

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**ASAMBLEA DE REPRESENTANTES**  
**ACTA ORDINARIA N.º 01-2021**  
**19 de febrero de 2021**

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA DE LA ASAMBLEA DE REPRESENTANTES, NÚMERO UNO GUION DOS MIL VEINTIUNO, CELEBRADA EL DIECINUEVE DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTIUNO, A LAS OCHO HORAS CON TREINTA Y DOS MINUTOS, MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE LA PRESENCIALIDAD REMOTA CON LA HERRAMIENTA ZOOM, PRESIDIDA POR EL LIC. YERRY MURILLO MORA, PRESIDENTE DE ESTE ÓRGANO.

**PRESENTES**

**Representantes académicos**

Máster Ileana Saborío Pérez	Directora, Escuela de Literatura
Máster Jorge Alberto Rojas Rojas	Director, Escuela Ecuménicas
Máster Karla Rodríguez Salas	Directora, Escuela de Bibliotecología
Máster Marybel Soto Ramírez	Directora IDELA
M.Sc. Doris Fernández Carvajal	Directora Instituto de Estudios de la Mujer
Dr. Allan Arturo González Estrada	Director, Escuela de Filosofía
M.Sc. Ana Yolanda Zúñiga Arias	Directora, Escuela de Historia
M.Sc. Ángel Ortega Ortega	Director, Escuela Planificación Promoción Soc.
Máster Dunnia Marín Corrales	Directora, Escuela de Administración
M.Sc. Yensi Vargas Sandoval	Directora, Escuela de Sociología
Dra. María Isabel Araya Muñoz	Directora, Escuela de Secretariado Profesional
Dra. Rosmery Hernández Pereira	Directora, Escuela de Relaciones Internacionales

Dra. Shirley Benavides Vindas	Directora, Escuela de Economía
PhD. OIman Segura Bonilla	Director, CINPE
M.Sc. Jesennia María Chavarría	Directora, Escuela de Matemáticas
PhD. Ángel Herrera Ulloa	Director, Escuela de Biología
Dr. Manuel Sandoval Barrantes	Director, Escuela de Química
PhD. José Javier Saavedra Arias	Director, Departamento de Física
Máster Manuel Ramírez Núñez	Director, Escuela de Topografía, Catastro y G.
MSc. Johnny Villalobos Murillo	Director, Escuela de Informática
Máster Manuel Solano Mayorga	Director, Escuela de Geografía
M.Sc. María Alfaro Murillo	Directora, Escuela de Ciencias Ambientales
M.Sc. Fabio Chaverri Fonseca	Sustituye a Marino Protti Director Ovsicori
M.Sc. Gustavo Hernández Sánchez	Director, Inisefor
Máster Virya María Bravo Durán	Directora, IRET
Dr. Johan Wilhelm Van Veen	Director, CINAT
Máster Roxana Rodríguez Araya	Directora, INEINA
Máster Lidieth Montes Rodríguez	Directora, División Educación para el Trabajo
Máster Heidy Mariela León Arce	Directora, División de Educación Básica
Lic. Yerry Murillo Mora	Director, División de Educología
M.Ed. kenneth Cubillo Jiménez	Sustituye a M.Sc. Rocío Alvarado Cruz
MFA. David Eliot Korish	Director, Escuela de Arte Escénico
Dra. Marta Ávila Aguilar	Directora, Escuela de Danza
Dr. Luis Monge Fernández	Director, Escuela de Música
Lic. Tatiana Rodríguez Mejía	Directora, Escuela de Arte y Comunic. Visual
Dr. Enrique Cappella Molina	Director, Escuela de Medicina Veterinaria
Dr. Braulio Sánchez Ureña	Director, Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida
M.Sc. Roy Atencio Morales	Director Campus Coto

M.A. Joseph Montenegro Bonilla      Director Pérez Zeledón

### **Invitados del Centro de Estudios Generales**

M.L. María Sancho Ugalde                      Académica, Centro de Estudios Generales

M.El. Julio Barquero Alfaro                      Académico, Centro de Estudios Generales

### **Representantes administrativos**

Ing. Óscar Villalobos Villegas                      Representante Administrativo

Mayela Morera Chaves                              Representante Administrativo

M.Sc. Juan Miguel Herrera Delgado                      Representante Administrativo

Mag. Geovanny Soto Rodríguez                      Representante Administrativo

Mag. Margarita Mena Muñoz                      Representante Administrativo

Br. Oscar Picado Sánchez (9:27 am)                      Representante Administrativo

Lcda. Belkis Ugalde Arroyo                      Representante Administrativo

Lic. Jesús Guido Rosales                              Representante Administrativo

M.Sc. Sergio Fernández Rojas                      Representante Administrativo

Msc. Ingrid Paniagua Guevara                      Representante Administrativo

### **Representantes estudiantiles**

Srta. Mariana Blanco Ortiz                      Escuela de Historia

### **AUSENTES CON JUSTIFICACIÓN**

### **Representantes académicos:**

Phd. Gerardo Jiménez Porras	Director, Escuela de Psicología
Dr. Rafael Evelio Granados Carvajal	Director, Escuela de Ciencias Agrarias
Ph.D. Jorge Marino Protti Quesada	Director, Ovsicori
M.Sc. Rocío Alvarado Cruz	Directora, División de Educación Rural
Lic. María Teresa Dobles Villegas	Directora Sección Región Huetar Norte y Caribe

### **Invitados Centro de Estudios Generales**

Dra. Marcela Gutiérrez Miranda	Académica, Centro de Estudios Generales
--------------------------------	---

### **Representantes estudiantiles**

Sr. Jordan Solano Salazar	Escuela de Música
---------------------------	-------------------

## **AUSENTES SIN JUSTIFICACIÓN**

### **Representantes académicos:**

Máster Nelly López Alfaro	Directora, IDESPO
Máster Joel Crisanto Sáenz Méndez	Director, Icomvis
Dra Aurora Hernández Ulate	Directora Campus Nicoya
Máster Wagner Castro Castillo	Director Campus Liberia

### **Representantes estudiantiles**

Sr. Daniel Rivera Mata	Escuela de Planificación y Promoción Social
Sr. Javier Hernández Murillo	Escuela de Agronomía
Srta. Sofía Romero Benavides	Escuela de Planificación y Promoción Social

Sr. Thomas Sniffen Chorrualde	Escuela de Filosofía
Sr. Yerol Díaz Marín	Escuela de Secretariado
Srta. María Madrigal Solórzano	Escuela de Economía
Srta. Laura Bolaños Barrientos	Escuela de Historia
Srta. Joselin Zapata Figueroa	Escuela de Historia
Srta. Stefany Gutiérrez Valerio	División Educación para el Trabajo
Sr. Arturo Segura Jiménez	Comercio y Negocios Internacionales
Srta. Sara Bonilla Gómez	Escuela de Geografía
Srta. Isabel Guillen Espinoza	Escuela de Ecuménicas
Srta. Fabiola Ruiz Ramos	Escuela de Historia
Srta. María Isabel Briceño Suárez	División Educación para el Trabajo
Sr. Noel Fernando Cruz Muñoz	Escuela de Relaciones Internacionales
Srta. Jazmín Arroyo Calderón	Escuela de Administración
Sr. Jordan Fajardo Ocampo	Escuela de Artes Escénicas
Sr. Alexander Zúñiga Salguero	Escuela de Medicina Veterinaria

**Personal de apoyo:** Lcda. Shirley Venegas Rodríguez, directora administrativa; Lic. Gerardo Solís Esquivel, asesor jurídico; Lcda. Janina Sibaja Campos, secretaria de actas.

## **OBSERVACIONES GENERALES DEL ACTA**

Se aclara las condiciones de excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo de 2020 y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo de 2020 y la alerta sanitaria emitida por el Ministerio de Salud. Se informa que la siguiente acta se realiza mediante presencialidad remota utilizando la herramienta zoom desde sus hogares. Estuvieron presentes en la sala de sesiones del Consejo Universitario de la Universidad Nacional

el Lic. Yerry Murillo Mora y la M.Sc. Yolanda Zúñiga Arias, la Lcda. Shirley Venegas Rodríguez, y la Lcda. Janina Sibaja Campos.

Se reafirma que se respetaron los requisitos de seguridad, colegialidad, simultaneidad y deliberación.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, recuerda que en la medida de lo posible los participantes se mantengan identificados en el usuario con su nombre y apellido y reportar en el chat nombre con apellidos, número de cédula, lugar desde donde están conectados y el puesto que ocupan en la Institución.

#### **Artículo 1: Comprobación del quórum**

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, manifiesta que ya se cuenta con el *quórum* requerido para realizar la asamblea, por tanto, procede a abrir la sesión.

#### **Artículo 2: Aprobación de la agenda**

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, procede a dar lectura al orden del día.

I. Comprobación de *quorum*.

II. Aprobación de agenda.

III. Lectura del Protocolo.

IV. Lectura de los oficios:

- ✓ UNA-R-OFIC-2751-2020 Seguimiento al Plan de Mediano Plazo (PMPI) 2017-2021.
- ✓ UNA-R-OFIC-091-2021, Seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021 y el grado de avance de los planes estratégicos

de los niveles intermedios (Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional), a diciembre 2019.

V. Aprobación del ingreso del señor rector M.Ed. Francisco González Alvarado.

VI. Presentación por parte del señor rector. M.Ed Francisco González Alvarado. Resultados de ejecución a la fecha y la solicitud de prórroga del actual PMPI 2017- 2021 hasta el 2022.

Tiempo: De 60 a 90 minutos

- ✓ Propuesta metodológica para la formulación, aprobación, y evaluación de la prórroga al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021 y los planes estratégicos de los niveles intermedios al 2022
- ✓ UNA Planificación con enfoque prospectivo: La Universidad que el país necesita.

VII. Período de aclaraciones y observaciones. 45 minutos.

VIII. Deliberación de la Asamblea sobre la solicitud del señor rector. 30 minutos.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, indica que, para proceder con la votación, deben ubicar en el panel de participantes el botón para levantar la mano, en el caso de que falten personas por votar se procederá a llamarlos uno por uno para poder consignar la respectiva votación, para lo cual se contabilizan 38 participantes con posibilidad de voto. procede con la votación del orden del día.

Una vez confirmados los votos faltantes de los funcionarios Belkis Ugalde Arroyo, Joseph Montenegro Bonilla, Ileana Saborío Pérez, Jesús Guido Rosales, se contabilizan los mismos. En el caso de Geovanny Soto no responde.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, le consulta al Lic. Gerardo Solís Esquivel que en el caso del señor Geovanny Soto que aparece como presente sin micrófono y sin cámara,

tampoco aparece algún reporte por escrito ni de audio, se debe repetir la votación o se consigna como un voto en blanco o nulo.

**El Lic. Gerardo Solís Esquivel**, puede quedar como ausente porque debería tener la cámara activada para confirmar su presencia. Tal vez consignar en el acta que no se comunicó y no aparece en la pantalla.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, entonces vamos a proceder de esa forma.

**VOTAN A FAVOR: 37**

**TOTAL:** Treinta y siete votos.

**VOTAN EN CONTRA:** ninguno

Se deja constancia de que el Señor Geovanny Soto Rodríguez, no estaba presente durante la votación ya que estaba sin audio y sin la cámara.

**POR TANTO, SE ACUERDA:**

- 1. APROBAR EL ORDEN DEL DÍA DE LA SESIÓN ORDINARIA No.1-2021  
ACUERDO FIRME.**

**Artículo 3: Lectura del Protocolo**

**La M.Sc. Yolanda Zúñiga**, procede a dar lectura al protocolo para la realización de sesiones mediante la presencialidad remota para órganos colegiados que dice lo siguiente:

***PROTOCOLO PARA SESIÓN DE ASAMBLEA DE REPRESENTANTES POR  
MEDIO DE LA PLATAFORMA ZOOM***

*En cumplimiento con la normativa institucional para la realización de sesiones mediante la presencialidad remota para órganos colegiados se establece el siguiente protocolo para la realización de la sesión ordinaria 01 de la Asamblea de Representantes que se convoca para el 19 de febrero de 2021 a la 1:30pm, mediante la plataforma Zoom.*

### **1. Acceso e inscripción de participantes**

- A. *La sesión se programó mediante la plataforma Zoom.*
- B. *Se enviará un día antes de la sesión el enlace de acceso a la reunión. La inclusión e invitación de participantes se realiza utilizando la dirección de correo electrónico institucional **únicamente**.*
- C. *El día de la sesión se habilitará el ingreso desde la 1pm, para realizar el registro de asistencia e inscripción a la sesión. Solamente se permitirá el ingreso con **un único dispositivo electrónico** por persona, que le permita participar con audio y video, durante toda la sesión.*
- D. *Una vez que se le autoriza el ingreso a la sesión en el chat anote su nombre completo, número de cédula, unidad académica y estamento que representa y dirección física donde se encuentra.*

*Ejemplo: (nombre) Yerry Murillo Mora, (identificación) Cédula 205270888, (unidad académica) Director División de Educología, (estamento) Académico. (provincia)Alajuela, (cantón)Central, (distrito)San Antonio*

### **2. Durante la sesión**

- A. *El quórum requerido para iniciar la sesión es del 30% de los asambleístas.*
- B. *La sesión será grabada con la herramienta que para este fin cuenta la plataforma.*
- C. *Durante la sesión deben permanecer con la cámara encendida y el audio en modo de silencio, para mantener el quórum y permitir el desarrollo de esta. La secretaría y personal de apoyo estará verificando en diferentes pantallas esta condición e informará a quien preside si en algún momento hay menos del quórum mínimo del 30% requerido, ya sea porque bloquean las cámaras o se desconectan, por lo que se dictará un receso automático por 20 minutos para reiniciar la sesión. Si transcurridos los 20 minutos no se llega al quorum mínimo, la sesión se suspende y se reprogramará la convocatoria para el día siguiente de manera automática, a la misma hora de esta convocatoria.*
- D. *La persona que preside la sesión será quien, de el uso de la palabra, con la colaboración de la secretaria de la Asamblea de Representantes y el hospedador. Para indicar el orden en que los participantes solicitan el uso de la palabra, se usará el chat de la plataforma.*
- E. *En el momento que se haga uso de la palabra, debe indicar el nombre completo y la unidad en la cual labora.*
- F. *En el momento que ingresen las personas invitadas para la presentación del informe, el hospedador les permitirá el acceso y una vez que rindan el informe y den las aclaraciones que la asamblea requiera se les invitará a retirarse de la*

*sesión y el hospedador verificará que lo hayan hecho para iniciar el periodo de deliberaciones de la asamblea.*

- G. En caso de que durante la sesión se presente un problema de conectividad o de fluido eléctrico que impida a quien preside la sesión o a la mayor parte de las personas asambleístas el desarrollo de esta, se darán 20 minutos de receso, pasado ese tiempo, si no se resuelve, será suspendida la sesión, y se reprogramará de forma automática para el día siguiente a la misma hora de la presente convocatoria (en este caso se reprogramará para la 1:30pm del lunes 22 de febrero de 2021).*
- H. En el momento de uso de la palabra de los asambleístas, si se presentase algún problema con la conexión, se procederá a escuchar al siguiente en el uso de la palabra y así sucesivamente, hasta que la persona que tuvo problemas con la comunicación indique o se incorpore nuevamente.*
- I. En el momento que se declare un receso, los participantes solamente deben bloquear cámara y sonido, no se deben salir de la sesión. De lo contrario deben realizar el proceso de registro nuevamente.*
- J. A efectos de presentar mociones, serán recibidas a través del chat de la plataforma Zoom.*
- K. Las votaciones son públicas y se utilizará el mecanismo del Zoom de “levantar la mano” en el área inferior de la pantalla en la parte de “reacciones”. La Presidencia indicará la cantidad de personas para iniciar la votación, en caso de que la cantidad de votos emitidos a favor y en contra no sea igual al total de*

*participantes al iniciar la votación, se deberá repetir la votación hasta un máximo de dos votaciones.*

- L. *Ante otros inconveniente que se generen durante la sesión el directorio de la Asamblea podrá suspender la sesión hasta por 20 minutos en caso de ser necesario.*

### 3. **Cierre de la sesión**

*El hospedador será la persona encargada de cerrar la sesión, posterior a la indicación por parte del directorio.*

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, solicita mantener las cámaras activas para verificar la presencia en la sesión, en caso de que sea necesario se estará apagando el audio a las personas que se les olvide para poder mantener la atención adecuada.

#### **Artículo 4: Lectura de oficios:**

1. UNA-R-OFIC-2751-2020, del 27 de noviembre de 2020, tema: Seguimiento al Plan de Mediano Plazo (PMPI) 2017- 2021.

*Me es grato informar a su persona en calidad de presidente del Directorio de la Asamblea de Representantes respecto al trabajo que se está realizando para el seguimiento del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 y rendición de cuentas que esta Rectoría y Rectoría Adjunta con corte al 31 de diciembre del 2020, que se deberá presentar el 15 de marzo del 2021.*

Como resultado del ejercicio de rendición de cuentas institucional, se está realizado una sistematización del grado de avance de los planes estratégicos de los niveles intermedios (Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional) con corte al 2019 que se evidencia un hallazgo importante; grado de avance institucional de aproximadamente 49,5% de la calificación del ponderado promedio. De ahí, se puede decir que de las 55 metas estratégicas que componen el Plan de Mediano Plazo Institucional, el 58,18% de su ejecución está en un rango de 0% - 49% de ejecución, ello demuestra que más de la mitad cuentan con una baja implementación, además un 38% del total de metas estratégicas tienen un promedio de 50% - 79% y únicamente un 3,63% del plan tiene metas estratégicas que se ubican entre 80% - 100%. Estos porcentajes de cumplimiento evidencian que el grado de ejecución de este plan es bajo tomando en cuenta que estos datos corresponden a 3 años de los 5 años de vigencia de este. Para efectos ilustrativos anexamos el siguiente cuadro resumen.

**Tabla 1. Grado de avance de metas institucionales**

**Período 2017-2019 (acumulado)**

<b>55 metas del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021</b>		
<b>% de Ejecución</b>	<b>Cantidad de metas</b>	<b>% de Metas</b>
<b>0% - 49%</b>	32	58,18%
<b>50% - 79%</b>	21	38,18%
<b>80% - 100%</b>	2	3,63%

<b>Total</b>	55	100%
--------------	----	------

**Fuente:** Apeuna, con datos tomado de Matrices de seguimiento de los Planes estratégicos de Rectoría, Vicerrectoría, Facultad, Centro, Sede y Sección.

Considerando la importancia para la UNA de lograr avanzar en la ejecución de las metas estratégicas institucionales trazadas para el quinquenio y así lograr un mayor nivel de ejecución, tomando en cuenta la observancia que ejercen sobre la UNA tanto el Estado como la sociedad en general en temas de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, la rendición de cuentas y la transparencia, es que se hace necesario para nuestra Universidad tomar dos caminos:

1. Someter a consideración de la Asamblea de Representantes la necesidad de prorrogar el Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 y, consecuentemente, la recomendación de hacer lo mismo con los Planes Estratégicos de Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional por un año más; al 2022, para lograr concretar metas estratégicas que tienen niveles de ejecución bajos y que representan prioridades para la UNA y con compromisos existentes.

2. Esta Rectoría y Rectoría Adjunta, se han comprometido a liderar en la UNA un proceso de pensamiento prospectivo que nos lleve como institución a realizar una reflexión profunda sobre la Universidad Nacional que queremos para el futuro y que nos permita avanzar hacia un cambio disruptivo de largo y mediano plazo que nos posicione como Universidad Necesaria adaptada a las necesidades y demandas reales de nuestra

sociedad.

*Lo anterior, conlleva a generar una estrategia institucional consensuada para iniciar por este camino y el cual será abordado integralmente mediante la formulación de un marco prospectivo de largo plazo para la UNA y que será concretizado cada cinco años para su respectivo seguimiento y evaluación.*

*Apostar por la adopción de un enfoque de planificación prospectiva en la UNA significa que en paralelo al proceso de formulación del plan, se gestarán las capacidades y habilidades en los funcionarios de la UNA para trascender hacia un pensamiento anticipatorio que nos permite como institución construir escenarios que se convertirán en esos caminos que nos llevarán a dar cumplimiento a nuestra misión histórica y nuestra visión de largo plazo y que permitirán como último fin satisfacer las necesidades emergentes de la sociedad en general y generar aportes desde la investigación y la innovación que permitan plantear soluciones a problemas reales.*

*Por lo tanto, la planificación prospectiva nos permitirá pensar escenarios y planear escenarios (Baena, pág. 41) para concretar cambios a partir de los aprendizajes del pasado, las demandas del presente y los ideales futuros.*

*En este sentido, ejercer este modelo de planificación para la UNA es un reto que debemos asumir, analizar y coordinar con un horizonte de tiempo de al menos 13 meses de su formulación, por lo que, si se apuesta como Universidad a prorrogar el plan vigente por un año, nos permitirá como institución implementar este proceso de reflexión y planificación tan*

*necesario para introducir un cambio en la UNA.*

*Por ende, esta Rectoría le solicita al Directorio de la Asamblea de Representantes una audiencia para ampliar sobre lo expuesto en este oficio y poder concretar una agenda conjunta para abordar la propuesta de prórroga del PMPI 2017-2021 y los Planes Estratégicos de Rectoría, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional, así como la estrategia de abordaje del proceso de formulación del plan prospectivo Institucional.*

2. El oficio UNA-R-OFIC-091-2021, del 18 de enero de 2021, tema Seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021 y el grado de avance de los planes estratégicos de los niveles intermedios (Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional), a diciembre 2019.

*El pasado 27 de noviembre del 2020 se remitió el oficio UNA -R-OFIC-2751-2020, el cual informa sobre el seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021 y el grado de avance de los planes estratégicos de los niveles intermedios (Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional), a diciembre 2019. En lo que respecta al PMPI vigente, con APEUNA, hemos constatado que apenas alcanza un avance del 49,5%, en 4 años de ejecución, pero además se verifica que cerca del 95% de las 55 metas estratégicas propuestas tienen un bajo nivel de cumplimiento.*

*En concordancia con lo anterior y en el marco de la rendición de cuentas y transparencia, esta Rectoría valoró junto con APEUNA, solicitar una audiencia a la Asamblea de Representantes para presentar los resultados de ejecución a la fecha y la urgente acción de solicitar una prórroga del actual PMPI 2017- 2021 hasta el 2022, y consecuentemente los Planes*

*Estratégicos de Rectoría-Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional, a fin de promover a todo nivel las acciones vinculadas a las metas estratégicas, para aumentar los porcentajes de ejecución y cumplimiento de los compromisos institucionales internos y en especial con la sociedad costarricense. Una vez se prorrogue el PMPI vigente, APEUNA acompañará a las instancias universitarias con una estrategia metodológica en la prorrogación de sus planes estratégicos, a fin de priorizar en acciones viables y factibles de cumplir al 2022.*

*Paralelamente a esta acción y dado que este 2021 corresponde el proceso de construcción del próximo PMPI para un nuevo quinquenio, nos encontramos en la discusión y replanteamiento de la estrategia institucional bajo un nuevo modelo de planificación prospectiva a largo plazo, el cual establece la imperiosa necesidad de guiar de manera colectiva el trabajo de la UNA, en los cambios transformacionales y visión futura, hacia una institución de educación superior innovadora, inclusiva, de calidad y sostenible. Así, esta nueva forma de planificación se constituirá en el referente institucional para la construcción de los futuros Planes de Mediano Plazo Institucional (PMPI), de manera que, aprobada la prórroga del PMPI vigente (2017- 2021), el próximo PMPI, bajo este nuevo enfoque metodológico, tendrá una vigencia de enero 2023 a diciembre 2027, según la normativa vigente aplicable y así en lo sucesivo.*

*Por ende, en cumplimiento a lo señalado en el artículo 29, inciso a. del Estatuto Orgánico, sobre las funciones de la Asamblea de Representantes, donde se indica: “Aprobar el plan de mediano plazo institucional”, se solicita de la manera más atenta la gestión de un espacio (preferiblemente en la tercera semana de febrero) ante este órgano, para la presentación de la propuesta de prórroga del PMPI 2017-2021 al 2022, así como para informar*

*sobre el abordaje del proceso de formulación del plan prospectivo Institucional.*

*Al otorgarse la audiencia, se estarán remitiendo en el tiempo establecido, los documentos que sustentan esta solicitud, y la hoja de ruta para su implementación, comprendidos en:*

- 1. Documento metodológico para la prórroga del PMPI 2017-2021 al 2022:
  - a. Ruta de trabajo y cronograma; b. Guía metodología 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 estará siendo aprobada por la Rectoría, como referente del próximo PMPI 2023- 2027, con análisis reflexivo sobre la Universidad Nacional que queremos para el futuro.*

**Artículo 5: Aprobación del ingreso del señor rector M.Ed. Francisco González Alvarado.**

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, procede a dar lectura al oficio que dice:

El oficio UNA-R-OFIC-314-2021, del 17 de febrero de 2021, en atención al oficio UNA-AR-OFIC-007-2021 referente a la convocatoria a Asamblea de Representantes el viernes 19 de febrero de 2021, sobre el tema: **Resultados de ejecución a la fecha y la solicitud de prórroga del actual PMPI 2017- 2021 hasta el 2022**, me permito comunicar que me acompañaran los siguientes colaboradores:

<b>Nombre</b>	<b>Correo electrónico</b>
Dra. Marianela Rojas Garbanzo	Marianela.rojas.garbanzo@una.cr
Dr. Álvaro Martín Parada Gómez	agomez@una.cr
Licda. Ana Lorena Jiménez Paris	Ana.jimenez.paris@una.cr
M.Sc. Dahiana Vargas Jiménez	Dahiana.vargas.jimenez@una.cr
M.Sc. Yeimi Fonseca Cascante	yeimiefc@una.cr

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, tenemos en este momento 45 personas participantes, daría un espacio por si alguien quiere hacer un comentario previo a someter a votación esta nota de solicitud de ingreso, si alguno tiene interés de participar por favor levante la mano en este momento.

Se somete a votación las consideraciones anteriores.

Una vez confirmados los votos faltantes de los funcionarios Ileana Saborío Pérez, Lidieth Montes, Karla Rodríguez, Manuel Sandoval, Kenneth Cubillo y Roy Atencio. En el caso de Roy Atencio no responde.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, procederemos igual que la votación anterior a dejar constancia de las personas ausentes.

**VOTAN A FAVOR:** 44

**TOTAL:** cuarenta y cuatro votos.

**VOTAN EN CONTRA:** ninguno.

Se deja constancia de que el Señor Roy Atencio Morales, no estaba presente durante la votación ya que estaba sin audio y sin la cámara.

**POR TANTO, SE ACUERDA:**

- 2. APROBAR LA SOLICITUD DE INGRESO DEL RECTOR Y SUS COLABORADORES Y PRESENTAR LA SOLICITUD DE PRÓRROGA DEL ACTUAL PMPI 2017- 2021 HASTA EL 2022. ACUERDO FIRME.**

**Artículo 6: Presentación por parte del señor rector. M.Ed Francisco González Alvarado. Resultados de ejecución a la fecha y la solicitud de prórroga del actual PMPI 2017- 2021 hasta el 2022.**

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, da la bienvenida al M.Ed. Francisco González, rector y al equipo de compañeros para presentar la solicitud de prórroga.

**El M.Ed. Francisco González Alvarado**, señala que lo primero que quiere decir es que tenía la ilusión de que esta Asamblea hubiese sido presencial y poder al menos tener un espacio de verlos y saludarlos, pero bueno aquí están en estas condiciones y eso pues tampoco es motivo para no extender nuevamente el saludo caluroso y darles las gracias por el espacio; en primer lugar agradecer al Lic. Yerry Murillo Mora, a la presidencia y el cuerpo colegiado que dirige esta Asamblea; en segundo lugar agradecer a los compañeros de la Apeuna y compañeras que los están hoy acá acuerpando en este proceso y también agradecer que en este proceso y ya lo van a ver con detalle, agradecer el apoyo que han tenido de la Escuela de Planificación y Promoción Social a través de su director y de un equipo grande de personas que los han venido apoyando; agradece al M.Sc. Ángel Ortega este espacio; hoy están acá la Dra. Marianela Rojas y él, pero acompañados por el grupo que comentaba y el señor

Martin Parada del Gabinete que viene acompañándolos también en este proceso con el propósito central de exponerle a ustedes la importancia que se tiene como universidad de generar una prórroga al plan de mediano plazo que estaría por cronograma terminando en este 2021, ese es el propósito central que hoy les convoca y por supuesto también como parte de esta propuesta es exponer y compartir la importancia de que puedan también pensar en un nuevo modelo de planificación para la universidad que es el que les van a compartir, aunque el propósito es la prórroga lo que se quisiera también es que se permita exponer que se está orientando un nuevo plan, es decir no solo prorrogar por las razones que ahora van a valorar sino también cuidar y dar la oportunidad de tener un modelo de planificación diferente para la universidad, esas son las dos consideraciones que hoy los tiene acá presentes. Indica que la exposición la van a ir haciendo la Dra. Marianela Rojas y él y luego también el M.Sc. Ángel Ortega en algún momento les va apoyar y le agradecen de antemano; comentaba que hoy el objetivo central es compartir la justificación de esta prórroga y porque consideran que es necesario que la Universidad cuente con una prórroga del plan de mediano plazo institucional; se van abordar tres temas, primero la información sobre el grado de cumplimiento del plan de mediano plazo institucional y consecuentemente los planes estratégicos de facultad, centros y sede, Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías con corte a diciembre del año 2020 hace un par de meses; la solicitud de prórroga del actual PMI para maximizar y aumentar ese grado de cumplimiento y la propuesta de un nuevo modelo de planificación institucional con visión de largo plazo en la Universidad Nacional; cuáles son las tres principales razones que los llevan a presentarse acá con clara solicitud que se tiene que prorrogar este plan de mediano plazo, la primera es que se tiene un bajo porcentaje de cumplimiento del vigente plan de mediano plazo institucional y ahora lo van a detallar que ronda el 63% o 64% de cumplimiento y prácticamente ya lo que resta del periodo de ejecución de este plan son estos meses del año y en consecuencia estarían con un plan de mediano plazo que no está alcanzando y no está cubriendo las expectativas con las cuáles se

generó en el 2017 y eso se considera que es importante poder cumplir y no cerrar un ciclo solo porque temporalmente se cierra sin hacer la reflexión de cuál es el nivel de alcance de las metas y sobre todo sin tener una estrategia que permita tener un nivel mayor de alcance en la ejecución de este plan de mediano plazo; la segunda razón es sin duda la importancia de replantearse el papel de la planificación en la Universidad Nacional en un nuevo contexto planetario y eso es la gran ilusión y es sobre todo el mayor compromiso, se debe de reconocer que se tiene un mundo diferente y ese mundo diferente las instituciones y sobre todo las instituciones de educación superior se tienen que replantear cómo es que se va a intervenir y cómo se va a interactuar y como se visualiza el papel tan preponderante de la universidad pública en el tema de su respuesta frente a la sociedad en un contexto absolutamente transformado y en transformación y por supuesto que también se requiere generar un nuevo modelo de planificación institucional con visión de largo plazo en la Universidad Nacional y para eso también se ocupa como ahora lo van a presentar un espacio de trabajo conjunto y de trabajo en comunidad universitaria y si se quiere hacer la reflexión sobre el papel de la planificación pues también se requiere una estrategia de hacia dónde se quiere impulsar esta planificación y en consecuencia la prórroga también permitiría que mientras se ejecuta lo que falta ir consolidando este proceso metodológico que permita en el 2023 arrancar con un plan diferente de planificación de la universidad; esas son las principales razones con las cuales se presentan ante esta Asamblea para hacer esta solicitud. Ahora van a entrar en lo que es la información sobre el cuál es el grado de cumplimiento del plan de mediano plazo plan institucional consecuentemente con los planes estratégicos que tiene la universidad, se tiene un plan de mediano plazo como lo decía que al diecinueve tenía un porcentaje de ejecución de un 49% y al veinte de un 64% ya de ejecución acumulada, es decir cómo ha insistido se está ya a unos meses de finalizar y proactivamente apenas se roza el 50% de lo que se comprometieron a generar en ese plan de mediano plazo; ahora van a ver aquellas metas que de alguna manera no han logrado alcanzar o cual es el nivel de alcance de

manera detallada en términos generales y luego también en términos mucho más particulares que están desglosados en los diferentes planes estratégicos; importante reconocer que en plan de la universidad se plantearon estos diferentes objetivos, el primero promover una universidad con autonomía basada en una visión histórica y holística del ser humano para contribuir en la transformación sustentable de sí misma y a la sociedad en general, comprometida preferentemente con los sectores sociales socialmente vulnerables y en exclusión de riesgo educativa y social que ha aquí se tiene un grado de ejecución de un 64% de ejecución a lo largo de estos años; la segunda que es 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 y ahí se tiene una meta y un porcentaje similar de un 65, 7; formar profesionales humanistas con capacidad 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 sostenibilidad eco social; otro de los objetivos es impulsar una gestión universitaria de excelencia humanista propositiva justa y ágil y desconcentrada al servicio de la realización de la acción sustantiva y ahí se tiene un 61% y promover estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos para alcanzar una cultura institucional de paz, sinergia democrática en procura de los derechos humanos un 65%; ahora se presenta el desglose por diferente facultad del grado de cumplimiento que se ha tenido hasta ahora y ahora se puede referir la Dra. Marianela Rojas a la forma en la cual se generaron este porcentaje y sino también alguna compañera de Apeuna que permita explicar cuál es el nivel de trabajo que se generó para poder determinar porque una facultad tiene un grado de cumplimiento mayor que otro o sobre como metodológicamente lo consideraron; en el caso de la Facultad de Ciencias de la Salud se tiene un 92%, en el caso de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales un 78%, el Centro de Estudios Generales un 72%, el CIDEA un 67% , la Facultad de Filosofía y Letras un 66%, la Sede

Regional Huetar Norte y el Caribe un 65%, la Sede Regional Chorotega 64%, el Cide un 63%, la Facultad de Tierra y el Mar un 63%, la Facultad de Ciencias Sociales un 53% y la Sede Regional Brunca de un 45%; este es el porcentaje acumulado de la realización de estos planes estratégicos y en el caso de la Rectoría, Rectoría Adjunta y de las vicerrectorías se tiene también un porcentaje de un 78% en la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, de Rectoría y Rectoría Adjunta de 76%, de la Vicerrectoría de Extensión un 75%, la Vicerrectoría de Administración un 69%, Vicerrectoría de Investigación 65% y la Vicerrectoría de Docencia un 63%.

**La Dra. Marianela Rojas Garbanzo**, explica un poco de cómo se lleva a cabo este proceso como saben cada una de las facultades, centros, sedes y secciones y otras instancias como vicerrectorías, Rectoría, Rectoría Adjunta partiendo del plan de mediano plazo institucional deriva de los planes estratégicos para cada una de estas instancias, estos planes como los conocen también de alguna forma está alimentado por los planes anuales operativos que se derivan de cada una de las instancias, unidades académicas de ahí que entonces estos porcentajes se hacen con el análisis a partir de las herramientas existentes desde Apeuna para poder completar cada uno de estos grados de avances y lo que se hace posteriormente es una estimación global por cada uno o la suma de cada una de las instancias que pertenecen a estas instancias intermedias y partiendo de ahí es que se estima este porcentaje global de cumplimiento y como lo decía el M.Ed. Francisco González es un porcentaje de cumplimiento desde el 2017 inició el plan vigente a diciembre de 2020.

**El M.Ed. Francisco González Alvarado**, menciona que ahora van a ver alguno de los factores internos que han incidido en la planificación de la institución y en el grado de cumplimiento y aquí se ha querido señalar los siguientes, consideran que tienen un modelo de planificación ya agotado en la institución y eso es un factor inercial que de alguna manera va pesando en la realización y en la utilidad del sistema de planificación

que se tiene, poca participación en la planificación institucional, es otro de los factores internos que han valorado tiene una incidencia en el bajo nivel de cumplimiento, una carencia de herramientas efectivas y ágiles para dar seguimiento y medición de las metas de alguna manera se han mecanizado el proceso de planificación y no se tienen herramientas realmente ágiles que permitan dar seguimiento a este proceso; dificultad para crear indicadores para la toma de decisiones acorde a la realidad institucional y ese es otro de los factores internos que han recogido como determinantes; metas desarticuladas entre las instancias a pesar de que se tiene una alineación estratégica y una desarticulación en muchas de las metas que se plantean, hay un tema real que está asociado con los cambios de gestión o de dirección en decanaturas también durante la vigencia del plan de mediano plazo, pero también de la gestión superior y ahí también se debe de reconocer que hay ese cambio de algunas circunstancias desfavorece el que se pueda tener una continuidad en ese proceso de planificación de ejecución de la planificación, una planificación sin formulación presupuestaria articulada y este es uno de los grandes retos que se tienen que se deben de plantear y ahora quiere ser explícito en este punto también y hay limitaciones muy grandes en como el presupuesto está de alguna manera o en algunos muchos de los casos bastante desapegado al tema de la planificación que se tiene en su generalidad y más reciente también ya en el 2020 se tiene que irremediamente reconocer que se ha entrado a procesos de ajuste institucional producto de la pandemia, entonces que hoy están teniendo esta forma de comunicación es una muestra absoluta que las cosas han cambiado en los últimos ya casi en el último año, pero ya prácticamente se está por cumplir un año de haber entrado en pandemia y eso ha tenido un importante impacto en la forma en la cual se venía planificando y ejecutando este plan de mediano plazo; por supuesto que está convencido y se está convencido que habrán otros factores que se están en este momento valorando, pensando del proceso de planificación, pero sin embargo se cree que estos ocho factores internos son sin duda alguna elementos centrales que llevan a la reflexión sobre que definitivamente el modelo de planificación

que se tiene es un modelo que tiene que dar signos de cambio en términos integrales; ahora también se debe de reconocer como se ha insistido en que hay factores externos que han incidido en la ejecución también de las metas estratégicas y aquí dos fundamentales y son los ajustes presupuestarios que se han tenido que enfrentar y recordarán que ya en el 2020 la universidad tuvo que enfrentar ajustes presupuestarios por el orden cerca de 9000 millones de colones y para el 2021 se tuvieron que hacer ajustes cercanos a los siete mil millones de colones, esos ajustes sin duda han tenido repercusiones en la constitución de algunas de las metas aunque se ha tratado de mantener a través de los ajustes en la menor afectación a la acción sustantiva, se tiene que reconocer que si la hay y en ese sentido hay unos factores externos asociados también ajustes presupuestarios y por supuesto que la crisis económica y sanitaria social, política del Covid, pues también ha generado esta presión y ha incidido en la forma en la cual se viene alcanzando las metas que se propusieron en el 2017 en un contexto muy diferente a este; uno de los temas centrales es que en el tema de la investigación fundamentalmente de la extensión pues se ha tenido que entrar en prórrogas de PPA que no se han podido realizar de acuerdo a las metas esperadas en el tema de la docencia aunque se ha tenido una respuesta encomiable de todas las unidades académicas y de los académicos de cada una de estas unidades en recuperar los cursos que se suspendieron, el ingreso ahora al segundo ciclo pues esta también cada día abarcando más la presencialidad o sobre todo el modelo mixto ya se va a tener una información particular en las próximas semanas sobre este avance institucional son factores sin duda que han pesado para tener el grado de cumplimiento que hoy se tienen en las metas. Señala que ahora la Dra. Marianela Rojas va a abordar la metodología que estarían proponiendo para la formulación, aprobación y evaluación de esta prórroga del plan de mediano plazo del diecisiete al veintidós.

**La Dra. Marianela Rojas Garbanzo**, manifiesta que en la diapositiva van a explicar el trabajo que junto con los compañeros de Apeuna han valorado en términos de proponer

esta prórroga o el trabajo que implicaría la propuesta de esta prórroga partiendo de las premisas que el M.Ed. Francisco González explicaba; el del año pasado de noviembre a diciembre del año pasado junto con los compañeros de Apeuna se empezó este proceso de sistematización de resultados y seguimiento del plan o de los planes estratégicos del PMPI, pero también de los planes estratégicos como se decía a diciembre de 2020 y lo hicieron para todos estos niveles intermedios donde existen esos planes estratégicos de ahí que se partió de esa revisión para posteriormente elaborar un instrumento de trabajo que sea parte de estos procesos metodológicos, con la clara convicción que si se ve la necesidad y que es manifiesta la necesidad de ampliar el plazo para el cumplimiento de la etapa vigente desde luego que se tiene que trabajar o partir de un proceso que sea ágil que sea flexible y que sea de alguna forma también expedito para cada una de las instancias que están involucradas en este proceso; una vez que se hizo este trabajo fue la razón por la cual en efecto la solicitud de prórroga era una decisión importante en términos de su cumplimiento y que es lo que se aspiraría que en aquellos planes estratégicos las metas estratégicas se esperaba que pudieran tener un cumplimiento mayor al 80% y esto también se ha visto según lo veían en una de las diapositivas donde estaban los porcentajes de cumplimiento por cada una de las instancias muchas de ellas todavía no tienen este grado de cumplimiento del 70%, pero aun aquellas que tienen un valor superior al 70 o al 80% también es importante hacer esta revisión precisamente para poder revisar cuáles de esas metas en efecto logrando esta prórroga se pudieran o no cumplir partiendo de todos los contextos que ya el M.Ed. Francisco González planteaba; entonces hoy se encuentran aquí presentando este documento o esta propuesta para poder solicitar esta aprobación de la prórroga del plan de mediano plazo que sea al 2020 a diciembre 2022; ahora cuál es la intención en efecto una vez que se pueda lograr que con el acuerdo de esta Asamblea la aprobación de la prórroga del plan de mediano plazo vendría el trabajo muy acompañado con cada una de las instancias de los planes estratégicos para poder valorar las metas en cada uno de estos planes y que se pueda hacer el ejercicio de que

puedan prorrogar las metas lo que se está aspirando que la meta sea mayor al 80%, pero que también se pueda hacer el ejercicio integral que de aquellas metas que en efecto puedan continuar sean las que se prorroguen, pero que también partiendo de una realidad no solamente por el estado en que se encuentra la meta, pero también por la situación de pandemia y por algunas situaciones presupuestarias algunas metas quizás se puedan cancelar, pero esto es un ejercicio en efecto lo tiene que hacer cada una de esas instancias desde luego acompañado con Apeuna y ellos para poder hacer este proceso; una vez que las instancias hacen este ejercicio hay un procedimiento por normativa de aprobación de esta prórroga en cada una de las instancias y se debe de emitir un acuerdo de facultad que será enviado a tiempo máximo a mayo de 2021, posteriormente hay un trabajo que realiza la Apeuna de hacer la integración de estos planes estratégicos con la prórroga y se hace una integración al plan de mediano plazo institucional que regirá a 2022 y posteriormente se hace la digitación en el sistema de planificación de Apeuna; entre mayo y diciembre de 2022 es cuando se planifica todo el proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación el plan de mediano plazo institucional, aquí es donde se dice que con los compañeros de Apeuna se trabajara y se proveerán las herramientas en ese proceso que sea ágil y flexible para este proceso.

**El M.Ed. Francisco González Alvarado**, externa que en resumen están planteando la prórroga de los planes estratégicos de Rectoría, Vicerrectorías, facultades, centros, sedes y sección regional y Apeuna acompañará en el proceso posterior si es así convenido por parte de todos y todas la aprobación de la prórroga del plan de mediano plazo son las asambleas de facultad, centros, sedes y sección regional las que tienen potestad estatutaria para aprobar los respectivos planes estratégicos en el caso de la Rectoría y Vicerrectoría es el Consejo de Rectoría a quien le corresponde este proceso; así planteadas las cosas solicitan respetuosamente la solicitud de prórroga del plan actual del mediano plazo para aumentar ese grado de cumplimiento y también para tener el espacio que permita hacer el planteamiento de la nueva visión y concepción de

planificación que seguidamente ahora se le va a exponer y esta solicitud se realizó a todos en tiempo y en cumplimiento del reglamento que establece la Asamblea de Representantes mediante los oficios UNA-R-OFIC-2751-2020 y el UNA-R-OFIC-091-2021, estos dos documentos o el segundo es el documento se les llevó y se les envió el documento metodológico de prórroga con la ruta de trabajo y el cronograma la guía metodológica de acompañamiento a las instancias universitarias, la sistematización del grado de avance de las metas estratégicas con corte al veinte de los planes estratégicos intermedios y el de trabajo de las unidades académicas y administrativas y las orientaciones generales para el monitoreo y evaluación de los planes; ese es el primer documento que se les remitió a la Asamblea y que es central para poder justificar lo que ahora resumidamente se ha compartido y una síntesis el segundo documento una síntesis de la metodología de planificación prospectiva estratégica que de estar siendo aprobada por la Rectoría como referente próximo para el plan de mediano plazo 2023-2027 con análisis reflexivo sobre la Universidad Nacional y qué se quiere para el futuro y aquí es importante aclarar que la metodología no la aprueba la Asamblea de Representantes sino que la aprueba la Rectoría, pero sin embargo y como ahora van a poder exponer en esta ocasión están pensando y decididamente apostando a que este sea un proceso absolutamente colaborativo donde también se quiere que la Asamblea de representantes juegue un papel central en la conformación de una comisión de alto nivel que le dará la orientación a la planificación o a este enfoque de planificación prospectiva estratégica, esa es fundamentalmente esta primera parte de la presentación que resume el documento que se les entregó a tiempo de acuerdo al reglamento que justifica y propone la ruta de trabajo si de verdad los apoyan en la prórroga de este plan de mediano plazo institucional. Indica que lo dejaría hasta aquí antes de pasar al otro tema.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, indica que si lo tiene a bien agradecería que se haga la exposición de los elementos de una sola vez, ya que se están convocados como uno

solo en la agenda, entonces luego se tiene el espacio de preguntas y lo podrían fraccionarlo igualmente en las dos vías que se plantean, pero si quieren continúan con la exposición para que se pueda ver la segunda parte, entendiendo que lo que hasta ahora se hizo es la presentación de la solicitud de la prórroga y las razones por las cuales es pertinente que se discuta y se valore y a partir de este momento lo que se haría es una presentación de lo que se desea hacer con el periodo de planificación para el proceso que estarían arrancando a partir del 2022-2023 aproximadamente.

**El M.Ed. Francisco González Alvarado**, señala que es una expectativa que esperan ir cumpliendo con el apoyo de todas y todos los presentes que es una propuesta de un nuevo modelo de planificación institucional con visión de largo plazo en la Universidad Nacional, importante que este es un nuevo enfoque de planificación con enfoque prospectivo no se va abandonar la planificación estratégica, sin embargo se debe de reconocer que el enfoque prospectivo es necesario y permitirá visualizar la universidad no en el corto plazo sino con una luz larga como se dice y hoy más que nunca es necesario que se tenga luz larga para poder anticipar los fenómenos que cada día son más complejos y que la incertidumbre llena cada vez más y se tiene que tener esa visión obligatoriamente de más largo plazo en la institución; este es un proceso que se ha venido generando desde la Rectoría, Rectoría Adjunta, Apeuna y la Escuela de Planificación y Promoción Social como ya se ha dicho, por qué un cambio en la forma de planificar en la Universidad Nacional y esa es la primer pregunta que se tiene que hacer, bueno porque el estilo de planificación que se aplica hoy no distingue entre la planificación estratégica, la prospectiva, la táctica y la operativa de manera tal que el ejercicio de la planificación de hoy no requiere de formación especificada sino de habilidad para un llenado de instrumento por lo general matrices de programación, entonces aquí tienen que ser muy honestos todos y todas y han reducido el proceso de la planificación a un acto muy mecánico de llenado de matrices, llenado de estadísticas y muy poco útil esa planificación para poder reflexionar sobre lo que se hace, entonces

esa es una de las razones centrales por las cuales tiene que generar un nuevo modelo que permita reflexionar sobre lo que se hace, pero no solo reflexionar sobre lo que se hace sino que ayude a trazar la ruta a desarrollar las estrategias para que ese futuro que están pensando alcanzar lo puedan realizar, entonces se requiere que la planificación sea un apoyo para la gestión de lo que se hace y no un instrumento formal sino una herramienta que apoye en la gestión de todo el quehacer a diario y como saben él también se desempeñó como subdirector en una unidad académica y posteriormente como vicerrector académico y una de las grandes limitaciones que se tienen cuando aborda la gestión es cómo orienta, da seguimiento y construye gestión en la universidad y si se reduce al modelo de planificación que se tiene pues se encuentra muy poco valor agregado a esos instrumentos que se convierte cada día en un trabajo que ven como un trabajo poco útil y que además se debe de cumplir, pero que realmente no aporta en el ejercicio de la gestión académica de la universidad y por eso ese que se necesita promover una cultura de planificación y eso es fundamental y no un cumplimiento de herramientas de planificación, esa es una de las principales razones por las cuales se dice que si no se planifica con visión de largo plazo no se va poder alcanzar el objetivo y la misión de la institución y eso es central y que se debe de reconocer así; sino se reflexiona sobre cómo las unidades académicas, facultades y la universidad en general va a responder a un mundo absolutamente transformado y en transformación van a quedar de último como instituciones y el peso que se tiene en la sociedad es cada vez más grande y solo se va a poder ser útiles en la medida de que sean más legítimos en la sociedad y eso solo se puede alcanzar si se planifica, si se tiene claro cuáles son las metas y si se tiene claro hacia dónde se quieren llevar las escuelas; como ven una unidad académica hoy y cómo la quieren ver en el futuro y cómo es que ese futuro se puede de alguna manera el planificar el poder anticipar esos escenarios que pudiesen estar muy desligados de lo que hoy se hace en la universidad, sino se ven primero auto críticamente y se reconoce que mucho de lo que se hace tiene poco impacto la universidad no tendrá futuro, la universidad tendrá futuro en la medida

que se pueda liberar ese potencial que como centro educativo y centro amplio de producción y generación de conocimiento que se tiene y solo se puede lograr si se tienen herramientas de planificación que así lo puedan permitir. Manifiesta que es importante señalar y con visión autocrítica qué es lo que se debe de superar, se tiene que superar en este modelo la amenaza del corto plazo, como lo decía se está acostumbrado a planificar prácticamente como una herramienta mecánica, se planifica en periodos menores a cinco años y eso definitivamente se ha señalado como una de las mayores amenazas que tiene la humanidad; el cortoplacismo lleva a tener una improvisación en el proceso, a no tener articulación y a no ver y anticipar el futuro y eso es un tema necesario que se debe de superar en la investigación; reflexionar sobre el futuro de la universidad y esa es la tarea que todas y todos tienen que hacer hoy más que nunca; no se puede ingresar a las funciones sino se piensa en cómo es que se está visualizando el futuro de las unidades académicas, cómo se visualiza el futuro de los institutos, cómo se visualiza el futuro de los profesionales que se están formando, se están formando en carreras con empleo por ejemplo, los proyectos de investigación están cumpliendo las metas que se proponen, están generando la articulación y la incidencia en la política pública que se requiere, están teniendo esa participación social amplia, están logrando impulsar la transformación de las comunidades en condiciones de mayor vulnerabilidad, están ofreciendo carreras diferentes y nuevas en un contexto absolutamente transformado, están generando herramientas que permitan dar seguimiento a lo que hacen los funcionarios y funcionarias, son preguntas que solo se pueden responder si se piensa en el largo plazo y se desarrollan herramientas para dar seguimiento a eso; aprender a gestionar la incertidumbre es un tema real y que hoy ha tocado más que nunca, reconocer que el mundo tiene una transformación absolutamente dinámica es una tarea y un compromiso que se debe de asumir desde la universidad; cuando se abordan procesos en la universidad llámese por ejemplo la generación de desarrollos informáticos para citar un ejemplo en la misma universidad y se encuentran con limitaciones tremendas de que se desarrollan procesos de gestión

tecnológica limitados que no son los más adecuados y él dice que eso puede pasar en algunas instituciones, pero en una institución de educación superior universitaria no puede pasar, ya que es el centro cultural de producción de conocimiento y por eso se llama universidad y lo que se hace se debe de llevar al más alto nivel de calidad, de excelencia y de innovación, no es posible que al interior de la universidad se tengan práctica en la gestión de hace cincuenta años, eso no es posible y por eso que el reto fundamental es reconocer que el mundo está en transformación y que se debe de transformar las temáticas e insiste que se tiene que aprender a gestionar esa incertidumbre y esa transformación de los empleos. Indica que la revolución cuatro punto cero es una realidad y la revolución y transformación digital es otra realidad y se debe de aprender a reconocer que el cambio tan desmesurado que nos enfrenta, claro tampoco se puede caer en la instrumentalización de ese futuro porque también sería grave, no se está aquí proponiendo que la universidad responda de forma ingenua sino que responda de manera crítica a ese ingente conjunto de transformaciones, pero que se debe aprender a gestionar la incertidumbre es también un proceso que obliga ver la planificación con visión diferente; la planificación es similar en toda la institucionalidad costarricense y eso es una realidad, la planificación es hoy un trámite con medida de control interno con una muy baja contribución a la creación del valor público y esa es una realidad que también se debe de enfrentar con absoluta sinceridad; dónde se está en este proceso y es importante también reconocer que se ha avanzado en planificación y no se va a decir aquí que la universidad no ha logrado experiencias y no se han logrado avances importantes en planificación, se tiene un conjunto de planes y de estrategias de planificación; sin embargo se tienen muy desarticulados con poco seguimiento y con poca herramienta informática que permita tener esa gestión de los procesos y en ese sentido solo para repasar se tiene un plan de mediano plazo, se tienen planes estratégicos de instancias intermedias; se tiene plan operativo anual, se tiene un plan de inversión institucional que a ese se tiene que hacerle una transformación tremenda, programa de adquisiciones clarísimos o catálogos de

adquisiciones es un reto que se está impulsando en este corto plazo, un plan de fortalecimiento y renovación académica y planes operativos anuales integrados de facultad, centros, Rectoría y Vicerrectorías es decir se tienen una experiencia de planificación, pero la planificación que se tiene no está respondiendo al nuevo contexto por lo tanto se requiere una mayor claridad y un nuevo instrumental prospectivo; cuál sería en específico el cambio que se espera en la universidad, un cambio del modelo de planificación tan lineal que se tiene que responder según los expertos a la escuela clásica de los ochentas por una planificación prospectiva estratégica que sería el eje central que va a promover ese enfoque de planificación prospectivo estratégico; qué se esperaría de cambio la aplicación de este cambio representa una disrupción al pasar de una concepción de planificación creadora de planes y metas a uno donde la planificación es un proceso de reflexión sobre el futuro de la universidad considerando su misión y creando posibles escenarios y eso es un tema real que se debe de aprender a crear escenarios en el mundo de tanta incertidumbre y se hace en la planificación financiera, pero también se debe de hacer en la planificación académica, este cambio no implica un reinicio en la forma de planificar porque eso es que se dice que se ha tenido experiencia, sin embargo se trata de darle un contenido de futuro y de más largo plazo y voluntad a algunas de las cosas que hoy se hacen para tener realmente esa posibilidad de pensarse en una universidad diferente si la planificación no les permite generar transformaciones desde las unidades académicas están listos como se dice, sino se tiene una planificación que permita hacer esa reflexión no están realmente haciendo la planificación un valor estratégico útil para la institución y pregunta constituye la planificación que hoy hacen, eso que todos llenas, ese conjunto metas de acciones etc., constituye realmente una reflexión sobre el futuro en las unidades académicas, esa respuesta la tienen y si son sinceras y sinceros y deben de reconocer que no se está utilizando la planificación para eso. Manifiesta que le va a solicitar al M.Sc. Ángel Ortega si les permite tener desde su experiencia una

introducción a este cambio, a esta visión prospectiva que aquí se tiene representada en estas dos imágenes.

**El M.Sc. Ángel Ortega Ortega**, agradece al M.Ed. Francisco González y como bien ya lo ha planteado el M.Ed. González Alvarado este proceso consiste se va a ver primero el de lado derecho, cuando se habla de prospectiva se está pensando o aún no se está pensando mejor dicho en construir la estrategia sino es un proceso más de discusión estratégica pensando en el futuro del país, de la universidad y específicamente de las unidades académicas que se tienen y es un análisis crítico, propositivo con alto de niveles de participación; históricamente y desde el proceso de prospectiva esto se basa en varios elementos uno el análisis de tendencias que pasa hacer un insumo fundamental, pero a la par de este análisis no existe un componente de construcción basado en los dos enfoques que históricamente se tienen del enfoque prospectivo el más lineal que tiene que ver con el análisis tecnológico, los cambios que se vienen dando desde perspectiva histórica en el contexto y su comportamiento posible a futuro, pero también se tiene el otro enfoque tiene que ver con una mirada más de construcción que es el constructivismo y que tiene que ver en este caso con una posición francesa que es donde más se ha desarrollado ambos conceptos estarían planteando y se estarían tomando y fundiendo en una única mirada que podría llevarlos a definir los posibles escenarios en los cuales el país se podría estar encontrando y el papel y el rol que deberían de estar jugando las instancias de educación superior y en específico la instancia como lo es la Universidad Nacional; teniendo ese panorama claro podrían estar en capacidad y dice que este es un proceso de todas las personas que trabajan en la institución no es de Apeuna, no es de una instancia específica es de la universidad, una vez teniendo claro eso se pasa a la etapa más operativa que tiene ver primeramente con construcción de la estrategia; la estrategia que tiene que se está hablando de un proceso de construcción enfocado en ese análisis que podría o no operar los tiempos que hasta ahora se han manejado como horizonte de planificación;

se podría estar hablando a su criterio de veinte o más años para poder ser coherentes con ese análisis teniendo claro eso se pasaría y eso se convierte en un elemento más o con una temporalidad más corta y que se tiene para lograr esa estrategia y qué falta para poder lograr esa estrategia ahí se entra en un análisis de mediano plazo que podría eventualmente estar dividido en los periodos que históricamente se han manejado en la universidad, es decir que se tiene una mirada larga se tiene una estrategia de largo plazo y se podría estar haciendo planificación por periodos de gobierno y a partir de ahí ir cumpliendo con la estrategia, por supuesto nada de esto sería posible sin la operación, sin el trabajo diario de todas las unidades académicas que son las que de alguna manera realimentan ese proceso de logro de esa estrategia y eso por supuesto junto al presupuesto; en la otra parte es prácticamente lo mismo se está hablando de la etapa estratégica, el diseño de la estrategia que es el plan, lo táctico que es la creación de esas capacidades que evidentemente no todas las capacidades las van a tener ya dadas se necesita ir creando capacidades por eso es que el plan se tiene que ir logrando por etapas probablemente en una gestión que se tenga cierto nivel del logro de esa estrategia probablemente venga otra gestión y ya tendrá delineado lo que la universidad en su conjunto ha diseñado como necesario realizar en el futuro, entonces de alguna manera este proceso va a dar a la universidad un lineamiento de largo plazo que las personas que lleguen a gestionarla van a tener ya delineado y van a tener que ir poniendo el cómo en muchos elementos que probablemente como instituto hayan diseñado en el largo plazo; en lo operativo es lo mismo todo lo que es presupuesto va a ir acompañando esta parte operativa y podrían tener un análisis presupuestario o una discusión estratégica del presupuesto, pero básicamente esto bajaría hacer el resultado de lo que se está planteando como logros, de esta manera el presupuesto no es el que define lo que se estaría haciendo sino el presupuesto definirá probablemente los niveles de logros que van a ir teniendo en cada periodo de la estrategia que se ha diseñado a largo plazo, es un cambio básicamente fijado como bien lo decía el M.Ed. Francisco González en una discusión estratégica, en un análisis del futuro, un análisis de lo que

realmente le debe ser la universidad en el futuro, considerando todo ese contexto nacional e internacional y global que es el que está dando pautas.

**El M.Ed. Francisco González Alvarado**, menciona que de todas formas es importante aclarar que hoy no pretender ser exhaustivos en la metodología sino ofrecer un panorama general de que definitivamente se tiene clara la ruta y posteriormente se van a dar cuenta que hay toda una metodología de trabajo para ir avanzando en la construcción de esta nueva forma de visualizar la planificación, entonces por eso dice que igual será el proceso para implementar este cambio en la Universidad Nacional; cómo es que se espera ir generando este proceso, el proceso prospectivo institucional tiene toda una metodología y se va a permitir en la presencia del M.Sc. Ángel Ortega hacer esta interpretación es una frase de carácter exploratoria donde participan todos los actores internos como externos de la universidad y eso es un tema importante que tienen hoy que reconocer, hoy no pueden seguir planificando al margen de los sectores sociales, al margen de los sectores productivos y al margen de los grupos amplios que tiene la sociedad y no se puede seguir teniendo esa separación para planificar ahí se tiene que reconocer que esa fase exploratoria se tiene que generar la mayor apertura posible, métodos y técnicas de trabajo y los métodos incluyen talleres de multiactores, consulta a personas expertas, encuestas virtuales, cuestionarios prospectivos todo un conjunto de herramientas, ábaco de regnier, árbol de giset, serán dinámicas de desarrollo a las que estarán enfrentando y con capacidad de gestionarlas para que con una frase exploratoria puedan tener claridad de cómo van a pensar esa universidad y esto estará en función de la misión de la universidad que es la que tienen que utilizar como el eje central; la dinámica misional que se tiene también en el Estatuto Orgánico, la definición de variables que permita construir todas estas realidades, el contacto y la inclusión de los actores y actoras de poder o se denomina dentro de la metodología para finalmente construir esos escenarios de a dónde se quiere impulsar a la universidad y pasar a una fase de carácter decisional que es la que se trabajará a través

de toda la metodología para finalmente diseñar la estrategia que incluirá el plan estratégico de largo plazo, el plan táctico, los planes operativos, presupuestas, políticos, infogramas que formarían parte de todo este proceso prospectivo institucional y por supuesto que desde la misión y la visión reconocen cuál es el estado de arte y todo lo relacionado con las tendencias, la vigilancia en el ámbito tecnológico; de manera que se tiene un proceso claramente identificado y además con experiencias por personas especialistas que lo han impulsado desde la Escuela de Planificación y aquí también reconoce un apoyo que han tenido de un académico de la Escuela de Planificación el señor Juan Carlos Mora y cómo es que también están pensando en esa ruta de trabajo y decían que uno de los retos es que se debe de involucrar a la mayor cantidad de personas en este nuevo proceso y que la planificación tiene que ser así, entonces se piensa en estos diferentes equipos de trabajo; un equipo consultivo de alto nivel e integrado con representantes de la Asamblea de Representantes, del Consejo Universitario, del Consejo Académico, del Consejo de Rectoría, de la Federación de Estudiantes, del sindicato, de la Escuela de Planificación y Promoción Social, ese es el equipo consultor de alto nivel que se quiere tener el grupo que de la luz larga; un equipo de anticipación, un equipo de carácter técnico que está incluido por la Rectoría Adjunta, un miembro del Consejo Rector y por eso está el señor Martin Parada que los acompaña, dos representantes de directores ejecutivos, dos miembros de la Escuela de Planificación, tres miembros del Área de Planificación y dos miembros del Programa de Gestión Financiera, otros que se consideren pertinentes en ese proceso; ver que cada uno están orientados a realizar diferentes funciones; un equipo de apropiación que será también integrado por la Oficina de Comunicación, Relaciones Públicas, Apeuna y la comunidad académica porque tienen que también generar un aprendizaje y una estrategia pedagógica para ir incorporando este proceso y un equipo de acción de capacitación integrado por la Escuela de Planificación, Apeuna, por la Rectoría Adjunta y por el Programa de Recursos Humanos, cada uno de ellos tiene diferentes funciones como lo pueden ver, desde el equipo consultivo de alto nivel que visualiza el

proceso de planificación, la institucional y de gobernanza, recomienda mejoras al proceso de gestión y resultados de la planificación estratégica; el equipo técnico que es el que orienta todo el trabajo de carpintería; el trabajo de apropiación que ayuda que todos sean parte de este proceso y el equipo que permite dar la capacitación requerida y el acompañamiento que la universidad va a requerir. Una interrogante es cómo se medirán los resultados y eso es importante también valorar, aquí se pensó que una de las limitaciones del proceso de planificación que se tiene es que no se tienen indicadores claramente construidos que permitan monitorear lo que se están haciendo, entonces se deben de construir indicadores adecuados y precisos que contribuyan a la toma de decisiones y al monitoreo y el alcance de los objetivos y las metas, en esto deben de estar vinculados a la particularidad y las necesidades de la universidad y a la planificación lo cual genera datos de valor para la toma de decisiones y eso es central y se deben de tener datos que ayuden a tomar decisiones y cree que desde que arrancaron la gestión han sido testigos de que se ha hecho un gran esfuerzo por generar datos en materia financiera porque no se tienen a nivel que se requiere, pero así se puede decir en otros ámbitos; la universidad tiene que evolucionar y evolucionar a un modelo de gestión de datos también real y sobre eso también se está trabajando en el desarrollo de ciertos equipos tecnológicos; el seguimiento y evaluación debe de considerar un engranaje de indicadores que consideren distintas etapas de la construcción y consolidación de las diferentes metas; es importante también sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de disponer información fidedigna que contribuya a la toma de decisiones y a la valoración de resultados vinculantes a la misión y visión institucional y por eso se insiste que es fundamental tener indicadores y que estos permitan consolidar datos y que los datos permitan tomar decisiones, nada se hace con tener datos guardados si no sirven para orientar las decisiones que se tengan en la universidad; qué beneficios se esperan del cambio en la universidad y ahí es donde se apuesta mucho a reposicionar la planificaciones y sus funciones, todas sus funciones desde la prospectiva, la coordinación y la evaluación de la planificación en un sentido

amplio; posicionar la misión de la universidad en el entorno del país en el corto, mediano, largo y muy largo plazo; mejorar la forma de llevar a la sociedad los resultados del cumplimiento de la misión y se insiste que si no se lleva a la sociedad los resultados de lo que se hace están quedando muy mal, revitalizar la misión de la universidad de acuerdo con necesidades del contexto social, económico y político y generar consensos sobre el futuro de la misión universitaria y de enseñar las mejoras estrategias ese será uno de los grandes beneficios que se aspira con este modelo; sentarse a esperar una universidad para los próximos años sobre todo de cara al cumplimiento al 2023 de los 50 años de esta universidad que vale la pena y que crean tiene un potencial tremendo, pero lo tienen que explotar y se tienen que dar signos de cambio y transformación en todos los ámbitos y eso es una necesidad imperiosa; ahora qué retos visualizan en este nuevo proceso y posiblemente los presentes también visualizarán otros mayores; el primero es que se tiene construir un consenso alrededor de la importancia y general un cambio en la forma de cómo se lleva a la sociedad a la misión universitaria, no se puede seguir contentos y contentas con cosas menores de la universidad no, tienen que ser muy autocríticos y autocríticas y decir que se tiene que generar un consenso que reconozca que la forma en la cual se está llevando la misión a la universidad es deficitaria en muchos campos y se debe de romper ese isoformismo casi mimético, reducidísimo que caracteriza el funcionamiento de las organizaciones en Costa Rica y desarrollar capacidad y cultura de resiliencia y ese es un tema central, tienen que entrar fundamentalmente y reconocer ese potencial que tienen como institución, pero también reconocerse como una institución en un entramado de instituciones; la universidad sola no lo logra y créanle que ahora con el tema de la Ley del Empleo Público es una realidad y se ha abandonado el liderazgo político en el país y cuando se quiere retomar pareciera que es tarde ya y por lo tanto se tiene que seguir planteándose que solo es posible si se articula más trabajo interinstitucional; se pueden hacer preguntas incómodas y ver las unidades académicas y revisar cuánto de trabajo interinstitucional se tiene en las unidades, hacerse preguntas de ese tipo, cuál es el nivel de trabajo articulado que se

tiene con los sectores productivos reales, cuál es el nivel de captación de recursos que tienen en las unidades académicas, son preguntas que se tienen que hacerlo y que obligatoriamente este proceso de planificación va a llevar hacerlo así. Manifiesta que se debe de ajustar la normativa interna de la universidad en temas de planificación y presupuesto y muy probablemente en otros procesos de gestión es otro tema que la planificación tiene que llevar, ya estarán conformando la próxima semana una comisión institucional de simplificación normativa que es fundamental eso y lo van hacer y pedir apoyo por supuesto de personas de la universidad, pero tienen que generar ya una comisión institucional que con claridad se pueda abordar el tema de la simplificación normativa eso es un dolor que aprieta los pies, las manos, pero que tienen que entrar a transformar. Señala que se tiene un modelo de gestión de la calidad, pero se tiene que intervenir eso desde una comisión muy ágil muy concreta que plantee cambios concretos que permitan tener más agilidad porque sin agilidad no se va poder tener futuro también ni presencia de la universidad; crear capacidades para la anticipación estratégica esa es una tarea que esperan tener con este nuevo modelo que vuelvan a pensar el futuro y las acciones para incidir en el futuro; la tasa de natalidad está golpeando tremendamente ya eso lo tienen claramente registrado y posiblemente la formación o la tensión de profesores y profesoras y del sistema público en educación va a entrar en una transformación tremenda y se van a tener menos personas en las escuelas y esa es una realidad y menos personas en las universidades sino se generan cambios de mayor democratización y del acceso; se están preparando para ese tema y ese impacto en la transformación de las profesiones por ejemplo en el caso de la educación, pero también de las transformación de las profesiones en múltiples campos, ese es un tema que también deben de reconocer que se ha avanzado poco como institución y que la visión y el enfoque estratégico con visión prospectiva obliga hacer este tipo de preguntas; dar credibilidad a los procesos de planificación institución es lo que se quiere también posicionar que puedan reconocer que la planificación es un instrumento que ayuda a generar un valor agregado en lo que se hace y que orienta al

cumplimiento de la misión de la universidad. Finalmente, se tiene un cronograma de trabajo que identifica diferentes etapas desde la preparación del equipo de trabajo, la creación conjunta de los alcances y características del proceso, la reflexión colectiva sobre la dinámica misional, la elaboración del estado del arte, la elaboración del estudio de vigilancia tecnológica, la identificación de factores de cambios y estrategias, la identificación y mapeo de actores y jugadas es parte de este modelo, la construcción de escenarios de futuro de la universidad, el diseño de la estrategia y el plan vigía para iniciar ese proceso de alineamiento estratégico táctico, operativo y de presupuesto; no se está aquí improvisando y crean que ese no es la costumbre ni de él ni de la gestión que impulsan, están con un proceso claro de hacia dónde orientar y con una expectativa muy alta que se pueden hacer cambios y transformaciones diferentes.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, indica que tendría un espacio si ya todos los compañeros intervinieron dentro de lo que deseaban presentarse, se tendría un espacio para preguntas, comentarios o aclaraciones sobre lo que se ha planteado; reitera que aquí el tema central es la necesidad de poder conocer la petición de prórroga entendiendo que con los plazos de planificación institucional de aquí a mayo o junio están realizando el POA 2022 y esto es central que se tenga clarificado y por eso es que en este momento se hace esa petición; este sería un espacio para que los compañeros y compañeras asambleístas puedan hacer consultas o comentarios, se tendrían hasta 45 minutos para que puedan hacer las preguntas o consultas que sobre el tema tengan a realizar. Se iría asignado la palabra conforme se levante la mano las personas que tengan interés de hacer la intervención y se espera que se haga por esa vía y así se va a ir cediendo la palabra.

**El señor Braulio Sánchez Ureña**, señala que sin duda alguna el tema del nuevo formato de planificación es más que emergente y necesario, se está trabajando con modelos de planificación muy antiguos a su criterio sin ser especialista en el área, un

comentario y aquí se pone el disfraz de abogado del diablo y lo hace porque su facultad no tienen niveles importantes de rezago con lo que es el plan de mediano plazo y así se reflejó en las diapositivas del señor rector, pero le preocupa que la petitoria se viene justificándose con que se está por debajo del 50% y en la coyuntura que se está esa información manejada por los medios va a seguir perjudicando la imagen, primero para manejarlo con el sigilo del caso y dos que está de acuerdo con la prórroga que deben de atender y sacando números a mano alzada del diecinueve al veinte se pasó de un 49% a un 64%, se creció un 20% cuando lo que correspondía anualmente ese promedio quinquenal es un crecimiento del veinte, es decir la pandemia les paso la factura en un 5% y aquí rescata el esfuerzo de la vigente Rectoría para que eso se materializará a pesar de las circunstancias, pero si quiere dejar claro ese sin sabor que le queda de en qué están las asambleas de escuela cuando se aprueban los informes de gestión, en qué están las asambleas de facultad cuando aprueban informes de gestión porque se viene arrastrando un problema que tienen que tirar para adelante y cuenten con él para eso, pero un año van a querer sacar lo que no se ha sacado en cuatro o en cinco y eso se las trae, entonces sabe que es necesario y sabe que están en coyunturas de aguas agitadas, pero precisamente bajo ese escenario el asunto este del manejo de la justificación que están por debajo de un 50% y demás eso es muy peligroso, entonces para ver como lo plantean y saber manejar eso porque la coyuntura está poniendo una cara muy frágil para esa situación, entonces comentar eso y con el tema del nuevo escenario de planificación lo discutieron dentro del seno de consejo de facultad y creen y tal vez don Enrique Capella más adelante pueda secundar el Director de Veterinaria coincidieron en que eso es necesario y agilizar los procesos sin duda alguna es la queja de todos los que están aquí hoy representando las unidades académicas y en el día a día se sufre con el tema del parapaje burocrático que se ha instaurado a lo largo de los años.

**El señor Manuel Antonio Solano Mayorga**, comenta agradece al M.Ed. Francisco González a la Dra. Marianela Rojas y a todo el equipo de la Rectoría por este informe que han dado y se siente muy contento de escuchar discursos no politiqueros como los que escuchaban en asambleas anteriores y cosas más aterrizadas y cree que se debe de ir a eso y como lo plantea el M.Ed. González Alvarado es necesario de esas preguntas incómodas que tienen que hacerse a lo interno de las unidades académicas, pero no solo responderlas sino tomar acciones y cree que eso es muy importante y le parece que este rutero que están mostrando el día de hoy es el que deberían de seguir y así como lo dijo el señor Braulio Sánchez igualmente cuenten con mi apoyo para este esfuerzo y cree que es necesario es muy necesario, pero fundamentalmente de lo que nos dice Don Francisco de ese impacto que tiene la Universidad Nacional en la realidad nacional, hay que hacer esas preguntas a lo interno pero saberlas contestar, porque a uno le preocupa mucho que en cuatro años se tenga un 49.5 % de ese plan de las metas que se tenían que cumplir y se pregunta qué ha pasado, lo que está sucediendo es que como lo decía Braulio ahora, en muchas ocasiones se va a las unidades y a las facultades y a instancias como la Asamblea de Representantes y no se toman decisiones y a veces se deja pasar el tiempo y se dejan pasar las cosas y cree que ya es el momento y usted lo ha dicho don Francisco de que hay que pensar e ir más allá. Cree que hay que hacer un esfuerzo, no por pensar en nosotros porque talvez muchos ya han pasado por acá y se les acerca el camino final, pero hay que pensar en las generaciones que vienen, ya usted lo dijo don Francisco la Universidad Nacional dentro de 20 -25 años tiene necesidades totalmente diferentes verdad porque la realidad va ser muy diferente, y se debe siempre de pensar en esas generaciones, que va pasar con lo que usted está diciendo ahora cuando hayan menos niños menos jóvenes en las escuelas y colegios y en las universidades, como se va afrontar, cree que don Francisco tiene la razón en que no es llenando matrices que se vuelven como la parte de acreditación que es llenar cosas larguísimas y una manta enorme y que al final, se dice se llenó que dicha pero hacia donde se va con esto, cree que eso es muy importante.

De verdad que si agradece este tipo de reuniones y que ojalá se pueda como Asamblea de Representantes, ser conscientes de lo que establece el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional, del rol que se juega y que se tiene un aporte muy importante y ya lo decía Braulio si los medios de comunicación y cualquier cosa que se haga la van a criticar, siempre; pero representamos a las unidades académicas y si se hace un esfuerzo aquí cuanto se representa económicamente seguro es mucho, pero cree que no es solo lo económico, no es solo lo numérico, sino es lo que se pueda aportar, cree que ese es el compromiso y que puede contar con los presentes, doña Marianela, don Francisco para que se pueda juntos ir a un escenario totalmente diferente al que se está atravesando, muchas gracias.

**El MSc. Francisco González Alvarado**, muy rápido porque le parece que más bien agradecer las palabras de confianza de don Braulio y don Antonio, si hay algo que se debe tener claro es que la información ya dejó de ser patrimonio de las personas y ser patrimonio de las instituciones como en algún momento lo fue, entonces comprende y crean que cada vez que pasa alguna asamblea, hace ese cálculo, crean que la gobernanza de hoy en día obliga a que los datos son ampliamente conocidos, cita el ejemplo que van a esconder en materia salarial, si todos los presupuestos están en la Contraloría General de la República y ellos están ahí con todos los datos abiertos, por ejemplo en inversiones, qué se va a ocultar en inversiones si el catálogo está a disposición de todas las personas; vean lo que pasó el año pasado con los cuestionamientos al data center, ahí están los números de todo, entonces comprende las preocupaciones que hay que hacer un manejo prudente de la información, pero lo más importante es reconocer que esa información hay que tenerla primero conocida por los presentes para luego poder reconocer cuál es el valor público que esa información también tiene, pero también poder reconocer que las cosas no se han hecho bien, y que hay que hacerlas bien para el futuro, ese es el tema central que lo acoge con absoluto respeto pero que llama a establecer ese balance, miren ya ni hace

falta que pidan información en materia financiera por ejemplo, porque está al acceso lo que si hay que asegurarse es de que cada día se pueda tener más claridad de los compromisos que se asumen y la forma en que se asume y comparte también cuando se plantean las críticas que se hacen al llenado de fórmulas y esa observación tan crítica que hace don Tony al tema de la acreditación, también es académico y ha estado en esos procesos y si por ejemplo en la acreditación ese conjunto de indicadores no se lleva a una transformación sustantiva de la forma de ejercer la docencia, no se logra nada, cree que hay que generar un valor real, no se puede solo satisfacer con tener un criterio de acreditación o un título o certificado de acreditación, es que hay que ir más allá y ver si esa certificación está cumpliendo los estándares y la propia visión de las unidades académicas y si se ha logrado con diez años de acreditación hacer una formación real en el quehacer, porque esa es un pregunta que también hay que hacer; sino se está haciendo otra vez, pasando a una instrumentalización y a un cumplimiento sin que se haya transformado el quehacer de la visión universitaria.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, gracias don Francisco tenemos en el uso de la palabra a don David Korish y a don Juan Miguel Herrera, después tendríamos a don Enrique Capella y a doña Marielos Alfaro, iremos en bloques de dos preguntas.

**El MFA. David Eliot Korish**, una pregunta don Francisco sobre esta visión de la renovación de la planificación, si están contemplando una distinción entre lo que es planificación económica y planificación académica, porque si se ve críticamente el entorno, percibe una falta de distinción entre los ejercicios de planificación económica y planificación académica, somos responsables principalmente de ejercicios de planificación académica pero el POA y esos instrumentos, pero hay que someterse a instrumentación y proceso de evaluación de planificación económica y se pregunta si sería pertinente pensar en una ampliación de una instancia que es el Apeuna pero el área de planificación académica en la Universidad Nacional, no únicamente área de

planificación económica en la Universidad Nacional, es para fortalecer una distinción que siente está a veces una falta de distinción en las labores de las unidades.

**El M.Sc. Juan Miguel Herrera Delgado**, se va a referir rápidamente a unas consideraciones que considera importantes, fundamental dos aspectos que tocaba don Braulio, uno sobre la información, la oportunidad de información en planificación para la toma de decisiones, esto es fundamental, ustedes saben que desde Apeuna son famosos por las matrices adicionales, uno de los aspectos en este proceso novedoso y desde la semana pasada el CETI y la Comisión Institucional de Tecnologías de Información, tomó la decisión de desarrollar un nuevo sistema automatizado también se quiere que ese sistema sea integral, que recoja desde la planificación de largo plazo hasta la de corto plazo, de tal manera que no se tenga que estar llenando matrices por un lado y por otro, muchas veces se percibe como desintegradas, pero es la forma que actualmente se tiene para recabar esa información que, desgraciadamente información valiosa pero no es oportuna verdad, esta información debería estar en línea, al alcance de ustedes como tomadores de decisión, no solo para llevarles el seguimiento a los planes estratégicos que ya ustedes tienen para una toma de decisiones oportuna y también que sirva de insumo para el famoso informe de rendición de cuentas verdad y no tengan que andar buscando por un lado y por otro; bueno. Otra cosa a don Braulio ser cauto con el grado de cumplimiento de ese 64%, don Braulio vieras que en los últimos años si ha habido una institución que ha sido acuciosa es la Contraloría General de la República, a propósito de una modificación de las normas técnicas en octubre del año pasado, ya la Contraloría está pidiendo el informe de seguimiento a los planes estratégicos de las instituciones públicas, de tal manera que ya se tuvo que presentar un informe construido rápidamente, ahora el 30 de enero, de tal manera que es un dato que ya está en poder de la Contraloría. Por último, se refiere al proceso que viene, le parece que es fundamental en este proceso hacer un ejercicio interno, que si algo se ha tenido los últimos años es conciencia, sobre la importancia de posicionar a la

Universidad en un nuevo contexto y eso va pasar necesariamente por un proceso de priorización con una visión de futuro, esto es lo que trata de impulsar este nuevo modelo una visión con futuro, y fundamental plantear aspectos como posiblemente no se va a continuar haciendo lo que se ha venido haciendo porque hay nuevos contextos post pandemia, hay nuevas demandas cada vez más dinámicas, esas demandas post pandemia van a cambiar y eso se va a analizar en estos grupos de trabajo que don Francisco estaba planteando y la relación estado-universidad que ustedes saben que ha sido sumamente complejo en los últimos años fundamentalmente con una perspectiva a futuro y no es de extrañarse de unos recursos cada vez más escasos, de tal manera que esto va tener que llevar no solo al replanteamiento de la universidad sobre nuevas formas sino también a dejar de hacer cosas necesariamente, cree que es un aspecto que se va tener que interiorizar mucho en este ejercicio que viene para que sea realmente exitoso.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, gracias don Juan Miguel; don Francisco y sus compañeros igual tendremos espacio para estas dos preguntas y luego hay dos personas más en el uso de la palabra, entonces para que hagan sus réplicas a estas dos participaciones.

**El MEd. Francisco González Alvarado**, quisiera fortalecer lo que don Juan Miguel dijo ahora y es que en la Comisión donde se está analizando todo el tema de inversión tecnológica, esa decisión de priorizar en el desarrollo de un sistema informático de planificación que nos ayude también a responder a todas estas inquietudes eso es importante también señalarlo, pero también se hará un informe porque todos tenemos que darnos cuenta en qué estamos invirtiendo en tecnología y hay una inversión enorme que genera poco valor agregado, entonces también se está generando un trabajo esperamos que el otro año el modelo de inversión y tecnología sea más articulador de una transformación digital integral de la universidad pero ya tendremos ese espacio para que ustedes puedan tener claridad de hacia dónde estamos y con

qué posibilidades de inversión tecnológica se está pensando. Don David le interpreto una observación crítica que también comparte respecto a ese concepto de la misma Apeuna, posiblemente ese énfasis en lo económico ha minimizado de alguna manera el aporte en lo académico sin embargo, hay una realidad y es que no se puede deslindar la planificación académica de la económica, por el contrario, más bien se tiene que lograr articular como cada una de las cosas que se hacen tienen un costo, lo que pasa es que no estamos acostumbrados a tener ese nivel de valoración de costo y que si definitivamente no se incorpora el costo a la meta académica entonces se tiene poca posibilidad de ser realmente efectivos en la realización de esa meta que obligatoriamente tiene un costo, la singularidad que se ha tenido es que como se recibe dinero del estado pareciera que es inagotable y pareciera que se deja de cuantificar por ejemplo, en la realización de la acción sustantiva el peso que tienen las remuneraciones de cada uno de nosotros en la acción académica, es decir, hay un peso enorme que se tiene que cuantificar, pero también se tiene que aprender a tener metas planificadas con contenido económico, porque a veces no se tienen, entonces hay proyectos de investigación o de extensión o de docencia que no están asociados a los recursos económicos aunque si lo están, porque solo la remuneración es un costo enorme pero se deja de dar ese contenido, entonces se pierde de vista el equilibrio que se debe tener como sistema universitario, ahora rescata de don David la importancia de que la planificación tenga un mayor énfasis académico y en consecuencia una mayor orientación en ese sentido de la gestión académica como una herramienta fundamental en el caso de todos ustedes, por ahí también es este nuevo enfoque es donde se quiere puntualizar mucho, el ejercicio de planificación que se pueda incorporar desde las unidades académicas en un amplio sentido.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, gracias don Francisco, tenemos en el uso de la palabra tres intervenciones más y con esas se va cerrando el espacio de consultas o de

comentarios, tenemos a don Enrique Capella, doña Marielos Alfaro y a doña Jessenia Chavarría.

**El Dr. Enrique Cappella Molina**, don Francisco muchas gracias, como siempre reitero en estas actividades por mantenernos al tanto, invitarnos, involucrarnos, hacernos parte de sus planes, proyectos y cosas tan significativas como lo es la planificación de la universidad, sus reflexiones son que está de acuerdo con la prórroga dado que el sistema que se tiene es obsoleto y se requiere un nuevo modelo de planificación y coexistir con lo que se tiene actualmente y la prórroga es sumamente necesaria. Lo que observó en los documentos y probablemente no contiene todo lo que se ha expresado o lo que se ha trabajado con el nuevo modelo, le gustaría aportar que tal vez no lo percibe pero sabe que está ahí por algún lugar porque la gente que lo ha asesorado es muy profesional en esto, pero desde su experiencia le parece que un elemento que es sumamente importante es tomar en cuenta que los cambios tecnológicos están acelerando el cambio requerido para las organizaciones, o sea ya no se puede planificar a cinco años de una forma como la que se hacía antes tan pragmática, sino que la planificación requiere que se incorporen elementos de lo que se conoce hoy día o él conoce como agilismo organizacional, que es la capacidad de la organización para poder responder con calidad de velocidad y a tiempo los requerimientos de los stakeholders más importantes y este tipo de supuestos y de características, este tipo de cultura pues no es fácil acoplarla, menos a un sistema de planificación a una universidad como la nuestra, que viene con una cultura diferente y ese cambio va ser algo con lo que hay que trabajar si se quiere manejar bajo ese principio, nuevo plan de trabajo que se haga, la nueva visión de planificación. Otra reflexión que hace es que ve que para poder llegar a una nueva planificación se está manejando un proceso metodológico bastante detallado pero lo está llevando hasta octubre, le parece que bajo el concepto de agilismo organizacional que se requiere hoy día, cuando se tenga esa planificación a octubre lo que salga va estar un poco ya pasado de moda, entonces,

hoy día los modelos de planificación, al menos en el mundo donde está acostumbrado a moverse, deben ser modelos de planificación muy simples atendiendo las necesidades de los cambios que produce la tecnología, que son inesperados, son rápidos y a veces hacen que algo que se planificó hace dos meses ya no sea lo correcto, entonces, le parece que también un modelo de planificación como el que está usted con la iniciativa de contar a futuro, debería tener incorporación, ordenamiento o debería estar le parece, sostenido por facilitadores de la planificación, por ejemplo, cuando ve el sistema actual de gestión del desempeño, lo ve desenganchado del sistema de planificación y deberían estar conectados, también debería estar conectado con un sistema de gestión de competencias, con un modelo de gestión de valor de parte del usuario, una medición constante de lo que es lo que los stakeholders perciben como objetivos de parte de la universidad y debería estar conectado también con un sistema de rendición de cuentas; el modelo actual si bien es cierto tiene el espíritu de incluir ese tipo de cosas en la planificación y el monitoreo de los resultados, en la realidad cuando ocurre están desfasados y algunas veces no ocurren del todo, entonces humildemente se toma la atribución de reaccionar sobre esto y ojalá que lo puedan tomar en cuenta.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, gracias don Enrique, le damos la palabra a doña Marielos Alfaro, como les decía se va a cerrar las intervenciones con las dos que han ingresado, don Olman levantó la mano, entonces se le dará espacio a doña Marielos, a don Francisco para que haga su réplica y luego un último bloque para cerrar la parte de consultas que correspondería a doña Jessenia y a don Olman.

**La M.Sc. María de los Ángeles Alfaro**, parece que don Enrique y su persona se pusieron de acuerdo, su punto es una reflexión y es sobre la cultura institucional y sobre quienes van a trabajar estos procesos. Se presentó un equipo de apropiación que va a trabajar en comunicación y difusión, el comentario para la Rectoría y la Rectoría Adjunta es que están viendo como comunicación y difusión, porque con una cultura institucional

tan arraigada en todo lo que se ha venido haciendo, no es suficiente comunicarlo, este cambio es importantísimo, es más comparte el enfoque que plantearon y no duda el liderazgo de la Rectoría y la Rectoría Adjunta, pero los equipos de trabajo operativos son los mismos, los mismos que han hecho lo anterior, y perdonan la franqueza pero Apeuna es la misma Apeuna y se le está poniendo otra tarea, tecnología de la información ahora que don Juan Miguel lo planteaba, pero si es de terror y eso se vive todos los días, o sea los sistemas no están integrados, pero eso se sabe y lo sabe la gente que está trabajando ahí y llevan años trabajando ahí, entonces sistemas sin integración, sistemas que son complicados que no generan información para hacer los informes y que hay que hacer las cosas a pie, esa es la misma gente que va estar ahora en ese proceso de cambio, eso le provoca cierta preocupación, le parece que deben haber sistemas lo acaba de decir don Enrique, por eso decía compatibiliza con su planteamiento de planificación más simples, más fáciles de ajustar en el camino pero como esa nueva estructura que piensa la gente que ha estado en planificación en esta institución y no dice estos, todos los de las instituciones públicas, la institucionalidad pública no cambia porque los mandos medios y las jefaturas que han estado siempre a cargo están ahí en una caja y difícilmente salen de esa forma de pensar, entonces oye la propuesta de don Francisco, de doña Marianela y de su equipo y le encanta pero tiene claridad de que es muy difícil con la misma gente hacer ese cambio en tan corto plazo y por otro lado; el tema del equipo de apropiación donde ve comunicación y difusión y tiene claro que eso no es suficiente, no para cambiar una cultura institucional tan arraigada, paradigmas en función de cómo se tiene que trabajar en las universidades públicas, están tan arraigadas y que primero hay que cambiarlos para hacerlo, decían ahora que el plan es un instrumento, claro lo que ha fallado no es solo el plan es la gestión y todos estamos institucionalizados en ese modelo de gestión, entonces; el cambio es realmente fuerte, le parece fantástico que esta rectoría lo asuma, pero ciertamente hace falta una reflexión sobre quienes van a estar a cargo de

estas cosas porque si son los mismos perdonen pero es muy difícil que las cosas sean diferentes, gracias.

**El MEd. Francisco González Alvarado**, las dos participaciones de verdad que las acoge con absoluta seriedad, por supuesto que todas las anteriores, pero estas por el nivel de acuciosidad que se está planteando, sin duda el gran esfuerzo será generar un proceso de planificación mucho más simple tal y como lo planteó don Enrique y que genere ese valor que es el que se está perdiendo en este proceso de planificación, se estará haciendo esa valoración respecto a la fecha que se ha puesto de octubre, por supuesto y clarísima atención a las observaciones que ha planteado don Enrique, un modelo que facilite la planificación es lo que se quiere impulsar y sobre todo que reconozca ese impacto de lo tecnológico, cree que es un tema clarísimo, se ha hecho un esfuerzo de priorización para ir acompañándolo desde una herramienta informática y doña Marielos, la conocemos siempre es muy importante tener ese nivel de criticidad en todos los procesos, se tienen las mismas personas si, con excepción de que ahora se está incorporando un nivel mayor de especialización de personas que en temas prospectivos han tenido experiencia y sobre todo, un respaldo en una escuela que es una unidad académica que tiene suficiente expertis para apoyar, aquí quisiera abrir un poco el paréntesis, la universidad en su gestión académica tiene que volver los ojos a las unidades académicas y es lo que se está haciendo, no se puede gestionar la universidad desde un aparato administrativo que no incorpore a las unidades académicas en toda su dimensión de acuerdo a los ámbitos propios de la gestión, por eso, se está haciendo ese cambio, porque se está incorporando a la Escuela de Planificación, que dice por dónde está, cómo tiene que ser, en el nivel de la escuela, por eso en el CETI, se incorporó al director de la Escuela de Informática, a don Johnny que ha ayudado a tener una visión de seguimiento y mucho mayor claridad y expertis en el tema de las inversiones que se hacen en tecnología y en el tema por ejemplo, de cómo se está atendiendo la situación de Sigesa, eso ha sido un tema de alto nivel y

complejidad, pero eso solo se puede hacer si se incorpora a la gestión de la universidad las unidades académicas en su nivel de expertis y por eso también se incorpora en las decisiones y en la planificación económica al Cinpe, a través del director don Olman, a través de la Escuela de Economía con doña Shirley, que son personas a las cuales se dirige a hacer consultas, valoraciones y se tiene que hacer un equipo de manejo financiero que hay que consolidar, entonces lo que quisiera señalar es que si bien se tienen las mismas personas, también cree que se tiene el potencial de hacerlo con las personas que se tienen, ahora se está generando una mayor articulación que antes no se tenía en la gestión de la universidad, pero además asegurando una estructura con un equipo de alto nivel que va marcando el camino, entonces definitivamente reconocer que se han hecho las cosas durante mucho tiempo iguales pero que ya no hay oportunidad de seguir haciéndolas así y que con este proceso se pueden acercar realmente un cambio que pasa sin duda como cita doña Marielos, por un tema altísimamente complejo que es el cambio cultural, eso es una realidad y por eso se ha enfocado en generar apropiación de esa cultura, no se puede decir que se tiene todo absolutamente bajo control, porque no se podría decir eso, no es su estilo, pero que si se tiene una metodología clara, un esfuerzo y el liderazgo que se requiere, acompañado por el equipo que se está conformando para realizar este proceso, pero sobre todo lo que se espera es el entusiasmo y el compromiso que primero arranca por cada uno de ustedes, de reconocer que hay que hacer esos cambios e involucrarse y a las unidades académicas involucrarlas en la lógica que se pretende impulsar.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, muchas gracias don Francisco, se les da la palabra a las últimas dos personas, doña Marta está pidiendo la palabra, se va a agregar, pero se finaliza con estas tres por el tiempo del tiempo, entonces doña Jessenia, don Olman y doña Marta, con ellos cerramos el proceso.

**La M.Sc. Jesennia Chavarría**, primero agradecer el trabajo que se está planteando y la visión que se tiene de un análisis prospectivo, es muy necesario y eliminar ya el corto placismo y tener más procesos más integrales que nos lleven a una visión a largo plazo, su comentario va en la línea de doña Marielos respecto a que ojalá que esta nueva estructura sea automatizada e incluso mencionaron que sea disponible la rendición en línea, el estar monitoreando los distintos planes en línea y no la desarticulación que se tiene hoy, y además un punto muy importante que quiere enfatizar de lo que dijo doña Marielos en el que coincide, es de fácil ajuste en el camino, aquí quería comentar con la experiencia que se encontró con el plan estratégico en este período ya que ingresó a finales del 2019, se encontró con una meta de su unidad que estaba con un cero % de cumplimiento y que era la implementación de un plan de estudios, un plan de estudios que don Francisco recordará que está actualmente implementándose, y se pregunta porque estaba con cero % y fue que por error se consignó únicamente 2017 en el plan estratégico o sea al 2017 se tenía implementado, se consideró que no estaba completamente implementado porque no se había implementado en los distintos niveles entonces aparece con cero %, solicita el cambio para ajustarlo y le dicen que no porque es una meta que estaba en el 2017 que ya se pasó esa etapa y entonces que ya no es posible corregirlo; entonces cree necesario que también se aúna el hecho de que se tengan porcentajes bajos de cumplimiento en alguna metas, porque no es posible los reajustes en el camino, entonces cree importante y necesario que esta nueva visión permita precisamente esas valoraciones y esos reajustes en el camino e incluso aquí hace la cuñita porque la visión que se tiene para la prórroga para el 2022, indica prorrogar automáticamente aquellas metas que tengan un porcentaje de logro de por debajo del 71% , espera que se permitan hacer cambios también como el que está planteando, que ellos tienen un cero % por un error que se cometió de plantear la meta en el 2017 y que en realidad tenía que haberse planteado del 2017 al 2021, que se pueda hacer porque es algo que en lo particular le duele mucho que como unidad

académica presenten ese cero % de cumplimiento teniendo un 100% de cumplimiento en ella.

**El PhD. Olman Segura Bonilla**, para empezar está de acuerdo con el tema de la prórroga desde luego y con el tema que se propone de hacer una prospectiva, le parece que es lo más moderno y lo más necesario, si piensa que hacer conciencia de la importancia de lo que señaló don Francisco de tomar en cuenta no solamente las ideas y las buenas ideas de la universidad, sino de incorporar a los diferentes actores económicos, políticos y sociales en general para hacer ese trabajo y que no se diga que se está perdiendo autonomía con eso, que ahora quieren imponer las cosas que se tienen que hacer, cree que hay que tener una visión en ese sentido, el otro tema que le preocupa es que don Juan Herrera en su intervención dijo que había que hacer los ajustes necesarios porque cada vez se tienen menos recursos dijo al final y eso quisiera que lo aclararan, bueno no en este momento, pero en principio sabe que el presupuesto no ha disminuido, es más constitucionalmente no puede disminuir, entonces lo que puede pasar es que se tengan más necesidades o que se piensen en más necesidades pero no en que se tienen menos recursos y por último lo que señaló don Francisco al final que es tanto la parte académica a la cual hay que hacer énfasis tiene que tomar en cuenta el aparato administrativo y la parte económica financiera y le preocupa que el aparato administrativo es un rígido, lo decía Marielos con ejemplos concretos pero va poner otro ejemplo y con esto termina, estamos reunidos aquí 61 personas durante toda la mañana y con una sesión posible de extender a la tarde si las cosas no terminan, solo para autorizar que haga la planificación, ni siquiera para aprobar la planificación que le parecería muy adecuado, es más en las últimas sesiones presenciales que se tuvieron se le encargó a una comisión de esta asamblea que presentara una propuesta para enviar a la Rectoría de aquel tiempo unos lineamientos de planificación y se hizo y esta asamblea lo aprobó, pero lo que dice es que si pero hay que tener don Francisco y compañeras y compañeros, la idea de que hacer un congreso, sé que está en agenda,

y cree que hay que modificar esta estructura tan asombrosamente burocrática que se tiene, el Consejo Universitario se reúne días enteros todas las semanas, el Consaca una mañana entera todas las semanas, los consejos de Facultad toda una mañana una vez por semana, los consejos de unidad también, entonces como decía don David al principio hay que enfatizar en lo académico pero si la estructura no deja porque hay que dar atención a todas estas reuniones y las evaluaciones de las investigaciones cuando son entre facultades o entre diferentes escuelas para hacer una evaluación de un proyecto terminado tienen que participar tres, cuatro, cinco directores, decanos, vicedecanos, entonces sinceramente esa prospección debe llevar, eso espera, una idea de cambio en todo esto sino de lo contrario no va a funcionar.

**La Dra. Marta Ávila Aguilar**, brevemente agradece la exposición y manifiesta en aprobar la prórroga le parece que es importante hablar de cosas puntuales y menos politiqueras y si quisiera apoyar porque no va entrar en detalle, lo que han señalado los compañeros anteriores, la rigidez del sistema que los obliga a gastar tanto tiempo, cree que es hora de que se pueda corregir, porque no es posible que en veinte años, recuerda cuando estaba en el Consejo Universitario, soñaban con un sistema que toda la información iba a estar disponible según la necesidad de cada instancia pero ya está cansada de mandar la misma información a cuatro instancias, la misma información que les siguen pidiendo, es decir parece que no hubiera diálogo entre la universidad y que somos como esclavos de simplemente estar mandando información, el montón de reuniones y a qué horas se hace la gestión académica, a qué horas se hace la gestión de fondo, ojalá que en esa próxima planificación se les acompañe pero para llegar a fortalecer la academia y no la planificación en sí, porque siente que el tiempo se les va en ese tipo de propuestas, cumpliendo y cumpliendo cosas de papel y a la hora de la hora, la gestión realmente profunda no se le puede dedicar el tiempo y piensa que el incumplimiento de algunas también de metas en algunas instancias, porque recuerda cuando llegó al Cidea, había y cree que la gente de planificación lo dijo, como pudieron

haber hecho un plan con ochenta metas, ochenta metas jamás se pueden cumplir en 5 años, entonces cree que si Apeuna está acompañando también tiene que abrirle los ojos a los líderes que en el momento están gestionando que eso es imposible y también coincide con lo que decía don Francisco esto tiene que ser muy consensuado con las bases, porque si los académicos no están claros de lo que están aprobando los directores en las asambleas, a alguien después le toca llevar esa carreta llena de cosas que no se cumplen, entonces cree que ese proceso sea realmente consensuado y muy democrático.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, don Kenneth le damos un último instante, tiene que ser breve porque estamos con el cierre de tiempo.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, indica que se realizará un receso de 5 minutos

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, se retoma la sesión con las consultas de don Olman, de doña Jessenia, doña Marta y la posibilidad de don Kenneth que solicitó para que don Francisco haga una intervención de cierre de estas preguntas para poder procurar, la asamblea se convocó para mañana y tarde pero pensando en que fuese necesario cerrar el tema o si fuese necesario ampliarse, pero de ser posible si se lograra concretar la agenda en el transcurso de la mañana no sería necesaria la sesión de la tarde, entonces agradece si se pueden abocar el cierre de esta parte y luego abrir el espacio y ver la posibilidad de ampliar otros temas si fuese así. Don Kenneth está en el uso de la palabra y posteriormente el espacio a don Francisco.

**El MEd. Kenneth Cubillo**, no va ampliar mucho porque los compañeros han sido muy puntuales en sus aportaciones, en lo personal está de acuerdo con lo que está solicitando don Francisco y su equipo, hay cosas que le generan cierto nivel de duda por ejemplo ver los niveles de logro en función de que por ejemplo, una de las

compañeras que me antecedió en el uso de la palabra, señaló una situación que les pasó a ellas, a su unidad le pasó algo similar en cuanto en que hay un indicador de logro y aquí es donde uno se amarra en términos administrativos y que a veces están por encima de lo académico donde un año se logró por así decir el 200% del logro de este, pero obviamente eso no se puede poner y que al año siguiente no se ejecutó porque se había excedido por así decir, ese logro el año anterior, entonces aparece con un cero al año siguiente, entonces son cosas que desde la lógica administrativa no se comprenden pero uno dice bueno se logró pero un año antes y esas cosas hay que comprenderlas, las otra la dinámica mediante la cual en su momento se generó el plan estratégico el vigente, que por lo menos a su unidad le decían es que solo debe colocar aquello que es novedoso en su unidad verdad y luego eso que era novedoso se mezcló con el plan operativo anual y entonces se empezaron como a mezclar cosas y generó de alguna forma cierta confusión en el logro de ciertos objetivos verdad, entonces es parte de ir aprendiendo todas y todos; y con respecto a un tema que alguien tocó anteriormente se avoca mucho a lo que dice el Estatuto y le preocupa poderosamente y cada vez que pasan los años y eso que tiene menos de esas experiencias en puestos de dirección o subdirección como es su caso actualmente, es que el Estatuto establece que la acción sustantiva lo produce, lo genera la docencia, la extensión, todo eso que se sabe y que la gestión administrativa es un apoyo a esa acción sustantiva, a él le ocupa sentir y de pronto y pide disculpas si está errado en su apreciación que pareciera que esto se ha dado vuelta, se está más en función de la acción administrativa y que se ha dejado la acción sustantiva en la academia en un nivel inferior, puede estar equivocado pero a veces es la sensación que tiene porque no es que no se deban dar informes de ningún tipo, pero se lleva el año en informes de informes sobre el informe, respetuosamente lo manifiesta porque una compañera decía en qué momento atendemos lo académicos y él se pregunta de verdad en qué momento se tiene el tiempo para lo académico.

**El MEd. Francisco González Alvarado**, empieza por doña Jessenia que sin duda es muy importante como se ha mencionado el uso de herramientas de gestión tecnológicas y eso es lo que se insiste por tercera vez que vamos por esa misma línea, hay que ser claros se va ir desarrollando y la expectativa es que quede claro al final de año, pero ahora tendrá que empatar con esta nueva lógica, ese es el gran reto verdad, el nuevo sistema tiene que empatar con la nueva lógica que se va a construir pero comparte con doña Jessenia esa preocupación, pero sobre todo la segunda que hace que le parece que es importante que se pueda valorar y es la capacidad de cambio y de reacción al cambio que se tiene que tener en una universidad que se ha ritualizado mucho y que de alguna manera se ha burocratizado en todas sus formas, entonces sin duda comparte esas preocupaciones de simplificar procesos, por eso les decía que también se va a conformar una comisión de simplificación institucional, es la única manera que él entendería que se pueden identificar los procesos y entrarle, ahora no pretende lo dice con honestidad, cambiar toda la universidad en los años de gestión pero si generar la ruta que posibilite el cambio y hacer los mayores cambios posibles, esa es una claridad, pero pretender tener toda la transformación sinceramente solo si se logra construir ese consenso, que se siente muy agradecido por el respaldo hasta ahora obtenido de la comunidad universitaria es que se pueda reducir ese margen y por allí es donde se van a comprometer. Don Olman hace un planteamiento muy serio en términos de como incorporar los diferentes actores y esas necesidades, es una realidad, dice que en el marco del tema del empleo público ha comprendido pero en toda la piel que las universidades deben volcarse y abrirse mucho más a todos los sectores y desde Conare se está liderando ese proceso, se reúnen con Ucaep, porque no reunirse con Ucaep, o sea como no se van a reunir con el sector empresarial, por decir algo, se reúnen con Busco también, se reúnen con ANEP, se tiene que incorporar a todos los sectores, hay que ser parte de todos los sectores siempre en el respeto de la misión institucional, en eso sin duda el acercamiento es una tarea también que la universidad ha postergado mucho; otro dato interesante el aparato administrativo tal y

como lo plantea don Olman y por ahí se debe entrarle y hace una excitatoria a que se está de alguna manera burocratizados porque el Estatuto también requiere algunos cambios y hoy va hacer una intervención en este sentido y lo hizo en el Consejo Universitario donde pidió una sesión que se le abriera una sesión para exponer algunas preocupaciones sobre la implementación del Estatuto Orgánico en un taller que organizó el Consejo Universitario, el gran problema es que no se ha implementado la normativa, ese es el gran problema que tiene la universidad, se tiene un Estatuto Orgánico que le falta al menos once reglamentos, esto es de las cosas más, de las barbaridades más grandes que se tiene como institución, han pasado cinco años y no se ha resuelto ni siquiera un Reglamento de Unidades Académicas, no se ha resuelto un Reglamento de Sistema de Apoyo a la Academia que es el que facilitaría transformar la gestión administrativa y ahí está la posibilidad pero no está resuelto, no se ha resuelto un Reglamento del Sepuna, no se ha resuelto el Reglamento nuevo de Planificación, ni el Tema Disciplinario, no se han resuelto once, once reglamentos, por eso dice sin ningún afán, más que el que le brota de la confianza y el aprecio, que ser director /directora de unidad académica en este contexto es de quitarse el sombrero todos los días, porqué razón, porque están operando con un Estatuto que entró hace 5 años con una lógica diferente pero sin la normativa, porque la normativa es la misma del Estatuto anterior, entonces se tiene un Estatuto habilitante que no ha sido habilitado, esa es una realidad, ahora eso no significa que hay que reconocer cambios puntuales en el Estatuto, hay que entrarle a cambios puntuales en el Estatuto Orgánico que definitivamente están amarrando en la gestión, pero el gran reto en primera instancia y así lo planteó a los miembros del Consejo Universitario es que se implemente una ruta clara de cómo resolver esos temas normativas, sino de lo contrario, se va seguir amarrados y culpando a una estructura burocrática pero no se ha dado la fuerza para exigir que se aplique y se modifiquen esos reglamentos y en esa revisión normativa, se puede apuntar a la descentralización y a la flexibilidad de toda esa norma, esa es una reflexión que hace a partir de la intervención de don Olman en términos de que hay una

necesidad imperiosa de hacer esa evaluación para luego también hacer los cambios de manera particular con el Estatuto Orgánico vigente. Doña Marta insiste y comparte el tema de duplicación de trámites, ese es otro tema clarísimo, la solicitud de información de manera desagregada, eso sigue siendo otro gran reto, espera que en este proceso se pueda ir manejando de acuerdo a los tiempos y con esa clara convicción de que se tiene que avanzar en mayor simplificación, para él también es muy complejo estar enfrentando siempre donde la normativa imposibilita hacer cosas, absolutamente imposibilita hacer las cosas y finalmente don Kenneth plantea unas dudas importantes respecto a esos niveles de logro, hay que revisar desde la lógica de Apeuna, es importante también repasar la formulación, según la explicación anterior que doña Marianela insistía, hay una ruta donde se va hacer esa valoración de metas, ese fue un tema que se le encargó a Apeuna y lo tienen muy claro, se tiene que hacer un proceso de revisión crítica de las metas y si hay metas que definitivamente ya no se van a cumplir porque ya tienen un nivel intermedio y se puede replantear, es lo que se tiene que hacer en este año, pero no se puede arrastrar cosas que no tienen sentido, sino realmente hacer un esfuerzo y decir con estas metas nos vamos a apuntar porque son las que se ocupan sacar, entonces ese análisis se va a hacer en este proceso, por eso les invita a que puedan reflexionar a que se va a embarcar en el buen sentido de la palabra, en dos grandes procesos, uno la nueva planificación, la construcción metodológica de la nueva planificación pero también el fin de ese plan, entonces son dos grandes procesos que van a llevar a buen puerto si se logra el nivel de compromiso y la claridad desde el plano metodológico, quiere terminar con una reflexión que hizo don Kenneth que también es importante plantear, en la formulación del plan de mediano plazo del 17, hubo situaciones de incoherencia que no se quiere repetir nuevamente, por eso este plan tiene un carácter participativo, no pretende que el plan de gestión que propuso a la universidad se convierta en el plan absoluto de toda la universidad, aquí por supuesto, que el plan de gestión está recogiendo elementos centrales que a través del quehacer universitario se van a poder impulsar pero no es el plan de la Rectoría el

que va orientar el plan de la universidad porque eso no es así, ese es un cambio que quisiera tener muy claro y compartido con ustedes, por ejemplo, uno de los compromisos en el plan de su gestión fue transformar el modelo de planificación, hoy se está arrancando si ustedes así lo permiten con esta etapa, pero esta etapa no la va llevar el rector, no es un proceso que se convierte en una acción de la universidad, en función de esta lógica es que se quiere impulsar este plan que sin duda va estar enfocado en la participación de todas y todos, espera que haya un compromiso y motivación, él se motiva a diario con la universidad aún cuando pareciera que no sale el sol y créanlo que es así, y aún así se aferra a lo que se hace es de las tareas más nobles y más importantes que tiene el país, se está formando profesionales, generando producción e investigación para que tenga impacto social, no puede haber una tarea más noble, pero se tiene que hacer cada día con mayor convicción, es tiempo donde el esfuerzo que todos hacen para cumplir con la misión, es lo que nos obliga a diario a ser muy autocríticos y visualizar la universidad con futuro, por eso les invita a que puedan compartir esta visión y a sentirse todos completamente motivados de que se puede cambiar la universidad, es que ese es el tema, se puede cambiar la universidad, si se tiene una metodología y una estrategia, que obligue a cambiar pero igual si son muy propositivos, en ese sentido también quisiera compartirles que se van a hacer unos zoom informativos como se ha venido haciendo, se está esperando a que pasara el 15 de este mes que ya todas las personas interinas están nombradas, para tener en un par de semanas, a fin de este mes ya zoom informativos sobre diferentes tópicos pero quiere adelantar uno y es que en el marco de esta visión prospectiva de la universidad se va a plantear el reto de tener una innovación curricular de todos los planes de estudio de la universidad, algunos han arrancado con procesos de acreditación pero retoma las palabras de don Tony, nada se hace con tener certificados en las paredes de acreditación si no se hace una visión autocrítica y se reconoce si esos certificados han transformado la gestión en la unidad académica y han generado transformaciones en las formas de enseñanza y aprendizaje y han generado transformaciones en las

carreras que generan más empleo para los estudiantes, eso es una pregunta que aún en procesos de acreditación se tiene que hacer, van a lanzar una estrategia a lo largo del año de innovación curricular donde se espera que todas y todos se puedan involucrar, haciendo preguntas sobre los planes de estudio rigurosos y manifestando apertura para transformar a partir de un acompañamiento que se va tener con un grupo de especialistas de la misma universidad, que va a acompañar a la Vicerrectoría de Docencia en este proceso, que de verdad sigue motivado de estar aquí sentado y de representarles a ustedes y a la universidad y convencido de que se pueden hacer cambios aún en un contexto pues muy complicado como el que le ha tocado vivir.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, muchas gracias don Francisco por su exposición y disposición a aclarar todas las dudas e inquietudes de los presentes, agradecen a su persona y a doña Marianela, que brindaran este espacio y al equipo que le ha asesorado en este plan. Ahora se procederá al proceso de deliberación y votación de la propuesta, entonces les agradece su presencia y les solicita a los asambleístas continuar para emitir una posición con respecto a esta solicitud de prórroga del plan de mediano plazo institucional. Muchas gracias y buenas tardes.

**El MEd. Francisco González Alvarado**, buenas tardes, solo que iba a pedir si le dan cinco minutos para el tema de empleo público, por lo menos para hacer un comentario muy general, le parece muy prudente y le corresponde tener a todos ustedes, va a emitir una circular informativa, pero le parece que cinco minutos.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, don Francisco si lo tiene a bien van a deliberar y a tomar el acuerdo y luego le informan para que ingrese de nuevo a la sesión si así lo tiene a bien la asamblea.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, aclara que para la próxima semana se convocó a una sesión más de la asamblea durante el martes a las 8:30 am, el ingreso estará habilitado desde las 7:45 am, la convocatoria es una en la mañana y otra en la tarde si es necesario, si se cubre durante la mañana la agenda no sería necesario la sesión de la tarde.

### **Artículo 7: Período de aclaraciones y observaciones**

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, abre el espacio para comentarios adicionales, debido a que nadie solicitó la palabra, procede a verificar la cantidad de participantes para realizar la respectiva votación. Indica que en la plataforma hay 57 personas, de las cuales 8 no participan de la votación, para lo cual quedan 49 personas con posibilidad de voto, se va a realizar igual que las votaciones anteriores, por favor levantar la mano si están de acuerdo con la solicitud de prórroga del plan de mediano plazo institucional 2017-2021 al 2022.

**Después de realizar la respectiva verificación con cada una de las personas a las cuales no se les refleja el voto en la plataforma, se contabiliza la votación de la siguiente manera:**

**VOTAN A FAVOR:** 49 votos

**TOTAL:** cuarenta y nueve votos.

**VOTAN EN CONTRA:** ninguno

**POR TANTO, SE ACUERDA:**

**3. APROBAR EL ACUERDO UNA-AR-ACUE-003-2021, DEL 22 DE FEBRERO DE 2021. ACUERDO FIRME. QUE DICE:**

**CONSIDERANDO:**

1. Que el Estatuto Orgánico establece en su artículo 29, lo siguiente: “*Artículo 29. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA DE REPRESENTANTES:*

*La Asamblea de Representantes tiene las siguientes funciones:*

- a. *Aprobar el Plan de Mediano Plazo Institucional.”*
  
2. El oficio UNA-R-OFIC-2751-2020 del 27 de noviembre del 2020, mediante el cual el Máster Francisco González Alvarado, rector, solicitó que se convocara a la Asamblea de Representantes para solicitar que se prorrogara el Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021 al 2022.
  
3. El oficio UNA-R-OFIC-091-2021 del 18 de enero del 2021, mediante el cual la Rectoría remitió a la Asamblea de Representantes los siguientes documentos:
  - i. Documento metodológico para la prórroga del PMPI 2017-2021 al 2022:
    - a. Ruta de trabajo y cronograma;
    - b. Guía metodología 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.
  
  - ii. Una síntesis de la metodología de planificación prospectiva estratégica, que estará siendo aprobada por la Rectoría, como referente del próximo PMPI 2023-

2027, con análisis reflexivo sobre la Universidad Nacional que queremos para el futuro.

4. El oficio UNA-R-OFIC-2021 del 10 de febrero de 2021, suscrito por el M.Ed. Francisco González Alvarado, rector, mediante el cual la Rectoría envía una modificación a los documentos enviados según el oficio UNA-R-OFIC-091-2021: 1. Propuesta metodológica proceso prospectivo. 2. Propuesta metodológica prorroga PMPI 2022.
5. La audiencia concedida al señor rector, y señora rectora adjunta y a algunos representantes de la Comisión Institucional del proceso prospectivo institucional, en la sesión N° 1-2021, celebrada el 19 de febrero del 2021 de febrero del 2021, en la cual se expuso el grado de avance del PMPI al 31 de diciembre del 2020.
6. Las aclaraciones expuestas por el señor rector, la señora rectora adjunta y miembros de la Comisión de Planificación Prospectiva Institucional, durante la sesión N° 1-2021 de la Asamblea de Representantes, celebrada el 19 de febrero del 2021.
7. Que, del análisis hecho por esta Asamblea, se determina la importancia de prorrogar el PMPI vigente, pues recoge los resultados de los procesos institucionales priorizados en el quinquenio para la UNA y es fundamental su concreción. Igualmente, la prórroga de este plan busca promover a todo nivel las acciones vinculadas a las metas estratégicas, para aumentar los porcentajes de ejecución y cumplimiento de los compromisos institucionales internos y en especial con la sociedad costarricense. Una vez se prorrogue el PMPI vigente, APEUNA acompañará a las instancias universitarias con una estrategia

metodológica en la prorrogación de sus planes estratégicos, a fin de priorizar en acciones viables y factibles de cumplir al 2022.

8. La aprobación de la prórroga implica ajustar la vigencia del actual Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021, de manera que esté finalizado para el 31 de diciembre de 2022.

**POR TANTO, SE ACUERDA:**

- A. APROBAR LA PRÓRROGA DEL PLAN INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2017-2021. ACUERDO FIRME.
- B. AJUSTAR EL PERIODO DE VIGENCIA DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL APROBADO PARA EL PERIODO 2017-2021 DE MANERA QUE ESTÉ FINALICE EL 31 DE DICIEMBRE DE 2022. ACUERDO FIRME.

**Artículo 8. Deliberación de la Asamblea sobre la solicitud del señor rector.**

No se realizó deliberación.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, indica que una vez abarcados los puntos de agenda se finaliza la sesión en este momento y se le dará un espacio a don Francisco para que realice un resumen sobre la Ley de Empleo Público, no obstante, se realizará fuera de actas por un tema de orden debido a que este tema no estaba agendado.

**El Lic. Yerry Murillo Mora**, procede a cerrar la sesión y agradece a los presentes por el trabajo realizado en esta sesión.

*Finaliza la sesión a las once horas con cuarenta y siete minutos.*

Lic. Yerry Murillo Mora  
Presidente

## ANEXOS

Presentación realizada por el MEd. Francisco González Alvarado



## 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 nuevo modelo de planificación institucional con visión de largo plazo en la Universidad Nacional .

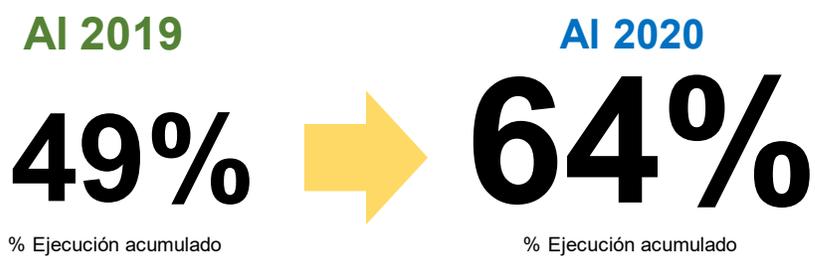


## TEMA 1



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



### 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**

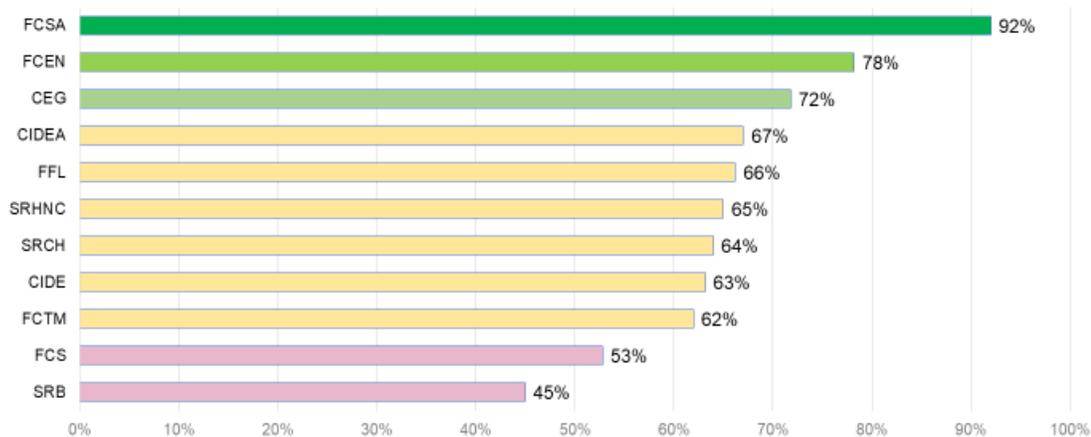
Impulsar una gestión universitaria de excelencia, humanista, propositiva, justa, ágil y desconcentrada al servicio de la realización de la acción sustantiva.

**61,3%**

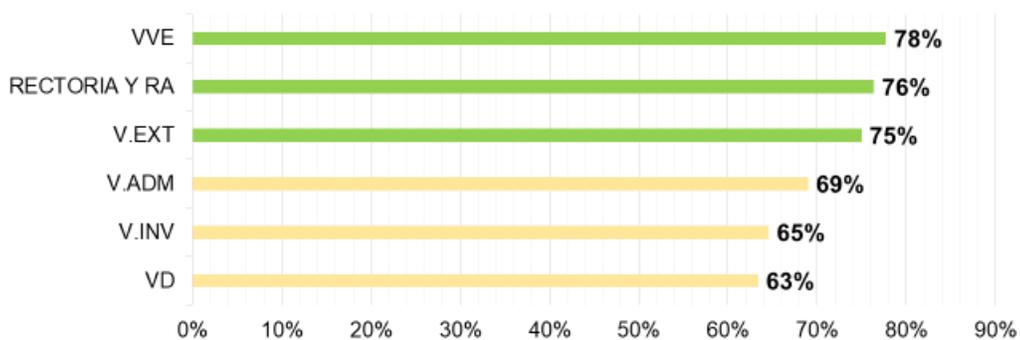
Promover estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos, para alcanzar una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática, en procura de los derechos humanos.

**65,3%**

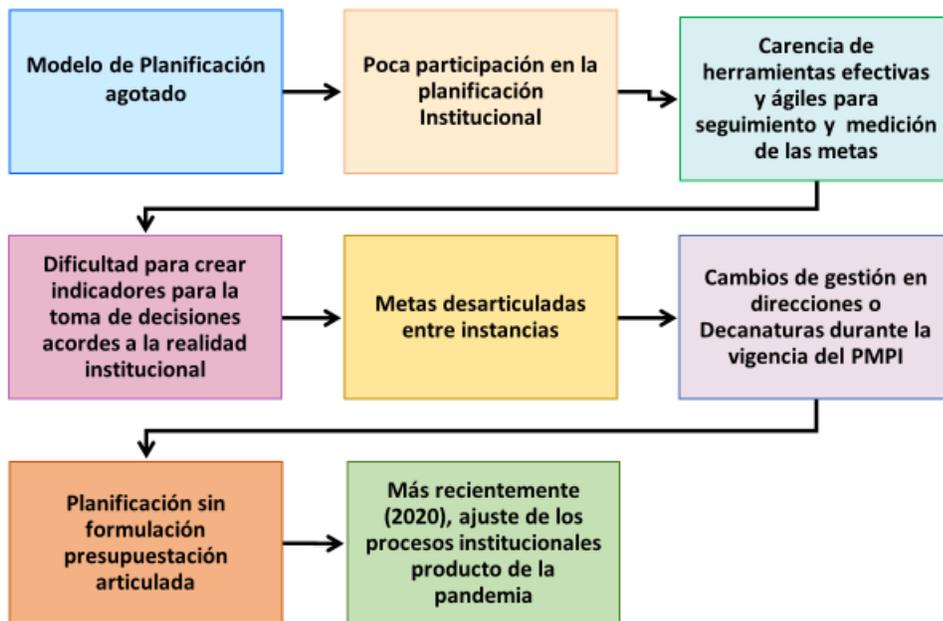
Grado de cumplimiento acumulado de los Planes Estratégicos 2017-2021  
Según Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional  
con corte al 2020  
-En porcentaje-



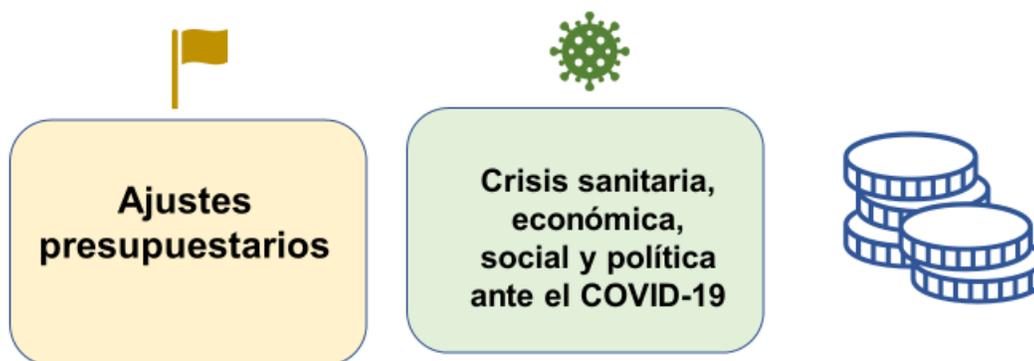
Grado de cumplimiento acumulado de los Planes Estratégicos 2017-2021  
Según Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías  
con corte al 2020  
-En porcentaje-



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

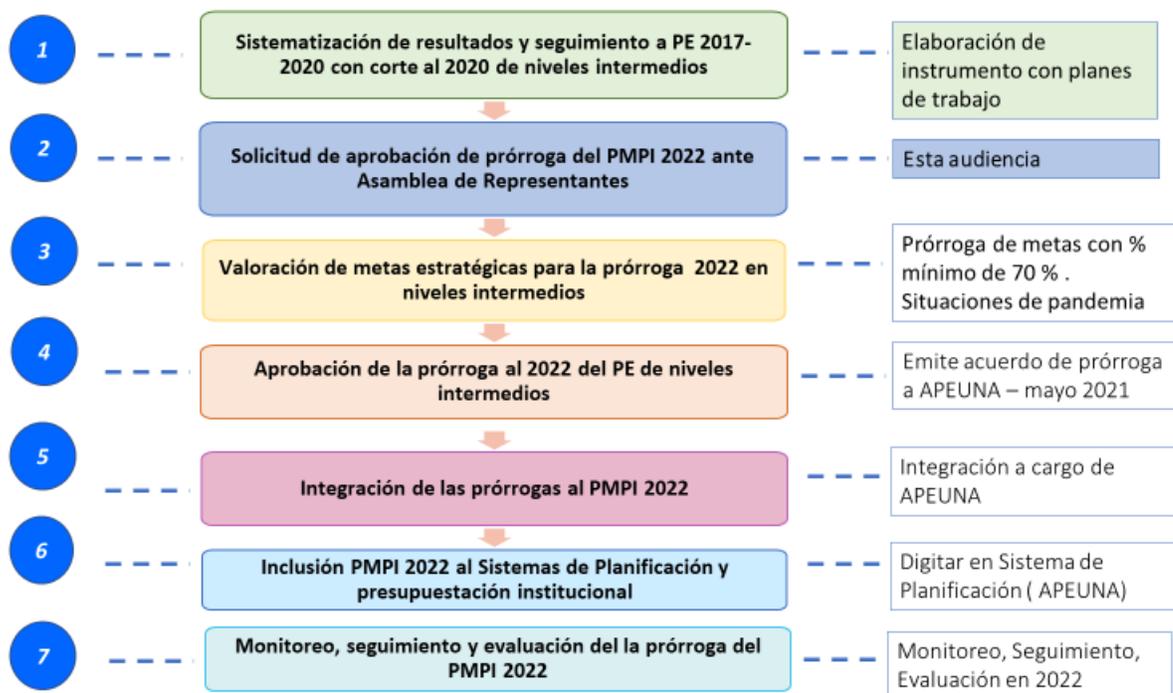


### Factores externos que han incidido en la ejecución de las metas estratégicas:





## 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***



## ¿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



Fuente: Elaboración propia

### CUATRO HORIZONTES TEMPORALES DE LA PLANIFICACIÓN



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



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

	Equipo consultivo de alto nivel	Equipo de participación (técnico)	Equipo de apropiación (comunicación y difusión)	Equipo de acción (capacitación)
<b>Personas integrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asamblea de Representantes</li> <li>- Consejo Universitario</li> <li>- Consejo Académico</li> <li>- Consejo de Rectoría</li> <li>- Federación de Estudiantes de la UNA</li> <li>- Sindicato de Trabajadores de la UNA</li> <li>- Escuela de Planificación y Promoción Social</li> <li>- Área de Planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Rectoría Adjunta</li> <li>- 1 miembro del Consejo de Rectoría distinto de la Rectoría Adjunta</li> <li>- 2 representantes de los directores ejecutivos de las facultades, centros, sedes o sección regional y vicerrectorías.</li> <li>- 2 miembros de la Escuela de Planificación y Promoción Social</li> <li>- 3 miembros del Área de Planificación</li> <li>- 2 miembros del Programa de Gestión Financiera</li> <li>- Otros que se considere pertinente en el proceso de formulación y/o implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina Comunicación</li> <li>- Relaciones Públicas</li> <li>- Apeuna</li> <li>- Comunidad Académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuela de Planificación y Promoción Social</li> <li>- Rectoría Adjunta</li> <li>- Programa Desarrollo de Recursos Humanos</li> <li>- Apeuna</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilizar el proceso de planificación prospectiva estratégica en la estructura de gobernanza de la Universidad</li> <li>• Recomendar mejoras al proceso de gestión y resultados de la planificación prospectiva estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta a los distintos equipos de trabajo sobre las etapas del proceso.</li> <li>• Cree las propuestas metodológicas y el diseño instrumental</li> <li>• Elabora y da seguimiento al cronograma del proceso</li> <li>• Presenta propuestas de trabajo a la Comisión Política y da seguimiento a sus acuerdos</li> <li>• Sistematiza e integra la información sobre el proceso</li> <li>• Analiza la información generada del proceso</li> <li>• Dirige talleres de trabajo con actores internos y externos</li> <li>• Presenta avances periódicos de la ejecución del proceso al equipo consultivo de alto nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta la estrategia de comunicación (manejo de redes, infografías, enlaces con medios de comunicación masivos, entrevistas con expertos)</li> <li>• Comunica avances del proceso prospectivo a la comunidad universitaria (vía correo, canales televisivos, etc)</li> <li>• Realiza monitoreo de opinión (sistematiza la información y la eleva al equipo de participación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación hacia el equipo técnico</li> <li>• Sensibiliza a la comunidad universitaria sobre el enfoque teórico de la prospectiva</li> <li>• Capacita a los actores involucrados en las distintas fases del proceso</li> <li>• Coordina simposios y conferencias con expertos nacionales e internacionales (en coordinación directa con comunicación)</li> <li>• Sistematiza resultados de las capacitaciones (Memoria del proceso)</li> </ul>

## ¿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.



UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA

## ¿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.



## UNA UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA

### ¿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

Nº	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	<b>Creación conjunta de los alcances y características del proceso</b>	<b>15</b>		
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 institucional de la UNA</b>	<b>3</b>		
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>	<b>46</b>		
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>	<b>46</b>		
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>	<b>16</b>		
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>	<b>10</b>		
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>	<b>20</b>		
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	<b>Diseño de la estrategia y plan vigía</b>	<b>16</b>		
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!**