

SCI-1028-2020

## Comunicación de acuerdo

**Para:** Ing. Luis Paulino Méndez Badilla  
Rector

M.A.E. José Antonio Sánchez Sanabria, Director  
Oficina de Planificación Institucional

**De:** M.A.E. Ana Damaris Quesada Murillo, Directora  
Secretaría del Consejo Institucional

**Asunto:** Sesión Ordinaria No. 3183, Artículo 11, del 05 de agosto de 2020. Modelo de Planificación y solicitud de presentación de la propuesta de reforma del Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del Instituto Tecnológico de Costa Rica

Para los fines correspondientes se transcribe el acuerdo tomado por el Consejo Institucional, citado en la referencia, el cual dice:

### RESULTANDO QUE:

1. El inciso b del artículo 18 del Estatuto Orgánico, establece:

*"Son funciones del Consejo Institucional:*

...

*b. Aprobar el Plan estratégico institucional y los Planes anuales operativos, el presupuesto del Instituto, y los indicadores de gestión, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico y en la reglamentación respectiva.*

..."

1. El artículo 94 BIS 2 del Estatuto Orgánico, indica:

**"ARTÍCULO 94 BIS 2**

*La Oficina de Planificación Institucional es el ente encargado de liderar, orientar y conducir de manera integral, el proceso de planificación institucional, mediante la creación de espacios de articulación entre los órganos responsables de formular y aprobar la visión, las estrategias, las políticas y los planes institucionales, con el fin de propiciar la obtención de productos coherentes en cada una de las etapas de dicho proceso.*

*Esta Oficina debe integrar en el Plan Estratégico Institucional los productos aprobados en las diferentes etapas del proceso de planificación institucional, que hayan sido aprobados por los órganos responsables, conforme a los procedimientos establecidos por la normativa interna y externa vigente sobre esa materia, y siguiendo los procesos de consulta a la comunidad dispuestos para ello.*

## COMUNICACIÓN DE ACUERDO

Sesión Ordinaria No. 3183 Artículo 11, del 05 de agosto de 2020

Página 2

*El Proceso de Planificación Institucional estará regulado por el Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del ITCR.”*

2. En Sesión Ordinaria No. 3090, artículo 11, del 04 de octubre de 2018, inciso c, el Consejo Institucional acordó:

*“c. Solicitar a la Comisión de Planificación y Administración, que realice un análisis de la normativa vigente en materia de Planificación Institucional, y sobre el papel que le corresponde a la Oficina de Planificación Institucional en el proceso, y que presente una propuesta de modificación a la reglamentación vigente, a más tardar el 29 de marzo de 2019.”*

3. Mediante oficio SCI-972-2018, del 15 de noviembre del 2018, la Comisión de Planificación y Administración remite a la Oficina de Planificación Institucional, observaciones al Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del ITCR, con el fin de que sea reformado. A continuación, se detallan los señalamientos:

“ ...

- *En el objetivo general:*
  - *¿debería el objetivo general indicar qué es el proceso de planificación? Existe una definición, la cual se discutirá*
  - *Habla del marco estratégico, pero en el reglamento se indica que incluye el táctico y operativo*
  - *En el proceso 2019, ninguno se cumplió:*
    - *Las metas se tuvieron que reformular y aún queda mucha duda de verificación de metas en el 2019*
    - *La información que se solicitó entregar a los departamentos para el diagnóstico, no se tiene evidencia que se cumplió.*
    - *La consulta en setiembre a los departamentos no responde a fomentar una participación responsable*
- *En las definiciones*
  - *¿qué contiene el diagnóstico?*
  - *¿solo el diagnóstico es el punto de partida?*
  - *¿es solo para definir la dirección? ¿o las etapas de formulación, ejecución y evaluación? ¿a la solución de diferentes situaciones del entorno? o, por el contrario, ¿a lo que está llamado el ITCR?*
  - *Proceso de planificación*
    - *El proceso de planificación consta de seis etapas que incluyen las siguientes acciones: 1) evaluar las condiciones actuales, 2) determinar objetivos y metas, 3) establecer un plan de acción, 4) asignar recursos, 5) ejecución y 6) control. PERO SI ES UN PROCESO para guiar un proceso ESTRATÉGICO-TÁCTICO Y OPERATIVO ¿cómo se integra? ¿cómo se vinculan?*
- *Planificación Estratégica Institucional*
  - *¿qué contiene el diagnóstico?*
  - *Dirección estratégica:*
    - *¿las metas están en función de la estrategia o a las acciones de corto plazo?*
    - *¿dónde se ubican las políticas? en la formulación ¿Ya aquí se estará definiendo el énfasis del plan operativo? ¿tendrán relación con las políticas específicas? ¿al no definirse se tendrá estas y un montón de metas a nivel operativo?*

## COMUNICACIÓN DE ACUERDO

Sesión Ordinaria No. 3183 Artículo 11, del 05 de agosto de 2020

Página 3

- ¿cuándo es la evaluación del plan estratégico?
  - Definiciones de metas estratégicas: ¿son metas de cada uno de los proyectos? ¿o metas estratégicas globales de todo el TEC? ¿cuál es el ligamen entre proyectos estratégicos y metas estratégicas?
  - **Formulación estratégica**
    - ¿debería haber definiciones?
    - ¿procesos de cómo formularlos?
    - ¿indicadores, para qué? Hacia los proyectos o hacia las metas, porque ambos tienen niveles diferentes
    - Análisis de entorno: ¿qué significa un producto final?
    - Solo un documento o un proceso para ser presentando ante la comunidad, las direcciones, las vicerrectorías o las autoridades.
    - ¿cómo se podría hacer esta entrega, para ser asumida por toda la comunidad?
  - **Planes Tácticos**
    - Si su efecto es al mediano y largo plazo ¿tendrá alguna afectación en la planificación de corto plazo?
    - Indicar que es la OPI la responsable y apoyo es innecesario, porque ya en un artículo se define su rol.
    - ¿cuál es el ligamen entre lo estratégico y lo táctico?
  - **Planificación Operativa**
    - ¿cuál es el ligamen entre plan y presupuesto? Es hasta ahora que aparece. ¿Entonces no hay una estimación del plan estratégico?
    - ¿el presupuesto no debería estar ligado desde lo estratégico? ¿Y esto nos lleva a lo sostenible? porque son grandes proyectos
    - ¿el plan es según el estatuto una responsabilidad de varios entes, incluyendo el Consejo Institucional y los departamentos? Faltó incluirlos
    - ¿el ligamen con lo estratégico y táctico. Existe una desvinculación con lo táctico y estratégico
  - **Seguimiento y evaluación**
    - ¿con la evaluación ya está atendido lo estratégico?
    - ¿acciones correctivas? No se han tenido
    - ¿se han realizado el seguimiento? ¿cuáles han sido? Y ¿cómo se han atendido?
    - ¿cuáles serán los requerimientos? ¿qué se les va a pedir cómo seguimiento y evaluación?
    - ¿qué pretende un resumen? ¿acciones correctivas, resultados, indicadores alcanzados?
    - ¿posibles acciones correctivas? Se han presentado
  - **Incumplimiento**
    - ¿cuál para este tipo de compromiso? Sino se explicita, no aplica”
4. La Oficina de Planificación Institucional presenta en el oficio OPI-125-2020 del 28 de abril del 2020, la propuesta del Modelo de Planificación (simplificado), así como la propuesta de reforma del Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del ITCR.
5. En oficio SCI-489-2020 del 29 de mayo del 2020, la Comisión de Planificación y Administración remite a la Oficina de Planificación Institucional observaciones a la propuesta del Modelo de Planificación, producto de la reunión No. 871-2020 del 21 de mayo del 2020, donde fueron analizados los documentos, y en particular, se indicó:

## COMUNICACIÓN DE ACUERDO

Sesión Ordinaria No. 3183 Artículo 11, del 05 de agosto de 2020

Página 4

“ ...

- *No se evidencia dentro del Modelo, los cambios que se han dado en el Consejo Institucional con respecto al establecimiento de las políticas específicas. No es solamente reflejar las políticas institucionales en el nivel de largo plazo sino, cuál va a ser su aporte y función en todo el proceso. Este aspecto no queda claro.*
- *Las Políticas específicas de formulación y ejecución aprobadas por el Consejo Institucional no se evidencian en el nivel de corto plazo.*
- *La retroalimentación y vínculos entre lo considerado como largo plazo y de corto plazo, no queda claro, lo cual podría llevar a tener productos individuales y no integrados.*
- *Los indicadores deben ser revisados. Se considera que no es lo mismo un indicador de largo plazo que responda al seguimiento de políticas que aquellos indicadores que van señalando ejecuciones anuales.*
- *No aparece considerado los últimos acuerdos de la AIR en cuanto al establecimiento de Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos, más aún, cuando en la estructura programática se tiene como objetivo hacer esta desagregación.*

*En este mismo espacio, la compañera Ana Rosa Ruiz Fernández presentó una propuesta de Modelo de planificación con una perspectiva que considera otros aspectos en su funcionamiento, por lo que solicitamos sea analizada con el fin de tener una nueva propuesta que considere los elementos señalados y este otro modelo como insumo.”*

6. Mediante oficio OPI-272-2020, con fecha de recibido 30 de junio de 2020, la Oficina de Planificación Institucional remite el Modelo de Planificación reformulado, atendiendo las observaciones realizadas por la Comisión de Planificación y Administración en el oficio SCI-489-2020. Al respecto, se indica:

“ ...

*Al respecto, por omisión las políticas específicas no fueron incluidas dentro del esquema del modelo. Se considera que estas se generan según su marco acción, y la temporalidad puede trascender el corto plazo, se atiende la observación y quedan incluidas las políticas específicas de formulación del plan presupuesto también dentro del esquema del modelo.*

*Se incorpora dentro del esquema del modelo, la vinculación desde las políticas institucionales, específicas y objetivos estratégicos como hilo conductor para cada Campus Tecnológico o Centro Académico, de ahí determinar la viabilidad y oportunidad en el mediano horizonte con la formulación del plan de inversión, donde el Consejo Institucional realizará el análisis y priorización en el uso de los recursos según la orientación estratégica.*

*Se sostiene reunión con la MSc. Ana Rosa Ruiz Fernández, para discutir e integrar ambos modelos ya vinculados por la Oficina de Planificación Institucional. Cabe señalar que en el Consejo de Rectoría en su Sesión No. 22-2020 del 29 de junio del presente, se expone la propuesta integrada del Modelo de Planificación Institucional, la cual fue avalada por dicho Consejo. Se adjunta el esquema validado.*

*La etapa a seguir por parte de la OPI, es la elaboración del Reglamento de Planificación Institucional para la revisión de su parte.”*

**CONSIDERANDO QUE:**

1. El Consejo Institucional ha sido enfático en la necesidad de organizar y evaluar la planificación institucional como un modelo integrado, de allí las acciones que se citan en los resultandos 3 y 5, en procura de alinear la planificación en todos sus niveles y orientar su evaluación, ejecución y efecto presupuestario.
2. La Comisión de Planificación y Administración en reunión No. 871-2020 del 30 de julio del 2020, analizó el Modelo de Planificación reformulado, adjunto al oficio OPI-272-2020, recomendando al Pleno del Consejo Institucional darlo por conocido.
3. Con este Modelo de Planificación como referencia, la Oficina de Planificación Institucional deberá presentar la propuesta de reforma del Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del ITCR, para lo cual la Comisión de Planificación y Administración resaltó los siguientes elementos a considerar:
  - a. **El modelo debe ser integral:** largo, mediano y corto plazo. En ese sentido, el corto plazo expresado en el Plan Anual Operativo debe verificar que, las metas planteadas permitan el logro de la planificación de mediano y largo plazo; por cuanto se debe procurar dicha vinculación e impacto, lo cual aún no es visible.
  - b. Con el fin de promover el alineamiento estratégico y la **vinculación entre las tres etapas**, se considera lo siguiente:
    1. El largo plazo debe ser coincidente con el horizonte de los objetivos estratégicos.
    2. El mediano plazo debe estar expresado en planes regionales con metas de tres años (Campus Tecnológicos y Centros Académicos), los cuales orientarán los planes tácticos de inversión en: gestión del talento humano, tecnología de información y comunicación, infraestructura (obra nueva y remodelaciones), becas a estudiantes, becas a funcionarios(as), equipamiento y otros que se consideren pertinentes.
    3. El corto plazo, delimitado y orientado por las Políticas Específicas de Formulación y Ejecución del Plan-Presupuesto, formulará las metas para un año, mismas que deben contribuir al cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo.
  - c. En cada etapa (largo, mediano y corto plazo) debe estar **explícito su ligamen con el presupuesto**. En el largo plazo, una estimación económica que estará en función de indicadores macroeconómicos como el PIB. En el mediano plazo el presupuesto debe ser por Campus Tecnológico y Centro Académico y plan táctico. En el corto plazo según lo definidos en las Políticas de Formulación del Plan-Presupuesto, en cuanto a las estimaciones de ingresos y gastos.

## COMUNICACIÓN DE ACUERDO

Sesión Ordinaria No. 3183 Artículo 11, del 05 de agosto de 2020

Página 6

- d. En el **largo plazo**, es importante indicar que las políticas institucionales son de cuatro tipos: Políticas Generales (5 años), Políticas Específicas de cada Vicerrectoría, Políticas Específicas por temas concretos (ejemplo: Políticas de contabilidad y Políticas de grupos vulnerables, hasta el momento) y las Políticas específicas para la formulación y ejecución del Plan-Presupuesto.
- e. El **corto plazo**, debe ser un proceso simple. En ese sentido, responderá a los planes regionales y para cada una de las metas de mediano plazo definidas, tendrá las metas a corto plazo para irlo logrando. Las metas que en conjunto atienden una meta a mediano plazo, debe identificar y valorar los riesgos correspondientes. En el corto plazo se deberán definir únicamente indicadores para la evaluación en eficiencia y eficacia.
- f. Los **indicadores** actualmente responden al nivel de planificación que se está evaluando. En este sentido, el conjunto de indicadores del TEC deben ser unos que respondan al largo plazo y se denominarán de impacto; indicadores de mediano plazo que serán de gestión y otros de corto plazo, que medirán la eficiencia y la eficacia, como ya se mencionó en el punto anterior.
- g. En cada evaluación debe quedar la **obligatoriedad** de establecer acciones correctivas, que permitan garantizar o aumentar su impacto, la gestión o eficiencia en el futuro.
- h. Cada etapa del proceso debe identificar **responsables**, quienes asumen el cometido de la calidad del proceso y su evaluación.

### SE ACUERDA:

- a. Dar por conocido el Modelo de Planificación Institucional que se adjunta en este acuerdo, con el fin de que se inicie el proceso de reforma del Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Para ello, se llama la atención de la Oficina de Planificación Institucional a considerar que:
  - 1. **El modelo debe ser integral:** largo, mediano y corto plazo. En ese sentido, el corto plazo, expresado en el Plan Anual Operativo, debe verificar que las metas planteadas permitan el logro de la planificación de mediano y largo plazo; por cuanto se debe procurar dicha vinculación, la cual no es visible.
  - 2. Con el fin de promover **el alineamiento estratégico y la vinculación entre los plazos**, se consideran los siguientes:
    - a. El largo plazo debe ser coincidente con el horizonte de los objetivos estratégicos.

- b. El mediano plazo debe estar expresado en planes regionales con metas de tres años (Campus Tecnológicos y Centros Académicos), los cuales orientarán los planes tácticos de inversión en: gestión del talento humano, tecnología de información y comunicación, infraestructura (obra nueva y remodelaciones), becas a estudiantes, becas a funcionarios(as), equipamiento y otros que se consideren pertinentes.
  - c. El corto plazo, delimitado y orientado por las Políticas Específicas de Formulación y Ejecución del Plan-Presupuesto, formulará las metas para un año, mismas que deben contribuir al cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo.
3. En cada etapa (largo, mediano y corto plazo) debe estar **explícita y vinculada la estimación económica o financiera** correspondiente. En el largo plazo, una estimación económica que estará en función de indicadores macroeconómicos como el PIB. En el mediano plazo el presupuesto debe ser por Campus Tecnológico, Centro Académico y plan táctico. En el corto plazo según lo definido en las Políticas de Formulación del Plan-Presupuesto, en cuanto a las estimaciones de ingresos y gastos.
  4. En el **largo plazo**, es importante indicar que las políticas institucionales son de cuatro tipos: Políticas Generales (5 años), Políticas Específicas de cada Vicerrectoría, Políticas Específicas por temas concretos (ejemplo: Políticas de contabilidad y Políticas de grupos vulnerables, hasta el momento) y las Políticas específicas para la formulación y ejecución del Plan-Presupuesto.
  5. El **corto plazo**, debe ser un proceso simple. En ese sentido, responderá a los planes regionales y para cada una de las metas de mediano plazo definidas, tendrá las metas a corto plazo para irlo logrando. Las metas que en conjunto atienden una meta a mediano plazo, deben identificar y valorar los riesgos correspondientes. En el corto plazo se deberán definir únicamente indicadores para la evaluación en eficiencia y eficacia.
  6. Los **indicadores** actualmente responden al nivel de planificación que se está evaluando. En este sentido, el conjunto de indicadores del TEC debe ser uno que responda al largo plazo y se denominará de impacto; deberá incluir además, indicadores de mediano plazo que serán de gestión y otros de corto plazo, que medirán la eficiencia y la eficacia.
  7. En cada evaluación debe quedar la **obligatoriedad** de establecer acciones correctivas o preventivas, que permitan garantizar o aumentar el impacto, la gestión o la eficiencia institucional.
  8. Cada etapa del proceso debe identificar **responsables**, quienes asumen el cometido de la calidad del mismo y su evaluación.

**COMUNICACIÓN DE ACUERDO**

Sesión Ordinaria No. 3183 Artículo 11, del 05 de agosto de 2020

Página 8

- b. Solicitar a la Oficina de Planificación Institucional presentar la propuesta de reforma del Reglamento del proceso de Planificación Institucional del ITCR, antes del término del mes de diciembre de 2020 y mantener informes de avance y consulta con la Comisión Planificación y Administración.
- c. Indicar que, contra este acuerdo podrá interponerse recurso de revocatoria ante este Consejo o de apelación ante la Asamblea Institucional Representativa, o los extraordinarios de aclaración o adición, en el plazo máximo de cinco días hábiles, posteriores a la notificación del acuerdo. Por así haberlo establecido la Asamblea Institucional Representativa, es potestativo del recurrente interponer ambos recursos o uno solo de ellos, sin que puedan las autoridades recurridas desestimar o rechazar un recurso, porque el recurrente no haya interpuesto el recurso previo.
- d. Comunicar. **ACUERDO FIRME.**

**Palabras Clave:** *Modelo - Planificación - solicitud – propuesta – reforma - Reglamento -Planificación*

c.i. Auditoría Interna (Notificado a la Secretaría vía correo electrónico)

ars