



GUÍA GENERAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2017 – 2021

ASPECTOS TÉCNICOS Y METODOLÓGICOS

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	3
ANTECEDENTES	4
I ASPECTOS TEÓRICOS DE PLANIFICACIÓN	5
1.1. Planificación Universitaria.....	5
1.2. Planificación estratégica.....	5
1.3. Niveles de la planificación	6
a. Mediano plazo o estratégica	6
b. Táctica	6
c. Operativa	6
1.4. Plan estratégico.....	6
1.5 Plan de trabajo	7
1.6 Misión.....	8
1.7 Visión.....	8
1.8 Políticas	8
1.9 Valores.....	8
1.10 Áreas sistémicas de conocimiento	9
1.11 Eje estratégico.....	9
1.12 Objetivos estratégicos.....	9
1.13 Línea de acción.....	9
1.14 Indicadores estratégicos	9
1.15 Metas estratégicas	10
1.16 Plazo	10
1.17 Responsable	10
1.18 Gestión de riesgo.....	10
1.19 Evento	10
1.20 Actividades de respuesta al riesgo (ARR).....	10
1.21 Seguimiento	10
II ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
2.1. Primera Etapa: Elaboración del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021	11
2.2. Segunda Etapa: Elaboración del Plan de trabajo de Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros y Sedes.....	13
2.3. Fechas importantes del proceso de planificación estratégica 2017-2021.....	18

PRESENTACIÓN

El Sistema de Planificación en la Universidad Nacional es concebido como el conjunto de procesos permanentes de planificación, en el que interactúan y se articulan las instancias universitarias, según políticas precisas que garantizan la pertinencia de las acciones institucionales tendientes a la consecución de sus fines; por lo tanto la planificación institucional tiene la finalidad de orientar la actividad universitaria centrada en lineamientos estratégicos y un conjunto de actuaciones asociadas a indicadores que permitan el seguimiento de las metas establecidas. Se concreta, entonces en un instrumento para establecer prioridades de gestión con una propuesta dinámica y abierta a nuevas reflexiones y aportes.

De esta manera y en atención a la norma institucional relacionada con la planificación, se ha procedido con la revisión del Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017, para actualizarlo, fortalecerlo y ajustarlo con los nuevos retos que la institución asume en este nuevo quinquenio.

Es por ello que se presenta la siguiente guía técnica-metodológica, que pretende se constituya en una ayuda, para los actores claves de la planificación, de tal modo que les permita utilizar los instrumentos y conceptos que se sistematizan en él para la formulación de sus planes de trabajo, tanto a nivel de unidad como de Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Secciones.

ANTECEDENTES

La Universidad Nacional se caracteriza, por ser pionera en el tema de planificación estratégica, con respecto a las otras universidades públicas; de tal modo que el proceso formal de planificación estratégica tiene sus orígenes en el año 2002, inicia con la conformación del Programa de Gestión de la Calidad Institucional, el cual surge en respuesta a las necesidades planteadas en el III Congreso Universitario, en el que se declara la necesidad de reformular políticas y estrategias que orienten el quehacer de la Universidad y culminó con la aprobación del Plan Global Institucional 2004-2011 (ampliado al 2012).

Dado lo anterior a partir del 2007, se determina como prioridad institucional fortalecer el tema de la planificación estratégica en la Universidad y se inicia un proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2007-2011, que permitió operacionalizar la estrategia institucional. Como producto de este proceso se obtuvo la elaboración y aprobación del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 (ampliado al 2012), producto de la integración de 75 planes estratégicos formulados en las unidades académicas, las unidades administrativas, las unidades paraacadémicas y algunas otras que conforman la organización.

Una vez culminado y valorado el resultado de la ejecución del Plan Global Institucional y el Plan Estratégico, las autoridades universitarias iniciaron con la formulación del Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017, con el propósito de dar continuidad a este importante proceso y dar respuesta a los retos y aspiraciones de la institución.

De tal manera que en la actualidad se tiene un Plan de Mediano Plazo vigente, el cual requiere ser revisado, analizado y fortalecido con nuevos retos y nuevas aspiraciones producto de varios procesos institucionales que han acontecido en los últimos dos años, como son la culminación del IV Congreso Universitario, la aprobación de un nuevo Estatuto Orgánico, la creación, modificación o supresión de la norma institucional y la entrada en vigencia de una nueva gestión en la Rectoría de la Universidad.

I ASPECTOS TEÓRICOS DE PLANIFICACIÓN

1.1. Planificación Universitaria

La planificación universitaria se define como el proceso continuo destinado a prever el futuro y en consecuencia definir, programar, ejecutar y evaluar los planes, programas, proyectos, actividades académicas y servicios para garantizar el buen desempeño de la Institución. (Versión preliminar del Reglamento de Planificación)

1.2. Planificación estratégica

Alejandro Ulises Morón Espinal indica, que la planificación se entiende como el acto de prever y decidir las acciones que nos puedan llevar hasta un futuro deseado.

Por su parte Ander Egg arguye que planificar es prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones.

La Planificación Estratégica, (PE) es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen". (ILPES-CEPAL: Armijo, Marianela, *sf*, p.9)

A partir de lo anterior se puede decir que la planificación es considerada una herramienta de gestión en las organizaciones, que influye de manera transversal en los procesos organizativos que éstas desarrollan. Trata de anticipar los hechos y a partir de un análisis de información actual, pretende intervenir la realidad con la propuesta de alternativas en respuesta a los problemas identificados.

Según Ogliastri en la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias.

La planificación estratégica debe por tanto considerar los aspectos como la influencia del entorno económico y social de la organización, los riesgos y los procesos de toma de decisiones.

Se reconoce también que la planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

En síntesis, la planificación estratégica articula "el puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia dónde nos queremos dirigir".

1.3. Niveles de la planificación

Los niveles de la planificación están determinados en una organización, por su alcance y su temporalidad principalmente. De esta manera para la Universidad Nacional se logran identificar tres niveles de planificación, entendidos como la planificación estratégica, táctica y la planificación operativa.

a. Mediano plazo o estratégica

La planificación estratégica tiene un ámbito de acción de mediano plazo, surge de la alta gestión o un nivel jerárquico máximo de una organización, porque involucra la toma de decisiones a nivel institucional.

b. Táctica

La planificación táctica tiene un ámbito de acción de mediano plazo, surge de los niveles de gestión a intermedios de una organización, en la UNA, específicamente involucra la toma de decisiones a nivel de Facultad, Centro, Sede y Vicerrectoría.

c. Operativa

La planificación operativa consiste en la formulación de objetivos y metas de corto plazo, concretas y alineadas con los objetivos estratégicos; es decir la planificación operativa permite implementar la estrategia definida de una organización.

Se caracteriza por:

- Objetivos y metas de corto
- Incluye el qué, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué
- Desagrega el plan estratégico en programas, proyectos o actividades específicas
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

1.4. Plan estratégico

La planificación estratégica busca sustentar la instrumentalización técnica y racional del proyecto de Universidad, en donde la toma de decisiones se orienta en alcanzar lo propuesto en su visión y el cumplimiento de su misión, mediante el logro de los objetivos estratégicos.

De esta forma se define el plan estratégico como *“el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada”* (Brenes, L, 2008, página 28)

Por lo tanto la elaboración del Plan estratégico debe constituirse en un espacio de reflexión en donde se realizan diversos análisis sobre las bases en que se fundamenta el quehacer: misión, visión y la relación con los lineamientos institucionales, teniendo como gran referente el horizonte de mediano y la senda de desarrollo que se pretende seguir. Esta discusión debe reafirmar la condición de la universidad como una institución viva, cambiante, que se encuentra en proceso continuo de adaptación y creación; que tiene una responsabilidad inherente de adelantarse a los problemas de la sociedad y ofrecer soluciones alternativas.

El desarrollo de un proceso de planificación estratégica presupone una serie de ventajas para la institución, entre ellas cabe mencionar que dicho proceso permite:

- Definir objetivos institucionales acordes con la misión y en función de la visión que se tiene a futuro, lo que facilita dirigir las acciones hacia un proceso de mejora institucional.
- Visualizar la institución a futuro y ordenar la manera de trabajar período a período, aprovechando al máximo los recursos disponibles.
- Ordenar los procesos de gestión administrativa y académica de tal forma que se pueda visualizar el quehacer de la institución a mediano plazo.
- Prever necesidades de recursos, anticipándose a los acontecimientos emergentes.
- Direccional el uso de los recursos hacia áreas prioritarias
- Disponer de información completa y oportuna que permita, mediante acciones concretas, corregir situaciones que pueden afectar el funcionamiento de la institución.
- Contar con un sistema de indicadores de gestión universitaria e implementar la rendición de cuentas basada en el logro de resultados.
- Tener una visión clara, tanto del entorno como a lo interno, lo que permite anticipar cambios tomando las previsiones necesarias.

1.5 Plan de trabajo

Es un instrumento de gestión que permite sistematizar la planificación de objetivos, metas y la definición de indicadores, responsables, plazos y gestión del riesgo, con lo cual se logra dar seguimiento a la ejecución de las iniciativas propuestas.

A nivel institucional, este instrumento se compone de: ejes estratégicos, objetivos estratégicos, líneas de acción, metas estratégicas, indicadores estratégicos, responsables de ejecutar las metas, plazos de ejecución y gestión de riesgo.

A nivel de Rectoría, Facultad, Centro, Sede y Secciones, este instrumento se desarrolla a partir de la vinculación con los objetivos y líneas de acción estratégicas institucionales, la formulación de metas estratégicas, indicadores estratégicos, responsables de ejecutar las metas, plazos de ejecución y gestión de riesgo, desde su ámbito de competencia.

A nivel de unidades académicas y administrativas, este instrumento se desarrolla a partir de la vinculación con los objetivos y líneas de acción estratégicas institucionales, la formulación de metas estratégicas, indicadores estratégicos, responsables de ejecutar las metas, plazos de ejecución y gestión de riesgo, desde su ámbito de competencia.

1.6 Misión

Concreta la razón de ser de la institución, en concordancia con sus principios y valores. Para este proceso es importante revisar la misión existente tomando en cuenta las nuevas condiciones que se presentan y lo planteado en la visión.

La misión se caracteriza por ser:

- Inspiradora
- De fácil comprensión
- Transcendente y duradera
- Producto del trabajo en equipo
- Congruente con la misión institucional.

1.7 Visión

Define la imagen que se aspira proyectar de la institución a futuro, marca el camino a seguir, para alcanzar lo deseado. Constituye una situación ideal o mejor que se espera construir a futuro.

La elaboración de la visión se facilita al responder a preguntas como:

- ¿A qué aspiramos?
- ¿Cómo queremos ser?
- ¿Qué imagen queremos proyectar?

1.8 Políticas

Una definición ad hoc a la Institución, define que son pautas o límites institucionales, dentro de los que se mueve la gestión universitaria en torno al tema de planificación institucional (UNA, 2004, página 53)

1.9 Valores

Los valores expresan creencias a las que se atribuye un significado especial, y están relacionados con la vocación institucional (UNA, 2004, página 35)

En la Universidad Nacional los valores son los valores expresan creencias a las que se atribuye un significado especial, y están relacionados con la vocación institucional (2004, Plan Global Institucional).

1.10 Áreas sistémicas de conocimiento

Las áreas sistemáticas de la Universidad Nacional permiten identificar las áreas o campos de conocimiento en los cuales se enmarca el quehacer académico de la misma.

Por tanto estas tienen la función de orientar la actividad académica en los temas estratégicos que ha definido.

1.11 Eje estratégico

Los Ejes estratégicos en la Universidad Nacional serán entendidos como los lineamientos orientadores de desarrollo propuestos para el próximo quinquenio, estos sustentarán las decisiones fundamentales que se tomarán en la institución y por ende en las instancias que la conforman; además definirán las prioridades de acción. Estos ejes serán coherentes con la misión y visión.

1.12 Objetivos estratégicos

Constituyen el medio por el cual, durante el período del plan, se podrá alcanzar la visión propuesta. Deben abarcar un tema completo de manera que incluyan los diferentes aspectos que dicho tema presenta. Los objetivos estratégicos parten del análisis de la misión y la visión. Son objetivos de mediano plazo, deben ser cuantificables o medibles, tangibles, realistas y alcanzables y su estructura debe incluir el qué se desea y el para qué. Estos objetivos deben tener temporalidad.

1.13 Línea de acción

Busca operacionalizar de los objetivos estratégicos. Conjunta las acciones y metas específicas orientadas a la consecución de objetivos estratégicos.

1.14 Indicadores estratégicos

“Dato específico - cuantitativo o cualitativo- recogido de forma sistemática en relación con la productividad y/o funcionalidad de un sistema”. (Taller de indicadores de gestión en el ámbito administrativo, 2007). Estos deben ser: mensurables, identificar los responsables de su cumplimiento, brindar datos válidos y confiables, dirigidos a prioridades que reflejen gestión integrada, medir resultados intermedios y finales, estar vinculados a la misión, visión y objetivos estratégicos.

1.15 Metas estratégicas

Concretan el cumplimiento de los objetivos y las acciones estratégicas. Expresan los productos parciales, subproductos y productos finales que se esperan alcanzar con la ejecución de cada acción y objetivo estratégico. (Apeuna, 2010).

1.16 Plazo

Se refiere a la estimación del tiempo en la que se espera alcanzar lo planteado en la meta estratégica. Es indispensable señalar la fecha en la que se inicia su ejecución y la que se espera finalizar la misma, ello permitirá definir prioridades de ejecución en el corto plazo.

1.17 Responsable

Se refiere a las unidades y/o puestos encargados de llevar a cabo la ejecución de las acciones, metas e indicadores propuestos en el plan.

1.18 Gestión de riesgo

Método que le permite a la Institución identificar, valorar y administrar los riesgos asociados con los objetivos institucionales. (Metodología SEVRI-UNA, 2013).

1.19 Evento

Situación que podría producirse en algún momento dado y tener consecuencias sobre la meta del PMP.

1.20 Actividades de respuesta al riesgo (ARR)

Representan las actividades que se recomienda implementar para prevenir que el riesgo se materialice, las cuales si requieren recursos se deben incorporar a las metas de los planes operativos; si no implica la asignación de recursos adicionales son actividades de ejecución inmediata.

1.21 Seguimiento

Si las actividades de respuesta al riesgo se incluyen en el POA, su seguimiento se realizara mediante el grado de cumplimiento de este plan. Por otra parte se si son actividades de ejecución inmediata los responsables indicaran su estado de implementación, los cuatro estados posibles son: sin iniciar, en proceso, implementada y descartada.

II ASPECTOS METODOLÓGICOS

El proceso de planificación estratégica 2013-2017, de la Universidad Nacional se abordará en dos etapas, en una primera parte se realizará la formulación del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 como documento preliminar, que servirá como marco estratégico institucional para que los niveles intermedios de la institución (Rectoría, Facultades, Centros, Sedes y Vicerrectorías) posteriormente desarrollen su plan de trabajo lineado al marco estratégico institucional.

2.1. Primera Etapa: Elaboración del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021

Figura 1

Itinerario en la formulación del PMPI Etapa 1



Fuente: Comisión de Planificación

En esta primera etapa, da inicio en el mes de setiembre del 2015, con el nombramiento de la Comisión de Planificación, nombrada por el Consejo de Rectoría, su labor consiste en asesorar y facilitar a las autoridades universitarias el proceso de formulación estratégica. Está conformada por representantes de la Rectoría, del Área de Planificación y de la Escuela de Planificación y Promoción Social.

El trabajo de la Comisión además consiste en la sistematización de un documento preliminar denominado Plan de Mediano Plazo 2017-20123. El resultado del trabajo realizado en esta Comisión se analizó y se fortaleció con los miembros del Consejo de Rectoría mediante reuniones de trabajo y con el Consejo Universitario y CONSACA,

mediante la realización de un taller de socialización, construcción y mejoramiento de la propuesta preliminar.

En enero del 2016, una vez concluida esta formulación se obtiene una propuesta preliminar, que en primera instancia fue validado por los órganos colegiados y que es el insumo que deberán utilizar los niveles intermedios para formular sus planes de trabajo en la segunda etapa.

El instrumento para formular el plan de trabajo institucional será el siguiente:

Figura 2
Plan de trabajo institucional

PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2017-2021							
MATRIZ DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO INSTITUCIONAL							
EJE: Universidad pertinente							
OBJETIVO	LÍNEA DE ACCIÓN	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO	GESTIÓN DEL RIESGO	
						Evento de riesgo	Acciones de respuesta
1. Promover un modelo universitario con una gestión académica flexible e integrada, basado en una visión holística del ser humano, que contribuya a la transformación progresiva de las personas, las comunidades y la sociedad en general, preferentemente de los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión social.	1.1 Impulso de acciones orientadas a lograr una gestión académica integral e integrada.						
	1.2 Realización de acciones que permitan la transformación de los procesos educativos en concordancia con los criterios de Mediación Pedagógica.						

Fuente: Área de Planificación

La metodología propuesta para este proceso de formulación 2017-2021, propone que en esta primera etapa, la propuesta preliminar contiene los ejes, los objetivos y las líneas de acción estratégicas. Lo anterior con el propósito de que las metas, indicadores, responsables, plazo y gestión del riesgo, surjan a partir de la sistematización que se realizará con los planes de trabajo que la Rectoría, las Vicerrectorías, las Facultades, los Centros, las Sedes y las Secciones elaborarán.

Es importante aclarar, que en lo referente a la gestión de riesgos a nivel de Plan de Mediano Plazo institucional 2017-2021, en primera instancia se realizará gestión de riesgos a la totalidad de las metas estratégicas establecidas en el PMP, ello siempre y cuando las instancias responsables de su realización hayan logrado realizar una priorización de acuerdo con su plazo de ejecución; en caso que la priorización de las metas a nivel del PMP no se logre, se realizará gestión de riesgos a aquellas metas que

la Comisión de Planificación determine como relevantes. La metodología que se utilizará se detalla en el documento correspondiente a nivel institucional.

Asimismo, en este nivel institucional, deberá considerarse como insumo, para la gestión de riesgos, la definición de los eventos y las actividades de respuesta al riesgo establecidas en los planes de trabajo de Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Secciones Regionales.

Al contar con todos los insumos requeridos y con ello completar la propuesta de Plan de Mediano Plazo 2017-2021, el Rector deberá presentar para su aprobación este documento a la Asamblea de Representantes.

2.2. Segunda Etapa: Elaboración del Plan de trabajo de Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros y Sedes.



Fuente: Comisión de Planificación

La segunda etapa iniciará a partir del mes de enero del 2016 y concluirá a finales del mes de marzo del mismo año, consiste en la formulación de planes de trabajo a nivel de la Rectoría, las Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Secciones, tomando como referencia y punto de partida el documento preliminar Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 y sus Plan Estratégico vigente.

Para la formulación de este plan de trabajo, cada instancia deberá contar con la participación de las unidades que la conforman y por ende, estos planes de trabajo

deberán integrar las particularidades de todas las unidades, para ello será necesario que se generen los espacios y dinámicas pertinentes que permitan esta participación.

El plan de trabajo de la Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Secciones, deberán considerar los ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción institucionales, en las cuales podrán contribuir para el logro de los mismos. En el nivel de unidad académica o administrativa, deberá considerar también los ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción institucionales, para identificar la manera contribuirán al logro de los mismos.

Durante esta segunda etapa la Rectoría, las Vicerrectorías, las Facultades, los Centros, las Sedes y las Secciones, deberán conformar un equipo contraparte, que estará integrado por funcionarios representantes de esas instancias, estos equipos contarán con el apoyo del Área de Planificación (APEUNA). APEUNA pondrá a disposición de las instancias los instrumentos a utilizar y orientará la construcción del plan en las instancias, para ello deberá considerar lo siguiente:

Perfil del equipo contraparte

- Funcionarios universitarios con experiencia en la instancia a la cual pertenece
- que conoce sus procesos, que muestra liderazgo y organización,
- que tiene experiencia o esté dispuesto/a realizar
- capacitaciones, y que facilita talleres, que conoce de planificación y de manejo de grupos.

El rol del equipo contraparte

Coordinar a lo interno de la instancia que representa y con Apeuna para dirección y facilitación del proceso de formulación del plan estratégico en la Rectoría, Vicerrectoría, Facultad, Centro o Sede.

Que deben considerar estos equipos

- Nombrar un coordinador, que funja de enlace entre Apeuna y la instancia (reuniones).
- Nombrar un encargado de logística (ubica espacios para los talleres, realiza la convocatoria, organiza los refrigerios, prepara el equipo necesario, etc).
- Nombrar un encargado de sistematizar la información (reúne la información de los talleres e inicia la labor de redacción, coordina con Apeuna en caso de requerir apoyo técnico)
- Nombrar un encargado de facilitar talleres en caso de ser necesario (facilita los talleres en caso de que Apeuna no pueda o no se requiera este tipo de apoyo técnico)

2.2.1 Procedimiento para formular los planes de trabajo en la Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Secciones y unidades adscritas.

a. Formulación de planes de trabajo en las unidades, Centro de Estudios Generales, Sedes y Sección de Sarapiquí

Cada unidad ya sea académica o administrativa, deberá considerar como insumo la propuesta preliminar del Plan de Mediano Plazo 2017-2021, para formular su propio plan de trabajo.

La formulación de este plan se refiere al compromiso que adquiere cada unidad, para contribuir desde su ámbito de competencia, con la ejecución de la estrategia institucional. Para ello deberá utilizar el siguiente instrumento:

Figura 4

PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2017-2021										
PLAN DE TRABAJO DE UNIDADES										
NOMBRE DE LA INSTANCIA A LA QUE ESTÁ ADSCRITA: RECTORÍA, VICERRECTORÍA, FACULTAD, CENTRO O SEDE										
NOMBRE DE LA UNIDAD										
Eje: Universidad pertinente										
Objetivo 1: Promover un modelo universitario con una gestión académica flexible e integrada, basado en una visión holística del ser humano, que contribuya a la transformación progresiva de las personas, las comunidades y la sociedad en general, preferentemente de los sectores socialmente										
NIVEL INSTITUCIONAL			NIVEL DE UNIDAD							
Línea de acción	Temas	Meta de la unidad	Indicador	Gestión del riesgo		Plazo				
				Evento de riesgo	Acciones de respuesta	2017	2018	2019	2020	2021
1.1 Impulso de acciones orientadas a lograr una gestión académica integral e integrada.	1. Diálogo de saberes 2. Multi, Inter y trans disciplinariedad									
1.2 Realización de acciones que permitan la transformación de los procesos educativos en concordancia con los criterios de Mediación Pedagógica.	Planes de estudio, PPAA, estudiantes (deserción, aprobación, revisión de modelo pedagógico) Posgrados. Compromiso por hacer revisión de planes de estudio. Oferta académica transformada.									

Fuente: Área de Planificación

El instrumento anterior deberá utilizarse en el caso de las unidades académicas, las unidades administrativas, el Centro de Estudios Generales, las Sedes y la Sección de Sarapiquí, en el caso de las últimas tres instancias mencionadas, su plan de trabajo no requiere una integración, ya que no posee unidades adscritas.

El propósito del instrumento consiste en formular a nivel de unidad un plan de trabajo de cinco años, que permita vincular su quehacer con la ejecución de estrategia

institucional y a su vez, se convierta en el insumo principal para que la Rectoría, Vicerrectoría, Facultad, Centro o Sede, formule de manera integrada un plan de trabajo más amplio, el cual será considerado para la integración de metas estratégicas a nivel institucional.

Como insumo de trabajo cada instancia contará con una matriz de trabajo por cada eje estratégico, que contendrá el objetivo estratégico correspondiente, las líneas de acción que lo conforman y los temas específicos que describen cada línea de acción. A partir de ello las instancias deberán identificar los temas y las líneas de acción en las cuales contribuirán para el logro del objetivo estratégico institucional, posteriormente deberá definir metas estratégicas, sus indicadores, responsables, la gestión del riesgo y el plazo de ejecución por año.

En lo que concierne a la gestión del riesgo en este nivel, es importante señalar, que las unidades académicas, las unidades administrativas, el Centro de Estudios Generales, las Sedes y la Sección de Sarapiquí, lo que realizarán es una identificación de posibles eventos y acciones de respuesta para mitigar estos eventos, asociadas a la meta estratégica propuesta por la instancia.

Finalmente es importante resaltar que para el caso de las unidades académicas, la manera de formalizar este plan de trabajo, será mediante un acuerdo del Consejo Académico de Unidad, el cual deberá ser remitido a la Facultad o Centro para su aval.

Para el caso del Centro de Estudios Generales, las Sedes y la Sección de Sarapiquí solo aplicaría la formalización de su plan de trabajo mediante un acuerdo del Consejo Académico y posteriormente remitirlo a la Rectoría, con copia al Área de Planificación, en caso de esta última instancia se requiere tanto de forma impresa como digital, el cual deberá enviarse al correo mayela.vega.fallas@una.cr o dahiana.vargas.jimenez@una.cr.

b. *Formulación de planes de trabajo en la Rectoría, Vicerrectorías, Facultades y Centros*

Una vez concluida la formulación de planes de trabajo a nivel de unidad académica o administrativa; la Rectoría, las Vicerrectorías, las Facultades y los Centros, deberán integrar su plan de trabajo, considerando como insumo lo anterior, de tal manera que realizará una integración a partir de los planes de trabajo de las instancias que están adscritas, según corresponda.

Para realizar esta labor, deberán considerar los siguientes instrumentos:

Figura 5

PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2017-2021											
MATRIZ DE INTEGRACIÓN DE RECTORÍA, VICERRECTORÍAS, FACULTADES Y CENTROS											
NOMBRE DE LA INSTANCIA											
Eje: Universidad pertinente											
Objetivo 1:	Promover un modelo universitario con una gestión académica flexible e integrada, basado en una visión holística del ser humano, que contribuya a la transformación progresiva de las personas, las comunidades y la sociedad en general, preferentemente de los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión social.										
NIVEL INSTITUCIONAL		NIVEL INTERMEDIO		NIVEL DE UNIDAD							
Línea de acción	Temas	Meta estratégica	Indicador	Meta estratégica de unidad	Indicador	Responsable	Plazo				
							2017	2018	2019	2020	2021
1.1 Impulso de acciones orientadas a lograr una gestión académica integral e integrada.	1. Diálogo de saberes 2. Multi, Inter y trans disciplinariedad										
1.2. Realización de acciones que permitan la transformación de los procesos educativos en concordancia con los criterios de Mediación Pedagógica.	Planes de estudio, PPAA, estudiantes (deserción, aprobación, revisión de modelo pedagógico) Posgrados. Compromiso por hacer revisión de planes de estudio. Oferta académica transformada.										

Fuente: Área de Planificación

El anterior instrumento permitirá a la Rectoría, Vicerrectorías, Facultades y Centros observar las metas estratégicas de cada unidad, para proponer una meta estratégica integrada, la cual será insumo para la formulación de metas estratégicas institucionales.

El segundo instrumento es el que permitirá a la Rectoría, Vicerrectorías, Facultades y Centros, sistematizar su plan de trabajo de manera integrada, mismo que será utilizado como insumo para integrar el plan de acción institucional, para ello deberá proponer metas estratégicas que integren el quehacer de las unidades adscritas, indicadores, responsables, gestión del riesgo y plazo de ejecución.

Figura 6

PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2017-2021							
MATRIZ DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO DE RECTORÍA, VICERRECTORÍAS, FACULTADES, CENTROS, SEDES Y SECCIONES							
NOMBRE DE LA INSTANCIA							
Eje: Universidad pertinente							
Objetivo 1:	Promover un modelo universitario con una gestión académica flexible e integrada, basado en una visión holística del ser humano, que contribuya a la transformación progresiva de las personas, las comunidades y la sociedad en general, preferentemente de los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión social.						
NIVEL INSTITUCIONAL		NIVEL RECTORÍA, VICERRECTORÍA, FACULTAD, CENTRO, SEDE O SECCIÓN					
Línea de acción	Temas	Meta (s) estratégica (s)	Indicador	Responsable	Plazo	Gestión del riesgo	
						Evento de riesgo	Acciones de respuesta
1.1 Impulso de acciones orientadas a lograr una gestión académica integral e integrada.	1. Diálogo de saberes 2. Multi, Inter y trans disciplinariedad						
1.2. Realización de acciones que permitan la transformación de los procesos educativos en concordancia con los criterios de Mediación Pedagógica.	Planes de estudio, PPAA, estudiantes (deserción, aprobación, revisión de modelo pedagógico) Posgrados. Compromiso por hacer revisión de planes de estudio. Oferta académica transformada.						

Fuente: Área de Planificación

Es importante destacar que a nivel de Rectoría, Vicerrectoría y Facultad, también se realizará una identificación de posibles eventos y acciones de respuesta para mitigar estos eventos, asociadas a la meta estratégica propuesta. Deberá considerarse como insumo para la definición de los eventos y las actividades de respuesta al riesgo de estas instancias, los eventos y ARR establecidas en los planes de trabajo de las unidades académicas o las unidades administrativas adscritas a la instancia correspondiente.

Una vez concluida la tarea de formular el plan de trabajo las Facultades y Centros formalizarán sus planes de trabajo mediante un acuerdo de Consejo de Facultad o Centro. Ambos (el plan de trabajo y el acuerdo) deberán ser enviados a la Rectoría con copia a al Área de Planificación, en caso de esta última instancia se requiere tanto de forma impresa como digital, el cual deberá enviarse al correo mayela.vega.fallas@una.cr o dahiana.vargas.jimenez@una.cr.

En el caso de la Rectoría y las Vicerrectorías, la aprobación de los planes de trabajo la realizará el superior jerárquico.

2.3. Fechas importantes del proceso de planificación estratégica 2017-2021

Figura 7
Cronograma para Formulación, Planes de Trabajo 2017-2021

Etapas -PMPI 2017-2021	Responsables	Actividades	2015				2016					
			Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
I Etapa (Set. a Dic 2015)	Consejo Universitario-Consaca -Consejo de Rectoría- Comisión PMPI	Formulación documento preliminar PMPI 2017-2021										
II ETAPA (Enero a Abril 2016)	Comisión PMPI	Visitas Facultades, Centros y Sedes										
	Comisión PMPI	Remisión instrumentos a las Facultades, Centros y Sedes.										
	Unidades Académicas CEG, Sedes y Sección	Formulación Plan de Trabajo										
	Consejo de Facultad, Centro y Sede.	Formulación Plan de Trabajo Integrado (Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros y Sedes)										
	Comisión PMPI	Integración del Plan de Trabajo Institucional										
II ETAPA (Mayo 2016)	Comisión PMPI	Presentación para su Aprobación del PMPI 2017-2021										

Fuente: Área de Planificación

ANEXOS

1. Instrumentos con la información de la propuesta preliminar.
2. Instrumento con líneas de acción y temas.