

METODOLOGÍA

PROCESO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

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

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

Enero, 2021

Contenido

Contenido	3
¿Por qué un cambio en la forma de planificar en la Universidad Nacional?	4
¿Dónde estamos?	5
¿Cuál sería en específico el cambio en la UNA?	9
¿Cuál sería el proceso para implementar este cambio en la UNA?	12
¿Cómo se medirán los resultados?	15
¿Qué beneficios se esperan del cambio para la UNA?	17
¿Qué retos presenta este proceso nuevo para la UNA ?	18
CRONOGRAMA	18
GLOSARIO	20

¿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.

Esa pérdida de credibilidad (que puede constatarse en la evolución de la percepción sobre las instituciones que realiza anualmente el proyecto Latino barómetro), está asociada con que no se percibe el valor público de las organizaciones, precisamente porque existe una escisión entre lo que se planifica y lo que se ejecuta. En la misma línea, algo que incrementa la pérdida de credibilidad, es que aun ejecutando lo que se ha programado y cumpliendo las metas previstas, no hay una mejora significativa en los resultados de la gestión; lo cual resulta de 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. De alguna manera, la planificación de hoy es más bien programación y justificación para 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.

Este conjunto de características de la forma de planificación actual y la cultura de planificación creada hace necesario un cambio de naturaleza disruptiva, no un ajuste; especialmente porque se trata de la Universidad, una institución que debe “iluminar” la toma de decisiones de la sociedad y convertirse en la “conciencia crítica” de esta.

¿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 formulen 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 instancia que cuenta con su plan de trabajo 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 vicerrectorías. 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 (vicerrectorías) 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, vicerrectorías, 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 corto, mediano y largo plazo. A partir de él, 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 enviados 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 venían 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 anual.
- 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 define la planificación estratégica y 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 genere datos en tiempo real sobre el cumplimiento de los mismos.

¿Cuál sería en específico el cambio en la UNA?

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 prospectiva estratégica, 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:



Figura 1. Estrategia de cambio. Elaboración propia

La figura 1 muestra cinco elementos clave del cambio:

- El primero es que la prospectiva no es formular un plan sino desarrollar un proceso (explorar), y ese debe ser el punto de partida del nuevo método de hacer planificación en la UNA.
- El segundo es que se diseña una sola estrategia para toda la organización, en la cual se encuentran todas las instancias que la conforman.
- El tercero es desarrollar las capacidades para la ejecución de la estrategia, lo cual será un proceso permanente, conforme las exigencias y demandas del entorno.
- El cuarto es llevar a la operativa todo el plan de creación de capacidades, en esto se involucran todas las instancias de la UNA.
- El quinto es asignar los recursos que se necesitan, entendiendo que la estrategia se desarrolla en un marco de tiempo mucho más largo de un periodo de gobierno.

La figura además muestra los cuatro horizontes temporales de la planificación: Muy largo plazo (prospectiva), largo plazo (estrategia), mediano plazo (táctica) y corto plazo (operación y presupuesto).

Para todo este proceso se generarán las técnicas de monitoreo y los métodos de seguimiento y evaluación orientados a resultados (efecto e impacto), entrega de bienes y servicios universitarios, gestión y asignación de recursos lo cual, garantizará el cumplimiento de resultados basado en la generación de valor público.

En lo referente al seguimiento, es importante crear las herramientas necesarias que permitan desde el momento de la formulación la valoración del tipo, uso, frecuencia y alcance, entre otros elementos de la información requerida. Esto con el propósito de ir generando líneas base de las variables de interés (sobre las que se establecerán orientaciones estratégicas) así como indicadores estratégicos institucionales.

La información que se recopile permitirá en un futuro cercano, de mediano y largo plazo, valorar si las acciones realizadas, políticas u otro tipo de intervención generaron las transformaciones deseadas.

¿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:

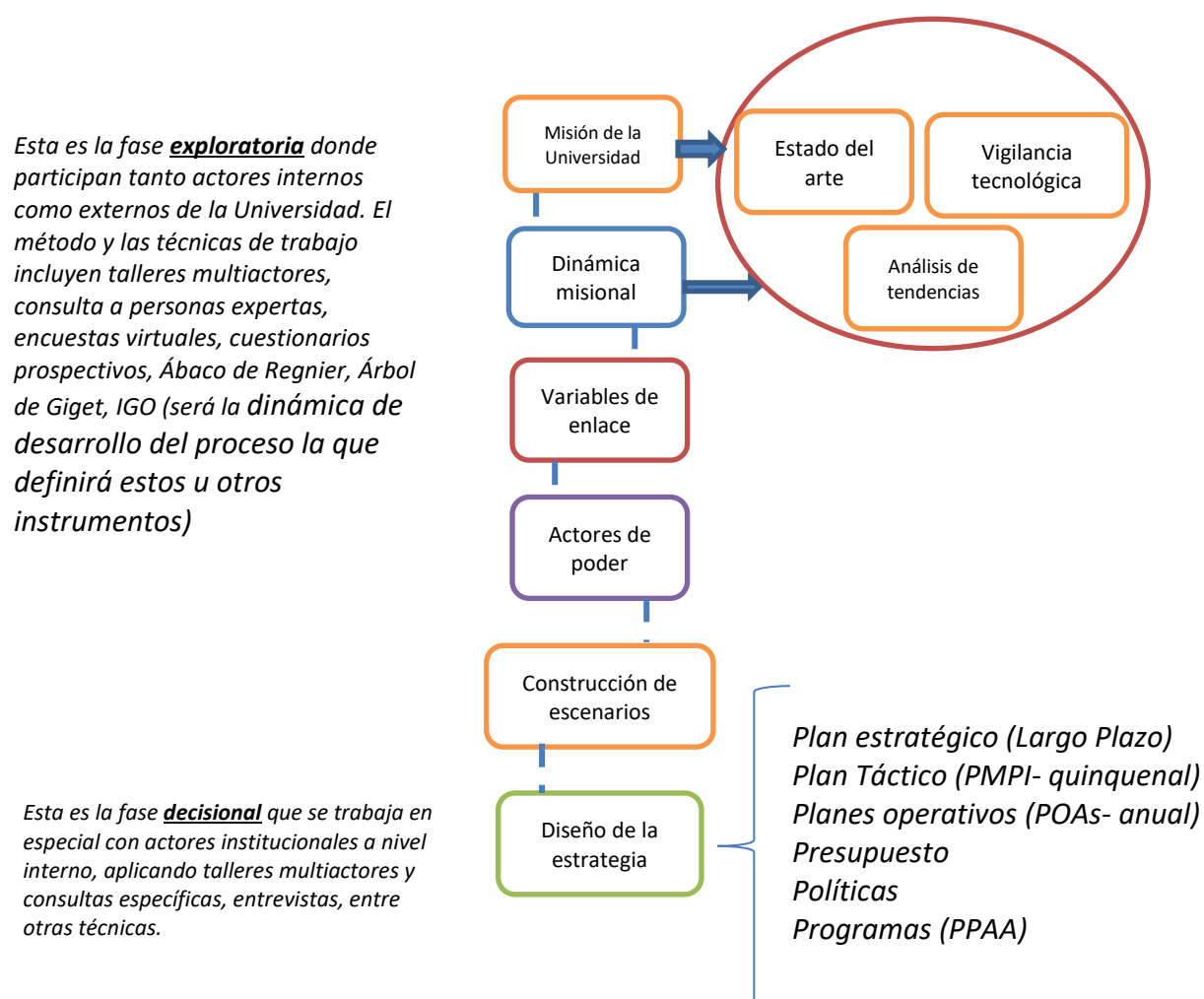


Figura 2. Proceso Prospectivo Institucional.
Fuente: Elaboración propia

Para implementar este proceso y propiciar una participación con representación de los distintos estamentos institucionales, se conformaran equipos de trabajo que serán los encargados de coordinar que el proceso prospectivo se desarrolle según lo planificado y con los resultados esperados.

A continuación, se detallan:

Equipo consultivo de alto nivel

Integra un representante de las siguientes instancias:

1. Asamblea de Representantes
2. Consejo Universitario
3. Consejo Académico
4. Consejo de Rectoría
5. Federación de Estudiantes de la UNA
6. Sindicato de Trabajadores de la UNA
7. Escuela de Planificación y Promoción Social
8. Área de Planificación

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

Equipo de anticipación (Técnico)

Integra un representante de las siguientes instancias:

1. La Rectora Adjunta
2. Un miembro del Consejo de Rectoría distinto de la Rectora Adjunta

3. Dos representantes de los directores ejecutivos de las facultades, centros, sedes o sección regional y vicerrectorías.
4. Dos miembros de la Escuela de Planificación y Promoción Social
5. Tres miembros del Área de Planificación
6. Dos miembros del Programa de Gestión Financiera
7. Otros que se considere pertinente en el proceso de formulación y/o implementación

Funciones:

- 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.

Equipo apropiación (comunicación y difusión)

Integrado por un representante de las siguientes instancias:

1. Oficina Comunicación
2. Relaciones Públicas
3. Apeuna
4. Comunidad Académica

Funciones:

- 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)

Equipo acción (capacitación)

Integrado por un representante de las siguientes instancias:

1. Escuela de Planificación y Promoción Social
2. Rectoría Adjunta
3. Programa Desarrollo de Recursos Humanos
4. Apeuna

Funciones:

- 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?

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 debe 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 Interamericanos 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, sino que habrá varias de estas que puedan ser cualitativas, incluso puede surgir 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. Dado lo anterior, se parte hacia la valoración de la eficacia, que considera indicadores de efecto e impacto, lo que permite evidenciar si las intervenciones o el alcance de lo desarrollado, permeó transformaciones reales en la población, si por ejemplo en el último de los casos, mejoró su calidad de vida, insertando en la sociedad, desde un punto de vista económico, social y cultural.

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 bases de aquellos datos que no hay históricos por lo novedoso de su origen o que por el contrario se medirán diferente, sistemas de información precisos y que generen datos en tiempo real, catálogo e indicadores vinculados a las metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como a indicadores de PLANES y otros de interés intereses. 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 vinculante 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 a la madurez que éste 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.

CRONOGRAMA

El cronograma del proceso prospectivo estratégico institucional se muestra en la siguiente página:

N°	Descripción de la etapa	Duración de la etapa (días)	Comienzo	Fin
1	Reunión de acuerdo metodológico	1	10/12/20	10/12/20
2	Preparación del equipo de trabajo	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	Creación conjunta de los alcances y características del proceso	15		
7	Reunión preparatoria	2	04/03/21	05/03/21
9	Elaboración del plan maestro	13	09/03/21	21/03/21
10	Reflexión colectiva sobre la dinámica misisonal de la UNA	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	Elaboración del estado del arte	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	Elaboración del estudio de vigilancia tecnológica	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	Identificación de factores de cambio y variables estratégicas	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	Identificación y mapeo de actores y jugadas	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	Construcción de los escenarios de futuro de la Universidad	20		
30	Valoración de la sintaxis 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	Diseño de la estrategia y plan vigía	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	Inicia proceso de alineamiento estratégico, táctico, operativo y presupuesto			

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 decisional (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.