

Consejo Institucional

Informe de fiscalización del
cumplimiento de las
Políticas Generales del
ITCR

Periodo 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El resultado de la valoración que realiza el Consejo Institucional, en el ejercicio de sus competencias de fiscalización en el cumplimiento de las Políticas Generales Institucionales, durante el periodo 2019, logra evidenciar la imperiosa necesidad de mejorar significativamente, tanto la vinculación entre cada etapa del proceso de planificación (largo, mediano y corto plazo), como la congruencia entre la planeación y los recursos presupuestarios necesarios para su ejecución, tanto en la etapa de formulación como durante la evaluación.

La formulación y evaluación de las metas contenidas en el Plan Anual Operativo es base fundamental para lograr una asignación óptima y adecuada de los recursos. El Plan Anual Operativo 2019 incluyó 115 metas en total, de las cuales el 48% responde a actividades de rutina denominadas “sustantivas” y el 54% refiere a esfuerzos hacia cambios relevantes de la Institución, a las que se les identificó como “fundamentales”.

Producto de la revisión realizada sobre las metas fundamentales, se encuentra que, a pesar de que obtuvieron en el proceso de evaluación un promedio de 92% de cumplimiento, lo cual se ve como satisfactorio; el Consejo Institucional las ubica en un promedio del 62%. Bajo este escenario, se logra concluir que, los recursos presupuestarios no están siendo optimizados conforme pacta la planeación anual, y, además, ante una evaluación sobrevalorada en cuanto a cumplimiento de las metas, no se han tomado oportunamente decisiones estratégicas.

Estos señalamientos demuestran la autocrítica e interés de las autoridades en que los procesos de planificación y asignación de recursos sean cada vez de mejor calidad, en respuesta a los grandes aportes que hace la Institución al país.

INDICE

Introducción.....	4
Fiscalización del cumplimiento de las Políticas Generales 2019.....	6
1.1. Compromisos institucionales en función de las Políticas Generales y Específicas6	
1.2. Metas anuales ligadas a los compromisos institucionales derivados de las Políticas Generales y específicas	10
1.3. Las metas 2019 en función de su rol sustantivo y fundamental.....	13
1.4. Análisis de las evidencias del cumplimiento de las metas del PAO 2019	15
Trabajando por un nuevo modelo de planificación estratégica, visionario y que responda a los grandes retos del país.....	17
2.1. Hallazgos en el modelo de planificación institucional.....	17
2.2. Replanteamiento del modelo de planificación institucional	19
2.3. Las Políticas Específicas dentro del proceso de planificación	20
Conclusiones.....	22

INTRODUCCIÓN

El presente informe pretende dar a conocer el resultado de la valoración que realiza el Consejo Institucional en cuanto a las acciones contenidas en la planeación de corto plazo (Plan Anual Operativo) en el ejercicio de sus competencias de fiscalización del cumplimiento de las Políticas Generales del Instituto Tecnológico de Costa Rica, durante el periodo 2019; en concordancia con la función del Consejo Institucional establecida en el inciso a. del artículo 18 del Estatuto Orgánico, que reza:

“Orientar y fiscalizar la ejecución de las Políticas Generales del Instituto y presentar anualmente a la Asamblea Institucional Representativa el informe respectivo, con el fin de que ésta evalúe en qué medida las acciones realizadas por la Rectoría y sus órganos ejecutivos, han contribuido al cumplimiento de esas Políticas.”

Para lograr fiscalizar el cumplimiento de las Políticas Generales, el Consejo Institucional requiere de un proceso de planificación fortalecido, que le suministre no solo datos, sino una evaluación de impacto, gestión y eficiencia. No obstante, no se cuenta con estas condiciones, por lo que el Consejo Institucional se ha abocado a mejorar este proceso con la finalidad de cumplir con su función ante la Asamblea Institucional Representativa.

Este informe consta de dos capítulos; en el primero se expone el resultado de la fiscalización de las Políticas Generales para el año 2019, el cual evidencia que la vinculación entre cada etapa del proceso de planificación de largo, mediano y corto plazo debe ser mejorado significativamente. Los resultados como se evidenciará no ofrecen insumos a las autoridades para la toma de decisiones estratégicas.

En el segundo capítulo, el Consejo Institucional presenta los diferentes señalamientos sobre el proceso de planificación institucional que sustentan la aplicación de las Políticas Generales. Además, se citan las acciones que se han seguido para guiar el modelo de planificación, de forma que le permita al ITCR ser estratégico en los retos del futuro y los riesgos que está enfrentando

con respecto al financiamiento y entorno en general. Para ello, uno de los procesos que se ha revisado es el esquema estratégico de la Institución, establecido de la siguiente manera:



Figura 1. Pirámide de vinculación estratégica

Este esquema de vinculación estratégica no está garantizando una integración consecuente de las etapas. En ese sentido, el Consejo Institucional ha señalado dos alternativas: la primera es la definición y aplicación adecuada de las políticas institucionales, donde cada política tenga un propósito, una periodicidad y una medición determinada. La segunda opción es revisar todo el proceso de planificación institucional, el cual debe ser integral y con resultados que permitan apoyar la toma de decisiones de las autoridades en cada uno de los niveles.



FISCALIZACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS GENERALES 2019

1.1. Compromisos institucionales en función de las Políticas Generales y Específicas

El proceso de planificación del Instituto Tecnológico de Costa Rica inició el ejercicio 2019 con 17 Políticas Generales aprobadas por la Asamblea Institucional Representativa (AIR) en la Sesión Ordinaria No. 88-2015 del 7 de octubre del 2015, para regir durante el periodo 2015-2020.

Las Políticas Específicas fueron formuladas para el año 2019 en función de las Políticas Generales. En ese sentido, el Consejo Institucional aprobó 27 Políticas Específicas para la formulación del Plan Anual Operativo 2019, en la Sesión Ordinaria No. 3070, artículo 8, del 17 de mayo de 2018.

Las Políticas Generales y específicas vigentes en el año 2019 se concentran en cinco grandes compromisos institucionales, a saber:

1. *Procesos académicos de formación*: este tema está relacionado con 6 Políticas Generales y 9 Políticas Específicas.
2. *Investigación, extensión y acción social*: este tema está relacionado con 3 Políticas Generales y 4 Políticas Específicas.
3. *Vida estudiantil y servicios académicos*: este tema está relacionado con una Política General y 2 Políticas Específicas.

4. *Vinculación con el sector externo*: este tema está relacionado con 4 Políticas Generales y 6 Políticas Específicas.

5. *Procesos administrativos para la toma de decisiones y la gestión*: este tema está relacionado con 4 Políticas Generales y 6 Políticas Específicas.

A continuación, se detalla cada uno de los compromisos citados anteriormente y su composición a través de las políticas institucionales.

Cuadro 1.

Compromisos institucionales según Políticas Generales y específicas

Compromisos Institucionales	Política General	Política Específica
PROCESOS ACADÉMICOS DE FORMACIÓN	1. Se desarrollarán programas académicos en las áreas de ciencia y tecnología en concordancia con los ejes de conocimiento estratégicos, los fines y principios institucionales y con lo establecido en la Ley Orgánica del ITCR.	1. Se crearán y fortalecerán los programas académicos de grado y posgrado en las áreas de ciencia y tecnología en consonancia con los ejes transversales del Modelo Académico aprobado en el III Congreso Institucional. <hr/> 1.3 Se consolidarán los procesos de autoevaluación, acreditación y reacreditación de programas de grado y posgrado
	3. Se estimulará la visión global, la cultura de la comunicación, la sostenibilidad ambiental, los procesos de internacionalización y la consolidación del emprendedurismo en los programas académicos.	3.1. Se impulsarán los procesos de internacionalización académica con miras a lograr realimentación del quehacer y de gestión, de la cooperación continua, la comunicación, proyección global y la comunicación de resultados. <hr/> 3.2 Se estimulará el desarrollo del emprendimiento e innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje. <hr/> 3.3 Se promoverá una conciencia hacia la sostenibilidad ambiental, económica, social y cultural y con los derechos humanos.
	4. Se planificarán y ejecutarán los procesos académicos, vida estudiantil y apoyo a la academia orientados a favorecer el impacto positivo sobre la salud integral y el ambiente.	4. Se fortalecerá el desarrollo y mejoramiento continuo de los sistemas de gestión de los procesos institucionales, que incluyan los aspectos de ambiente, calidad, seguridad, salud integral y equidad

Compromisos Institucionales	Política General	Política Específica
	<p>5. Se potenciará el desarrollo del profesorado en aspectos pedagógicos y propios de su disciplina para alcanzar la excelencia académica desde una perspectiva humanística y multidisciplinaria.</p>	<p>5. Se fortalecerá la formación del profesorado en los aspectos propios de su disciplina, pedagógicos y en materia de derechos humanos.</p>
	<p>6. Se incrementará la formación, capacitación y superación del personal para alcanzar la excelencia desde una perspectiva humanística que contemple el compromiso con la equidad, el ambiente y una cultura de paz.</p>	<p>6. Se fortalecerá la formación, capacitación y entrenamiento que contemple las necesidades de las dependencias, a partir de las prioridades Institucionales.</p>
	<p>13. Se fortalecerá el trabajo conjunto en áreas estratégicas con las universidades que conforman el Sistema de Educación Superior Universitario Público.</p>	<p>13. Se impulsarán actividades, proyectos o programas conjuntos entre las universidades que conforman el Sistema de Educación Superior Universitario Público.</p>
<p>INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN, ACCIÓN SOCIAL Y COOPERACIÓN. ORIENTACIÓN</p>	<p>7. Se desarrollarán proyectos de investigación, extensión, acción social y desarrollo tecnológico, innovadores y de impacto científico, tecnológico y social conforme a los fines, principios, valores institucionales y a los ejes de conocimiento estratégicos.</p>	<p>7.1 Se mejorarán las capacidades de las instancias institucionales para el fortalecimiento de los proyectos de investigación, extensión y acción social, según los ejes de conocimiento estratégicos y transversales.</p> <p>7.2 Se implementarán estrategias de búsqueda de recursos financieros nacionales e internacionales para fortalecer el desarrollo de la investigación, la extensión, la cooperación, intercambio estudiantil, la acción social, la innovación, el desarrollo científico y tecnológico y el desarrollo regional.</p>
	<p>9. Se promoverán los procesos de investigación, extensión y de desarrollo tecnológico integrados a la enseñanza aprendizaje en los niveles de grado y posgrado.</p>	<p>9. Se integrarán en la enseñanza y aprendizaje los procesos y proyectos de investigación, extensión, acción social, cooperación y de desarrollo tecnológico, que estimulen la formación y participación estudiantil.</p>
	<p>12. Se fortalecerá la asignación de recursos para la extensión y acción social de manera que se logre una mayor proyección institucional en el ámbito sociocultural, productivo y organizativo.</p>	<p>12. Se asignará recursos para la extensión y la acción social en los programas, proyectos y actividades institucionales, fundamentados en los ejes de conocimiento estratégicos y transversales, que respondan a las necesidades de los diferentes sectores.</p>
	<p>8. Se desarrollarán estrategias que contribuyan</p>	<p>8.1 Se crearán y fortalecerán los programas existentes para el acceso,</p>

Compromisos Institucionales	Política General	Política Específica
VIDA ESTUDIANTIL Y SERVICIOS ACADÉMICOS	a mejorar el acceso, la vida estudiantil, la formación integral y el éxito académico para los estudiantes del ITCR, procurando la equidad de condiciones para las poblaciones vulnerables y de bajo nivel socioeconómico.	la formación integral, el bienestar estudiantil, la permanencia óptima y la graduación exitosa de los estudiantes. 8.2. Se desarrollarán acciones en la comunidad Institucional, para lograr una vida estudiantil integral e impulsar la equidad, igualdad de oportunidades, libertad de expresión, diversidad, respeto a la cultura y al origen étnico, de manera que se logre articular y atender las necesidades del estudiante en su contexto socio cultural.
VINCULACIÓN CON EL SECTOR EXTERNO	<p>1. Se desarrollarán programas académicos en las áreas de ciencia y tecnología en concordancia con los ejes de conocimiento estratégicos, los fines y principios institucionales y con lo establecido en la Ley Orgánica del ITCR</p> <p>10. Se mantendrá la vinculación permanente con los graduados con el propósito de retroalimentar el quehacer institucional y de fomentar su incorporación exitosa en el mercado laboral.</p>	<p>1.2 Se crearán y fortalecerán los programas de formación técnica en coadyuvancia con FUNDATEC, en áreas donde el TEC tenga fortalezas académicas y exista alta demanda en el mercado laboral.</p> <p>10.1 Se desarrollarán actividades de vinculación con los graduados u organizaciones que los representen, para fortalecer el quehacer institucional.</p> <p>10.2 Se fortalecerán los programas de educación continua para los graduados, que permitan ampliar e incidir de forma oportuna y pertinente en su perfil profesional, según las necesidades vigentes del sector laboral y necesidades del país.</p>
	<p>11. Se desarrollará la prestación de servicios a terceros como una forma de vinculación con la sociedad y fuente adicional de financiamiento, atendiendo a los fines y principios de la Institución, sin que vaya en detrimento de la academia ni el ambiente y no represente una competencia desleal a terceros.</p>	<p>11. Se fomentará la prestación de servicios en temas expertos desde las competencias académicas de cada unidad operativa con carácter remunerado a nivel nacional e internacional.</p>
	<p>17. Se desarrollarán acciones en distintas regiones para ampliar el acceso a la educación superior y contribuir con el desarrollo integral de la población, con atención a necesidades de grupos vulnerables, en condición de desventaja social.</p>	<p>17.1 Se fortalecerán las acciones para brindar mayor acceso a la educación técnica y superior en distintas regiones del país, así como a la población de grupos vulnerables o en condición de desventaja social.</p> <p>17.2. Se promoverá la cooperación institucional e interinstitucional para lograr un mayor acceso a la educación superior de los sectores vulnerables.</p>
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	<p>2. Se destinarán los recursos presupuestarios</p>	<p>2.1 Se fortalecerán las acciones para generación, atracción y asignación de</p>

Compromisos Institucionales	Política General	Política Específica
PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN	necesarios para la planificación, ejecución, control y evaluación exitosa de los programas académicos, vida estudiantil y apoyo a la academia acorde con los ejes de conocimiento estratégicos.	recursos presupuestarios destinados al mejoramiento del quehacer académico, los programas y servicios estudiantiles y de apoyo a la academia.
	14. Se incrementará la formación, la capacitación y la superación de la comunidad institucional en la formulación, el desarrollo sostenible y la administración de proyectos, actividades de acción social y prestación de servicios.	14. Se impulsarán programas de capacitación y formación de la comunidad institucional que contribuyan al logro de los objetivos institucionales en el desarrollo de programas, proyectos, actividades de generación y atracción de recursos.
	15. Los procesos institucionales se desarrollarán con excelencia, sustentados en la evaluación continua que involucre a los usuarios directos.	15.1 Se promoverá la incorporación de buenas prácticas de gestión orientadas al mejoramiento de los procesos, los proyectos y las funciones que se desarrollan en la Institución, ofreciendo prioridad a aquellos que tengan alto impacto en la relación con los usuarios directos. 15.2 Se fortalecerá el uso de las tecnologías digitales que permita integrar los procesos institucionales.
16. Se ejecutarán los recursos asignados a la Institución de manera oportuna, eficiente, racional y transparente y se promoverá la consecución de fondos nacionales e internacionales que favorezcan el desarrollo y el impacto del quehacer de la Institución en la sociedad.	16.1 Se implementarán acciones concretas para asegurar una ejecución oportuna, eficiente y transparente de los recursos asignados a la Institución, así como la rendición de cuentas a la sociedad. 16.2 Se promoverá la consecución de nuevos recursos en coordinación con las instancias institucionales y actores sociales externos, que permitan incrementar y mejorar la oferta de programas académicos, la vida estudiantil y el apoyo a la academia.	

1.2. Metas anuales ligadas a los compromisos institucionales derivados de las Políticas Generales y específicas

En el modelo actual, las políticas institucionales guían el proceso de planeación institucional. La estructura para determinar su cumplimiento es la siguiente:

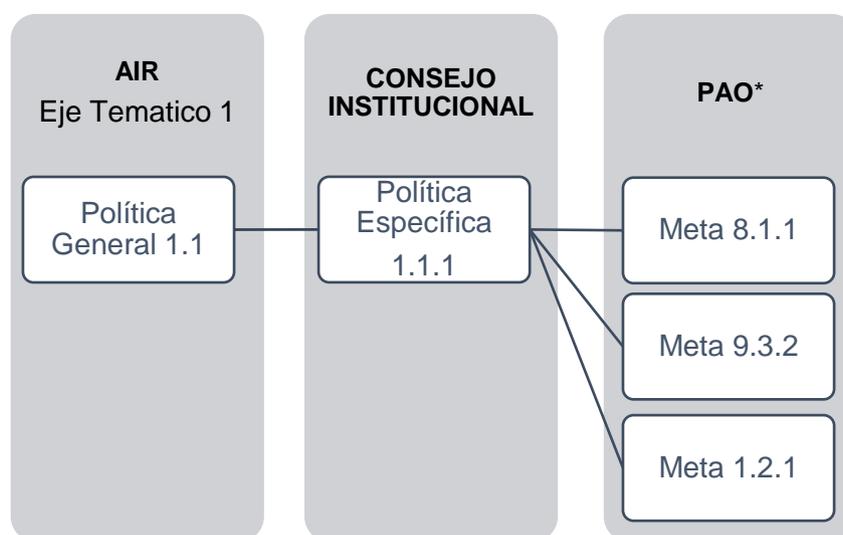


Figura 2. Vinculación de Políticas Generales con Políticas Específicas y metas anuales

(*) La numeración es distinta dado que se realiza con base en cada objetivo estratégico y no con respecto a la numeración de las Políticas Específicas.

El Plan Anual Operativo 2019 incluyó 115 metas en total, de las cuales el 48% responde a actividades de rutina denominadas “sustantivas” y el 54% refiere a esfuerzos hacia cambios relevantes de la Institución, a las que se les identificó como “fundamentales”.

Cuadro 2.

Compromisos institucionales según metas totales, fundamentales y sustantivas

Compromisos Institucionales	Metas	%	Metas Sustantivas	Metas Fundamentales	Metas Repetitivas
Procesos académicos de formación	22	19	9	13	5
Investigación, extensión y acción social.	14	12	4	10	2
Vida Estudiantil y servicios académicos	8	7	4	4	2
Vinculación con el sector externo	20	17	12	8	6
Procesos administrativos para la toma de decisiones y la gestión	51	44	20	31	11
TOTAL	115	100%	49	66	26
Porcentaje	100%	100%	43%	57%	23%

La mayoría de metas del Plan Anual Operativo 2019 se centran en el compromiso institucional denominado “Procesos administrativos para la toma de decisiones y la gestión” el cual es liderado por la Dirección Superior¹. En este compromiso el 61% de las metas relacionadas están ubicadas en actividades fundamentales.

El segundo compromiso institucional en importancia son los “Procesos académicos de formación”, liderado por la Vicerrectoría de Docencia. Un 60% de sus metas son fundamentales.

El tercer compromiso institucional en importancia es el de “Vinculación con el sector externo”, liderado por la Vicerrectoría de Docencia y llama la atención que el 60% de las metas relacionadas son sustantivas; es decir, de rutina.

El cuarto compromiso institucional en importancia es el de “Investigación, extensión y acción social”, liderado por la Vicerrectoría de Investigación y extensión, donde un 71% de sus metas son fundamentales.

El quinto compromiso institucional es la “Vida estudiantil y servicios académicos” con un 7% de peso en las metas institucionales y con dos características: la cantidad de actividades sustantivas y fundamentales son 50% cada una y, además, es liderado por la Vicerrectoría de Docencia y no por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, que debería ser el ente rector en esta materia.

La última columna del Cuadro 2 indica metas repetitivas; esto significa que del total de metas hay algunas que se repiten, porque responden a varias Políticas Generales o/y específicas.

En términos de cumplimiento de las metas, el promedio general conocido en el *“Informe de Evaluación del Plan Anual Operativo al 31 de diciembre de 2019”*, es de 96%, indicándose que ese porcentaje refiere a 53 metas evaluadas; un indicador muy general, que difícilmente puede dar información o

¹ Se mide en función de la cantidad de metas asumidas

recomendaciones, ya que mide actividades y no logro de metas, en cuanto a acciones de mejora, como se ampliará más adelante.

Cuadro 3.

Compromisos institucionales según cumplimiento de las metas

Compromisos Institucionales	Cantidad de metas	Cumplimiento de las metas
Procesos académicos de formación	22	97%
Investigación, extensión y acción social. Orientación	14	95%
Vida Estudiantil y servicios académicos	8	97%
Vinculación con el sector externo	20	97%
Procesos administrativos para la toma de decisiones y la gestión	51	94%
	115	96%

1.3. Las metas 2019 en función de su rol sustantivo y fundamental

Como se indicó en el apartado anterior, varias metas del Plan Anual Operativo 2019 se repiten; esto obedece a que responden a varias Políticas Generales y/o Específicas. En este sentido, de las 115 metas formuladas para el periodo 2019, se repiten 62, las cuales se traducen en un 54% del total de metas. Si se elimina este efecto quedarían 53 metas en total, de ellas 13 serían sustantivas (rutina) y significarían un 25%, y las restantes 40 corresponden a metas fundamentales, representando un 75% del total.

Respecto a las 13 metas sustantivas, éstas presentan las siguientes características:

- a. Agrupan una gran cantidad de actividades, lo que dificulta la evaluación de la meta en sí misma. Por ejemplo:
 - Una meta sustantiva está ligada 4 veces a las metas repetidas y además a identificar una serie de actividades, lo cual no queda claro cómo se medirá, como la siguiente: “Desarrollar 57 actividades sustantivas en temas particulares de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión”.

- Una meta sustantiva está ligada 14 veces a las metas repetidas y además a identificar una serie de actividades, lo cual no queda claro cómo se medirá, como la siguiente: “Desarrollar 255 actividades sustantivas en temas particulares de la Vicerrectoría de Docencia”
- b. Son ambiguas, dado que de su lectura no se logra determinar el resultado esperado, esto conlleva a que su definición sea imprecisa y no pueda medirse contra un punto inicial para saber cuándo está realmente cumplida. Por ejemplo:
- “Desarrollar 7 actividades para el cumplimiento del Plan Estratégico 2017-2021” ¿Cuál de los 15 proyectos estratégicos u objetivo estratégico se estaría atendiendo?
 - “Desarrollar 113 actividades sustantivas en temas particulares de la dependencia” ¿Cuál tema en particular?
- c. Repetición en diferentes políticas. Esto deja muchas dudas en cuanto a su real aporte para lograr la política a la cual se vincula.

Por otra parte, en las 40 metas fundamentales se observa lo siguiente:

- a. Son precisas y claras. Por ejemplo:
- “Desarrollar 3 sistemas que funcionen en forma eficiente e integral con los sistemas institucionales”
- b. Son medibles, lo que permite la evaluación. Por ejemplo:
- “Desarrollar 25 proyectos de Extensión y Acción Social”
- c. Responden al período para el cual se formuló la meta; es decir, es posible lograrlas en un año.

1.4. Análisis de las evidencias del cumplimiento de las metas del PAO 2019

La formulación y evaluación de las metas contenidas en el Plan Anual Operativo es base fundamental para lograr una asignación óptima y adecuada de los recursos. En ese sentido, fueron revisadas las 40 metas fundamentales que significan la esencia de la actividad institucional, encontrando:

- a. El cumplimiento otorgado en el 56% de las metas coincide en un alto grado con las actividades realizadas y sus productos. Si bien el porcentaje otorgado se encuentra en un rango de 80% a 100%, los alcances desde el punto de vista del Consejo Institucional, son del 75% al 100%. Se presenta a continuación, un ejemplo de una meta formulada y el resultado final reportado:

Meta	Actividades realizadas	Cumplimiento
Adquirir un sistema de servidores y un equipo de medición de variables eléctricas para el Centro Académico de Alajuela.	Se instaló el sistema de servidores para virtualización y del equipamiento de medición de variables eléctricas y está actualmente en uso.	100%

- b. Un 44% de las metas indican un cumplimiento entre un 43% a 100%; sin embargo, la revisión que realiza el Consejo Institucional las ubica entre 0% a 60% de cumplimiento; para ejemplificar se extrae la siguiente meta:

Meta	Actividades realizadas	Cumplimiento
Desarrollar 4 actividades para la ejecución del Plan de Sostenibilidad del Proyecto de Mejoramiento Institucional	Ya se realizaron los mantenimientos correctivos y la ejecución de los preventivos del proyecto de Banco Mundial	100%

Como puede observarse en el detalle de las actividades referidas por la instancia responsable del cumplimiento de la meta; las mismas no responden a la meta formulada, en tanto no se explicitan cuales fueron las cuatro actividades ejecutadas que le merecen la evaluación otorgada.

En el mismo orden, se encuentra la siguiente meta:

Meta	Actividades realizadas	Cumplimiento
Desarrollar 3 sistemas que funcionen en forma eficiente e integral con los sistemas institucionales.	Se han dado mantenimiento a todos los sistemas institucionales.	100%
	Se ha llevado el control y seguimiento del presupuesto correspondiente al desarrollo de sistemas.	

Ha de indicarse que, un sistema de información de acuerdo a un significado técnico no corresponde ni a un mantenimiento ni a un control de presupuesto.

En las dos metas reseñadas anteriormente se indica una evaluación de cumplimiento del 100%; no obstante, partiendo de las evidencias que se aportan, el Consejo Institucional encuentra un 0% de cumplimiento.

- c. Se presentan metas cuyo porcentaje de cumplimiento coincide con el logro alcanzado, a saber:

Meta	Actividades realizadas	Cumplimiento
Desarrollar 3 congresos, seminarios, simposios o encuentros.	CIEMAC, realizado por la Escuela de Matemática.	100%
	Conferencia Internacional para análisis de ciclo de vida, realizado por la Escuela de Química.	
	Congreso para profesores inglés. IV Conferencia Profesores de inglés TEC 2019, Escuela de Ciencias del Lenguaje.	

El porcentaje general de cumplimiento de las 40 metas fundamentales, en promedio alcanza un 92%, mientras que la revisión realizada por el Consejo Institucional, las ubica en un promedio del 62%. Por cuanto, en términos presupuestarios, no se están utilizando los recursos instituciones con eficiencia y eficacia.



TRABAJANDO POR UN NUEVO MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, VISIONARIO Y QUE RESPONDA A LOS GRANDES RETOS DEL PAÍS

2.1. Hallazgos en el modelo de planificación institucional

El proceso de planificación institucional ha sido un tema permanente en las agendas de la Comisión de Planificación y Administración. En este orden se han señalado los siguientes aspectos, tanto en reuniones de la citada comisión, así como en distintos acuerdos del Consejo Institucional -especialmente los referidos a evaluación y ejecución del Plan Anual Operativo y su presupuesto-:

a. En cuanto al “Reglamento del Proceso de Planificación Institucional” vigente:

- No deja clara la vinculación en las diferentes etapas del proceso de planificación.
- Cita los planes tácticos para orientar las inversiones que realiza la Institución; sin embargo, los últimos planes tácticos aprobados por el Consejo Institucional ya perdieron vigencia.
- El abordaje del “diagnóstico institucional” no es claro en como retroalimenta el proceso en general.
- Omite reflejar un enfoque estratégico con los Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos.
- Los indicadores no se presentan como un elemento clave para el seguimiento y la evaluación de las metas.

- La responsabilidad del proceso es de toda la Institución, pero en la práctica se le atribuye a la Oficina de Planificación Institucional la responsabilidad por la formulación y su calidad.
- El proceso de planificación es un instrumento que debe facilitar la toma de decisiones. Sin embargo, en la práctica no se tiene una vinculación clara y sistemática entre metas y presupuesto, lo que debilita la toma de decisión, en especial, por los efectos de mediano y largo plazo.

b. En la etapa de formulación:

- Las Políticas Específicas a partir de las cuales inicia el proceso de formulación de la planeación anual, no se ajustan a un año.
- Se requiere concretar acciones que permitan una vinculación y seguimiento efectivo del Plan Anual Operativo con respecto al presupuesto formulado por meta, de forma que las decisiones que se toman durante el periodo planificado y que afectan las metas, se reflejen adecuadamente en los aumentos o disminuciones en la cuantía de las partidas que se ven afectadas.
- Esta etapa se fundamenta en metas cuyo plazo de logro se pacta a un año. Algunas de estas metas si cumplen con las exigencias técnicas de claridad, periodicidad y medición, pero otras agrupan una gran cantidad de acciones, que dificultan medir el logro o el peso que tienen para el logro de una Política General, de forma que la fiscalización que debe ejercer el Consejo Institucional se ve debilitada en consecuencia.

c. En la etapa de evaluación:

- Se evidencia la necesidad de la Oficina de Planificación Institucional, como ente asesor, de contar con el apoyo de otras dependencias en la presentación de los informes de evaluación, con el objetivo de atender su presentación en los plazos determinados y que a la vez cuente con insumos que permita mejorar su contenido y con ello orientar el proceso de toma de decisiones y la gestión institucional.

- La metodología de evaluación continua en función de las actividades formuladas para las metas, las cuales no precisamente miden el impacto de la meta formulada.
- Es imperioso que el proceso de formulación del Plan Anual Operativo considere el establecimiento de indicadores de eficiencia, eficacia, impacto y pertinencia, que reflejen con claridad los resultados del cumplimiento de las metas planificadas en el marco estratégico institucional (Políticas Generales, Plan Estratégico Institucional, etc)
- El informe de evaluación del segundo semestre debería consistir en una reformulación de metas, específicamente de aquellas cuya posibilidad de concretizar es de alto riesgo.

2.2. Replanteamiento del modelo de planificación institucional

A raíz de los señalamientos reseñados en el apartado anterior, el Consejo Institucional se dará a la tarea de revisar el modelo de planificación institucional, a partir del 2020.

A continuación, se exponen los aspectos medulares que desde el Consejo Institucional se ha solicitado a la Administración considerar con el fin de que el modelo sea integral: largo, mediano y corto plazo.

- a. Un plan quinquenal sustentado en las Políticas Generales, Políticas Específicas de cada Vicerrectoría y políticas de áreas fundamentales del TEC, con el fin de establecer las aspiraciones para cinco años. Este nivel se sustentará en indicadores de impacto, que permitan medir la contribución institucional al país a partir de la docencia, la investigación, la extensión y la acción social.
- b. Un plan de mediano plazo que visibilice cada Campus Tecnológico y Centro Académico, lo que fundamentará planes tácticos en infraestructura, becas a

estudiantes y funcionarios(as), equipamiento, entre otros. Este mediano plazo estará siendo evaluado a partir de indicadores de gestión.

- c. Un plan de corto plazo con Políticas Específicas para su formulación y ejecución y con indicadores de eficiencia y eficacia. En esta etapa, se espera un trámite muy expedito porque concretiza lo que se aprobó a nivel de largo y mediano plazo.

2.3. Las Políticas Específicas dentro del proceso de planificación

El proceso de planificación inicia con la formulación de las Políticas Específicas a la luz de las Políticas Generales. Este primer paso de aprobación de Políticas Específicas con periodicidad anual presenta las siguientes contradicciones:

- a. Su contenido no dista mucho del detalle aportado en las Políticas Generales; por cuanto, no aportan en especificidad o en áreas fundamentales de acción.
- b. Es imposible concretizarlas en un año.
- c. Provocan una gran cantidad de metas y difícilmente controladas o con fácil seguimiento.
- d. Incumplen el Estatuto Orgánico dado que no están orientando la formulación ni la ejecución del Plan Anual Operativo.

Los anteriores aspectos fueron revisados por el Consejo Institucional a la luz del marco de políticas establecido en el artículo 95 del Estatuto Orgánico, que refiere:

“El Instituto Tecnológico de Costa Rica contará con un marco de Políticas Institucionales, como complemento de sus principios, con el propósito de orientar la toma de decisiones de corto y mediano plazo, la evaluación y la rendición de cuentas.”

Producto de la revisión se identificó que, las políticas institucionales que define el Estatuto Orgánico presentan la siguiente clasificación:

- a. Políticas Generales formuladas y aprobadas por la Asamblea Institucional Representativa.
- b. Políticas Específicas, las cuales son de dos tipos:
- Las que orientan el proceso de planificación y formulación del plan – presupuesto. Estas políticas son anuales y con la finalidad de orientar la elaboración y ejecución del plan-presupuesto, en concordancia con los artículos 26 y 100 del Estatuto Orgánico.
 - Las que orientan procesos institucionales, tales como: docencia, investigación y extensión, acción social, administración, vida estudiantil, posgrado y Consejo Asesor de los Campus Tecnológicos Locales, en concordancia con los artículos 38, 70 BIS 2 y 81. Estas políticas por su naturaleza no tienen plazo de finalización y estarán en función de las Políticas Generales.

CONCLUSIONES

El interés que el Consejo Institucional demuestra en este informe con respecto al proceso de planificación institucional pretende fortalecer una toma de decisiones que responda al contexto nacional e internacional, de gran incertidumbre por un débil crecimiento económico, un incremento grave del desempleo y con grandes desigualdades en el país.

En este sentido, el Consejo Institucional mantiene la convicción de que fortalecer la planificación institucional, nos permitirá:

- a. Defender la pertinencia de la inversión en la educación superior Estatal, para el desarrollo de cada región del país, a partir de su aporte en la formación, la investigación, la extensión, la acción social y su gestión.
- b. Una rendición de cuentas del Consejo Institucional en cuanto a su función fiscalizadora de las Políticas Generales, estratégica y orientadora del porvenir de la Institución, así como su vinculación con el Plan Nacional de Educación Superior (PLANES) y del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública.
- c. Un cumplimiento de mayor calidad en la planificación anual, de todas las instancias de la Institución, a partir de parámetros medibles a corto, mediano y largo plazo.
- d. Una cultura de planificación que oriente hacia la administración y optimización de todos los recursos de la Institución, sean estos: humanos, de infraestructura, de equipo y de imagen.

El Consejo Institucional en tanto, debe fiscalizar las Políticas Generales con un horizonte a cinco años, ya que está llamado a mantener una visión de largo plazo. En este sentido, su informe debería garantizar acciones estratégicas de sostenibilidad futura en la Institución.