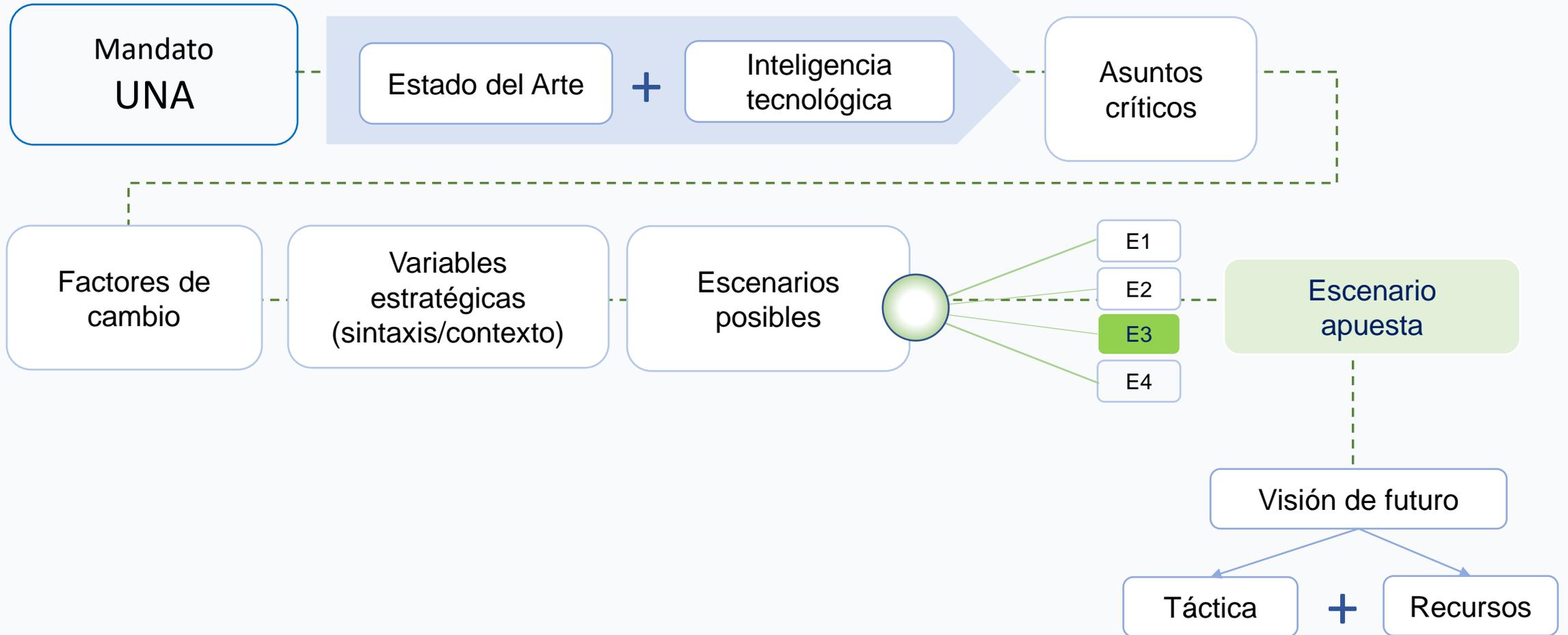
## Dependientes

1. Vinculación pertinente con el **sector social, artístico, cultural y productivo**
2. Presencia **territorial** pertinente
3. Transformación **tecnológica**
4. **Internacionalización** académica
5. Diversificación de las **fuentes de generación de ingresos**
6. Reforma **normativa y estructura institucional.**
7. Innovación del **modelo universitario**

## Independientes

1. **Revoluciones 4.0 y 5.0**
2. **Ciencia y tecnología**
3. **Cambio y variabilidad climática**
4. **Transformación** del mundo del trabajo
5. **Finanzas**
6. **Leyes nacionales**

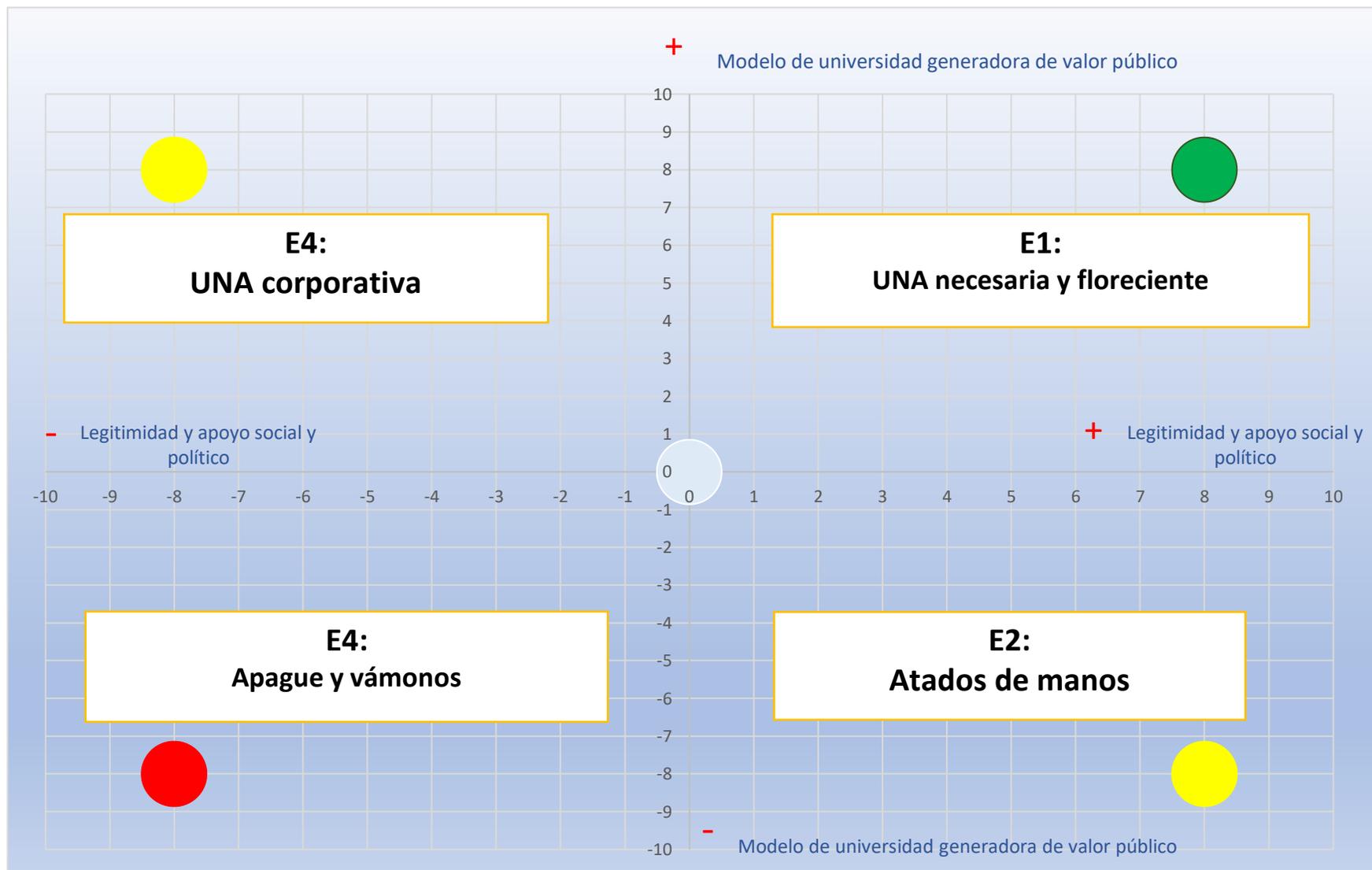
# Metodología prospectivo estratégico institucional



## Escenarios posibles

1. **Apague y vámonos**
2. **UNA corporativa**
3. **Priorización de la acción sustantiva/  
Atados de manos**
4. **Pérdida de la Universidad Necesaria**
5. **UNA fuerte para Costa Rica**
6. **Mancha de grasa**
7. **UNA Necesaria y floreciente**

# Ejes de Schwartz UNA



# Escenario apuesta: **UNA** necesaria y floreciente



Corre el año 2040 y la Universidad Nacional ha logrado consolidar un ejercicio de **gobernanza estrechamente vinculado con un modelo universitario de organización y gestión integral inclusivo**, centrado en el ejercicio pleno de la **autonomía universitaria y los valores democráticos, la solidaridad y la justicia** como referentes de la convivencia entre las personas integrantes de la comunidad universitaria, así como de la pertinencia del quehacer sustantivo, financieramente sostenible, **asegurando los recursos provenientes del estado y complementándolos con recursos propios** y sustentado en los principios de calidad e innovación, transparencia, transformación tecnológica, reforma normativa y con un sistema de información e indicadores centralizados que contribuya al seguimiento del proceso de planificación prospectivo estratégico y a los distintos procesos de evaluación institucionales, con el objetivo central de potenciar el valor público de la institución.

La universidad logró una **enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva universitaria autónoma y ética en diálogo con los diferentes sectores sociales, productivos, académicos y la institucionalidad pública**, con los que desarrolló acciones conjuntas en la reflexión plural, aportes pertinentes y buscó soluciones innovadoras a problemas estructurales y emergentes **con perspectiva en los territorios, la región y el planeta, sustentadas en la diversidad epistemológica y la evidencia científica** para la toma de decisiones y con prioridad en la incidencia en las agendas públicas, mediante la activa facilitación de la producción de bienes culturales y artísticos, la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos y la formación de profesionales integrales para contribuir a la transformación social y al desarrollo humano sostenible, inclusivo y con equidad.

Además, **consolidó el ejercicio de planificación con enfoque estratégico prospectivo** y ejecutó las diferentes modalidades de su **acción sustantiva con pertinencia social, innovación, transdisciplinariedad, transversalidad y excelencia** expresada en los más altos estándares de calidad y se comprometió con la formación de los pensadores, científicos, artistas y en general los profesionales que, con visión humanista, la sociedad costarricense, la región y el planeta requiere.

Finalmente, **admitió la articulación permanente entre diversas disciplinas** y la búsqueda de su complementariedad en todo su quehacer; **definió prioridades estratégicas institucionales mediante políticas académicas que orientaron la investigación, la extensión, la docencia y la producción** desde un **enfoque integral** y asumió la evaluación de los resultados como un mecanismo para la asignación de los recursos institucionales y reconocimiento al mérito académico.

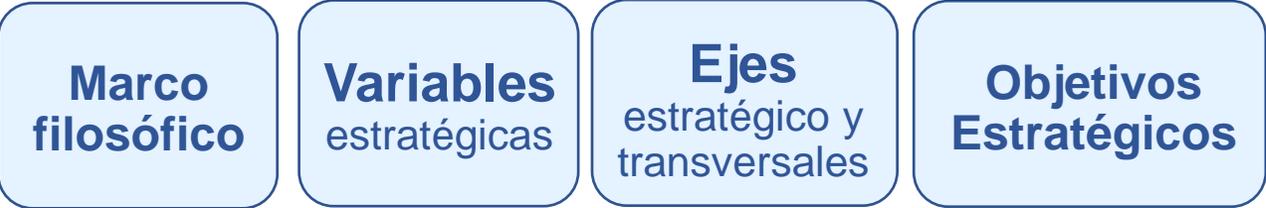
**Escenario apuesta: UNA  
necesaria y floreciente**



# Planificación institucional con enfoque prospectivo



Enfoque prospectivo: **largo plazo (LP)**



Planificación a **mediano plazo (MP)**



Planificación a **corto plazo (CP)**



**Escenario deseado: UNA necesaria y floreciente**



## Marco filosófico

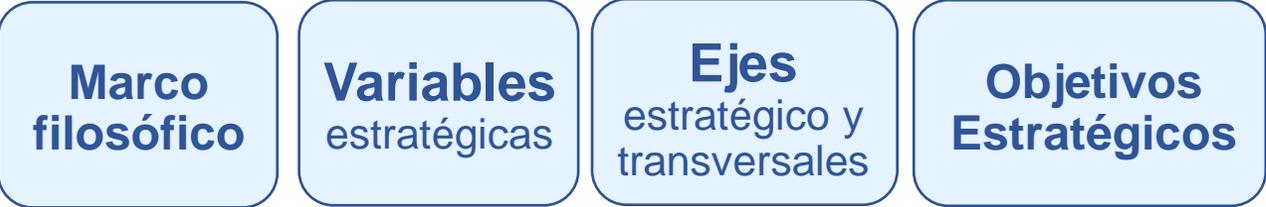
# Propuesta de valor

La **UNA** se consolida como la universidad **humanista, formadora del talento humano, innovadora, emprendedora, con un liderazgo científico y tecnológico** que se vincula y está al servicio de los diferentes sectores de la sociedad nacional e internacional para contribuir al **desarrollo humano solidario, equitativo e inclusivo**

# Planificación institucional con enfoque prospectivo



Enfoque prospectivo: **largo plazo (LP)**



Planificación a **mediano plazo (MP)**



Planificación a **corto plazo (CP)**



**Escenario deseado: UNA necesaria y floreciente**



**EJE 1**

**Gestión universitaria integral**

Gestión universitaria integral, innovadora y transparente para la toma de decisiones y coherente en la ejecución de políticas y el uso de los recursos

**EJE 2**

**Quehacer sustantivo universitario integrador**

Quehacer sustantivo universitario integrador, innovador y de excelencia que aseguren su valor público

**EJE 3**

**Articulación universitaria y reconocimiento social**

Articulación universitaria y reconocimiento social con los sectores sociales, productivos, académicos y la institucionalidad pública

**Variables estratégicas largo plazo**

- Transformación tecnológica
- Diversificación de las fuentes de generación de ingresos
- Reforma normativa y estructura institucional
- Innovación del modelo universitario
- Finanzas

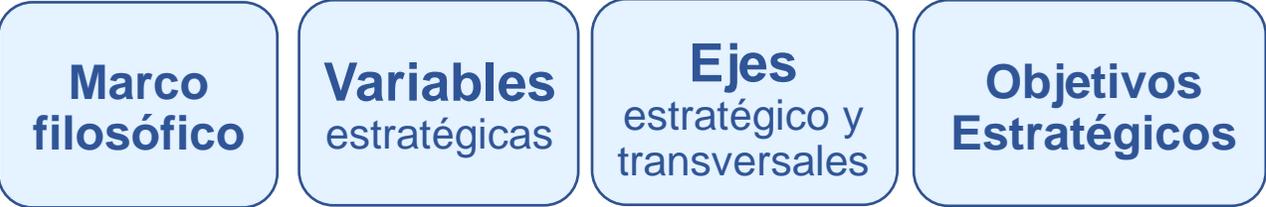
- Transformación tecnológica
- Revoluciones 4.0 y 5.0
- Ciencia y tecnología
- Cambio y variabilidad climática
- Transformación del mundo del trabajo

- Vinculación pertinente con el sector social, artístico, cultural y productivo
- Presencia territorial pertinente
- Transformación tecnológica
- Internacionalización académica

# Planificación institucional con enfoque prospectivo



Planificación a **largo plazo (LP)**



Planificación a **mediano plazo (MP)**



Planificación a **corto plazo (CP)**



**Escenario deseado: UNA necesaria y floreciente**



# Ejes estratégicos largo plazo

Ejes transversales largo plazo

**Eje 1**  
Gestión  
universitaria  
integral

**Eje 2**  
Quehacer  
sustantivo  
universitario  
integrador

**Eje 3**  
Articulación  
universitaria y  
reconocimiento  
social

Responsabilidad ambiental

Innovación

Regionalización

Compromiso Social

Inclusión y equidad

Objetivos estratégicos LP

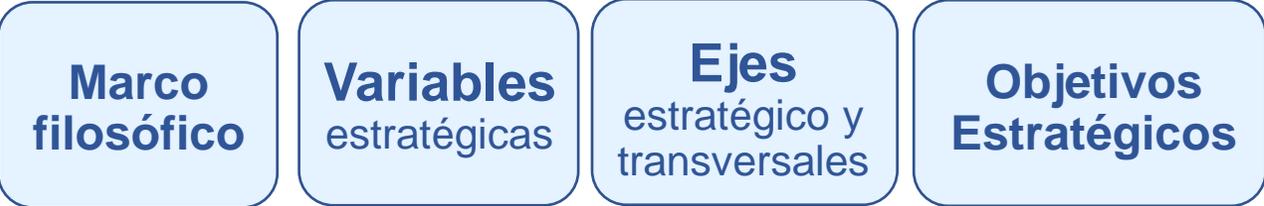
Objetivos estratégicos LP

Objetivos estratégicos LP

# Planificación institucional con enfoque prospectivo



Enfoque prospectivo: **largo plazo (LP)**



Planificación a **mediano plazo (MP)**



Planificación a **corto plazo (CP)**



**Escenario deseado: UNA necesaria y floreciente**



## Ejes **estratégicos** largo plazo

### **EJE 1**

#### **Gestión universitaria integral**

**¿qué?**

**Consolidar el ejercicio pleno del modelo académico de organización y gestión integral autónomo**, mediante el cumplimiento de valores y derechos para la convivencia entre las personas integrantes de la comunidad universitaria como la inclusión y la equidad, la participación democrática, la solidaridad la justicia la salud y el bienestar laboral sustentado en procesos institucionales y principios entre ellos universidad abierta, calidad e innovación, transformación tecnológica, simplificación normativa, todo ello amparado en la ejecución de un presupuesto institucional sostenible.

### **EJE 2**

#### **Quehacer sustantivo universitario integrador**

**¿cómo?**

**Garantizar el desarrollo con autonomía, ética, excelencia, planificación, pertinencia social e innovación, la investigación, la extensión universitaria, la docencia y la producción** como modalidades principales de la acción sustantiva, comprometida con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la producción, gestión y transferencia de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos y el diálogo e intercambio de saberes culturales, en la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad costarricense, la región y el planeta.

### **EJE 3**

#### **Articulación universitaria y reconocimiento social**

**¿para qué?**

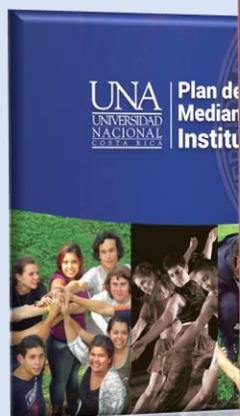
**Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación con los diferentes sectores sociales, productivos, académicos y la institucionalidad pública** mediante el aseguramiento del quehacer sustantivo en la de formación humanista integral de personas ciudadanas; la producción, gestión y transferencia de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos y el diálogo e intercambio de saberes y bienes culturales y artísticos con las comunidades, con perspectiva en los territorios, la región y el planeta.

**Objetivos  
estratégicos  
largo plazo**

Planificación estratégica:  
**mediano plazo**  
con enfoque prospectivo  
PMPI 2023-2027



# El Plan de Mediano Plazo PMPI 2023-2027 con enfoque prospectivo estará vinculado con



Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2022



Estatuto Orgánico



Resultados construcción participativa-colaborativa enfoque prospectivo



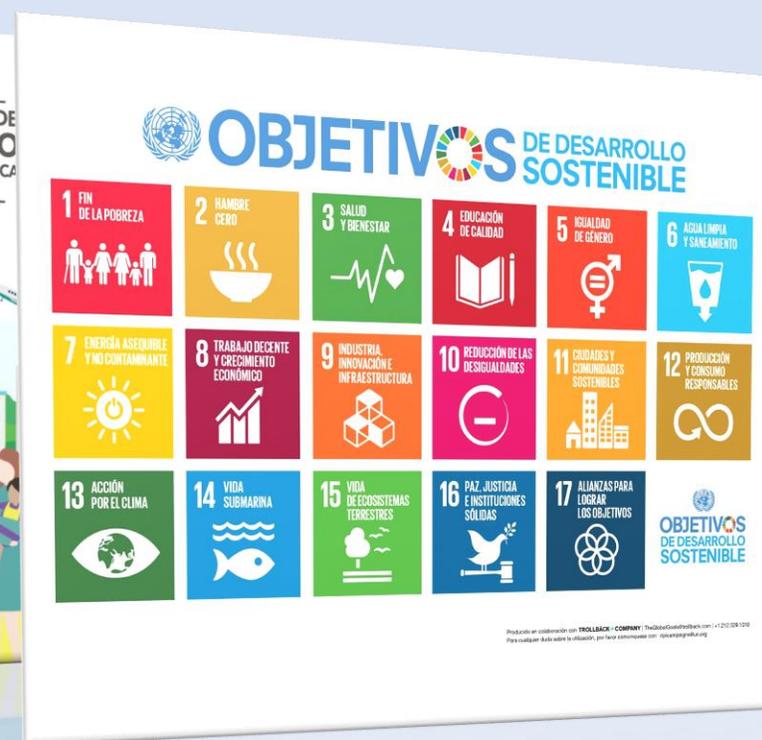
Programa de trabajo Periodo 2020-2025



Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES-CONARE)



Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022



Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)

# Planificación institucional con enfoque prospectivo

Enfoque prospectivo: **largo plazo (LP)**

Planificación a **mediano plazo (MP)**

Planificación a **corto plazo (CP)**

**Marco  
filosófico**

**Variables  
estratégicas**

**Ejes  
estratégico y  
transversales**

**Objetivos  
Estratégicos**

Priorización estratégica MP

**PMPI con enfoque  
prospectivo  
2023-2027**

**POA**

2023 2024 2025 2026 2027

**Objetivos  
Estratégicos**  
Mediano plazo

**Metas  
estratégicas**  
Mediano plazo

**Objetivos  
Operativos**

**Metas  
Operativos**

**Acciones orientadora y aportes  
estratégicos** de las Facultades, Centro Sedes  
y Sección Regional

**Escenario deseado: UNA necesaria y floreciente**

**EJE 1**

**Gestión  
universitaria  
integral**

- Sistema Aseguramiento de la Gestión de la Calidad institucional.
- Reforma normativa integral y estructura institucional.
- Manejo financiero institucional responsable eficiente, eficaz y sostenible.
- Infraestructura y equipamiento académico

**EJE 2**

**Quehacer sustantivo  
universitario  
integrador**

- Articulación, pertinencia e innovación de la Investigación, extensión y docencia
- Innovación y Transformación curricular
- Competencias tecnológicas para la innovación de la acción sustantiva
- Formación humanista, excelencia académica y empleabilidad para las personas estudiantes

**EJE 3**

**Articulación  
universitaria y  
reconocimiento social**

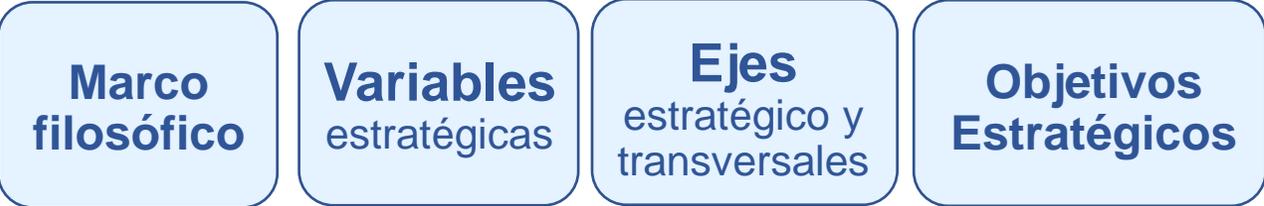
- Incidencia de la acción sustantiva en los territorios y la política pública
- Comunicación con proyección y reconocimiento social
- Internacionalización y diplomacia académica-científica
- Emprendimiento y vínculo externo

**Priorización  
estratégica  
mediano plazo**

# Planificación institucional con enfoque prospectivo



Enfoque prospectivo: **largo plazo (LP)**



Planificación a **mediano plazo (MP)**



Planificación a **corto plazo (CP)**



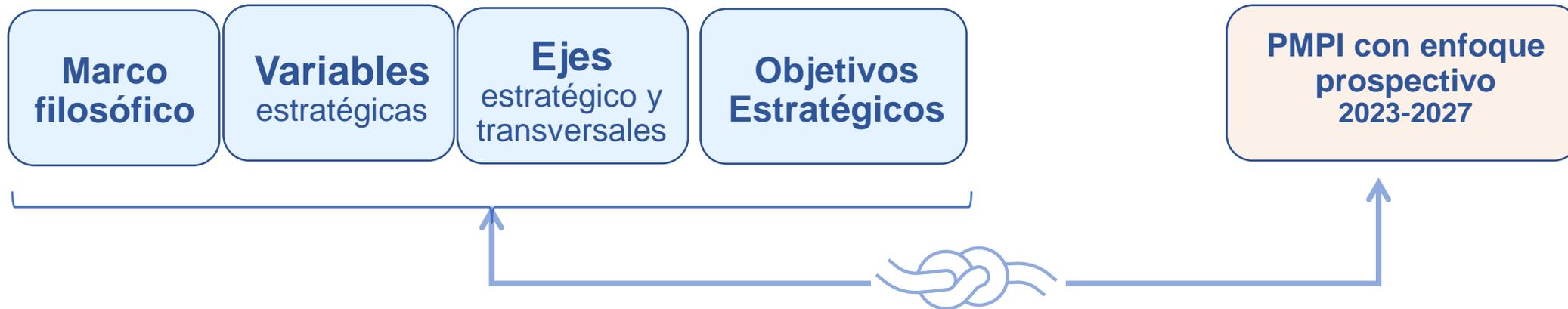
**Acciones orientadora y aportes estratégicos** de las Facultades, Centro Sedes y Sección Regional

**Escenario deseado: UNA necesaria y floreciente**

# Planificación estratégica con enfoque prospectivo

Enfoque prospectivo: **largo plazo (LP)**

Planificación a **mediano plazo(MP)**



El nuevo **plan de mediano plazo 2023-2027** estará **vinculado** a la planificación a la planificación estratégica **con enfoque prospectivo**



# Versión preliminar PMPI con enfoque prospectivo 2023-2027

<b>PEI: Reforma Normativa Integral</b>	<b>Objetivos MP:</b>	
<b>Definición:</b>	<b>Metas</b>	
	<b>Gestión Universitaria</b>	
<b>Componentes:</b>	<b>Docencia</b>	
	<b>Investigación</b>	
	<b>Extensión</b>	
	<b>Vida Estudiantil</b>	



# Planificación institucional con enfoque prospectivo



Enfoque prospectivo: **largo plazo (LP)**



Planificación a **mediano plazo (MP)**



Planificación a **corto plazo (CP)**



**Escenario deseado: UNA necesaria y floreciente**



# necesaria y floreciente

**Planificación estratégica  
institucional con enfoque prospectivo**

**PMPI 2023-2027**

CONSEJO DE RECTORÍA  
APEUNA  
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

**¡Muchas gracias por su atención!**