

**Metodología para elaborar el
Plan Nacional de la Educación
Superior Universitaria Estatal**

PLANES 2016-2020



378.372.86
C755i

Consejo Nacional de Rectores

Metodología para elaborar el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal PLANES 2016-2020 / Consejo Nacional de Rectores. -- Datos electrónicos (1 archivo : 1.000 kb). -- San José, C.R. : CONARE - OPES, 2014.

Formato PDF (22 páginas)

1. PLANIFICACIÓN. 2. FINANCIAMIENTO. 3. COORDINACIÓN INTERUNIVERSITARIA. 4. EDUCACIÓN SUPERIOR. 5. UNIVERSIDADES PÚBLICAS. 6. METODOLOGÍA. 7. COSTA RICA. I. Título. II. Serie.



Tabla de contenidos

Siglas	iii
1. Normativa	4
2. Propuesta metodológica para la formulación del PLANES 2016-2020.....	7
2.1. Preliminar	9
2.2. Análisis y diagnóstico	9
<i>Análisis interno</i>	9
<i>Análisis del entorno</i>	10
2.3. Planteamiento de la estrategia	10
2.4. Aprobación y conocimiento.....	11
2.5. Divulgación.....	12
2.6. Ejecución.....	12
2.7. Seguimiento.....	12
3. Participantes y funciones.....	12
3.1. CONARE	13
3.2. OPES	13
3.3. Equipo coordinador (EC)	14
3.4. Equipo Económico (EE).....	15
3.5. Equipo Político (EP).....	15
3.6. Comisión de Directores de Planificación (CDP)	16
3.7. Comisión de Asuntos financieros y presupuestarios (CAFP)	16
3.8. Comisión de Divulgación	16
3.9. Otros participantes.....	17
4. Estructura funcional.....	18
5. Consideraciones generales	18
6. Cronograma	19
ANEXO 1 : Propuesta para la creación y funcionamiento del Equipo coordinador que tendrá a cargo la elaboración del PLANES 2016-2020.....	21
7. Bibliografía	22

Siglas

CAFP	Comisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios
CC	Convenio de coordinación
CCS	Cuerpos Colegiados Superiores
CD	Comisión de Divulgación
CDP	Comisión de Directores de Planificación
CE	Comisión de Enlace
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
CP	Constitución Política
CV	Comisión de Vicerrectores
EC	Equipo coordinador
EE	Equipo económico
EP	Equipo político
FEES	Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior
Iesue	Instituciones de educación superior universitaria estatal
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
MEP	Ministerio de Educación Pública
MH	Ministerio de Hacienda
MICIT	Ministerio de Ciencia y Tecnología
Mideplan	Ministerio de Planificación
OPES	Oficina de Planificación de la Educación Superior
PEN	Programa Estado de la Nación
POA	Plan Operativo Anual
PLANES	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal
Sesue	Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal
Siesue	Sistema de Información de la Educación Superior Universitaria Estatal
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UTN	Universidad Técnica Nacional

1. Normativa

La normativa fundamental que se debe tomar en cuenta para la elaboración del Planes 2016-2020 es el artículo 85 de la Constitución Política, el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal, el Convenio de Financiamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal vigente y el criterio de la Contraloría General de la República (DFOC-SOC-1014, del 13 de setiembre de 2010) en respuesta a una consulta del Ministro de Educación Pública.

En el artículo 85 de la Constitución Política (CP, reformado por ley 6580, de 18 de mayo de 1981), se hace referencia específica al Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior (FEES) y al Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal, el cual expresa:

Artículo 85.- El Estado dotará de patrimonio propio a la Universidad de Costa Rica, al Instituto Tecnológico de Costa Rica, a la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia y les creará rentas propias, independientemente de las originadas en estas instituciones. Además, mantendrá -con las rentas actuales y con otras que sean necesarias- un fondo especial para el financiamiento de la Educación Superior Estatal.

El Banco Central de Costa Rica administrará ese fondo y, cada mes, lo pondrá en dozavos, a la orden de las citadas instituciones, según la distribución que determine el cuerpo encargado de la coordinación de la educación superior universitaria estatal.

Las rentas de ese fondo especial no podrán ser abolidas ni disminuidas, si no se crean, simultáneamente, otras mejoras que las sustituyan.

El cuerpo encargado de la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal preparará un plan nacional para esta educación, tomando en cuenta los lineamientos que establezca el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

Ese plan deberá concluirse, a más tardar, el 30 de junio de los años divisibles entre cinco y cubrirá el quinquenio inmediato siguiente. En él se incluirán, tanto los egresos de operación como los egresos de inversión que se consideren necesarios para el buen desempeño de las instituciones mencionadas en este artículo.

El Poder Ejecutivo incluirá, en el presupuesto ordinario de egresos de la República, la partida correspondiente, señalada en el plan, ajustada de acuerdo con la variación del poder adquisitivo de la moneda.

Cualquier diferendo que surja, respecto a la aprobación del monto presupuestario del plan nacional de Educación Superior Estatal, será resuelto por la Asamblea Legislativa.”

Este artículo señala varios aspectos de especial importancia:

- Dota de patrimonio propio a las Universidades, manteniendo un fondo especial.
- Hace referencia al FEES, indicando que las rentas que lo conforman no podrán ser abolidas ni disminuidas, a menos que se creen otras mejores que lo sustituyan.
- El FEES será distribuido por el organismo coordinador de la educación superior (CONARE, según lo especificó el Convenio de Coordinación de la Educación Superior al ser modificado en 1982). Anteriormente, esa distribución se realizaba en el seno de la Comisión de Enlace (CE).
- Estipula que el cuerpo encargado de la coordinación de la educación superior deberá preparar el PLANES, el cual tendrá una vigencia quinquenal.
- El PLANES deberá incluir tanto los egresos de operación como los egresos de inversión que se consideren necesarios para el buen desempeño de las instituciones universitarias.
- Se hace mención a las cuatro instituciones universitarias que conforman el CONARE, ya que la UNED había suscrito el CC en mayo de 1979.

Menciona también que el PLANES se preparará tomando en cuenta los lineamientos que establezca el Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo, varios años después, la Procuraduría General de la República, mediante el dictamen C-125-2003 (de 6 de mayo de 2003), indicó en sus conclusiones:

- “4.- Dado que la autonomía de gobierno que la Constitución les reconoce no está sujeta a la Ley (...) las universidades estatales no están sujetas al Plan Nacional de Desarrollo.*
- 5.- Dichas entidades están obligadas a suministrar información al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, pero no pueden ser objeto de evaluación por parte de ese órgano ministerial”.*

En lo pertinente se ha procurado vincular los PLANES con el Plan Nacional de Desarrollo, principalmente en la articulación con el sistema educativo, en la vinculación universidad con la sociedad y en aspectos de investigación.

El Convenio de Coordinación de la Educación Superior (CC, en su actual versión, aprobada en 1982) señala entre las competencias del CONARE y de OPES en materia de planificación, las siguientes:

Artículo 3.- Serán funciones del CONARE:

- a) Señalar a OPES las directrices necesarias para la elaboración del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES).*
 - b) Aprobar el PLANES, previa consulta a los Cuerpos Colegiados Superiores de las Instituciones signatarias, los cuales deberán pronunciarse dentro del plazo requerido por el CONARE para ello.*
- (...)*
- d) Establecer los órganos, los instrumentos y los procedimientos de coordinación, adicionales a OPES, que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal.*

(...)

- j) *Constituir, cuando sea necesario, grupos de trabajo o comisiones interinstitucionales para el estudio de problemas específicos.*
- m) *Recomendar la adopción de políticas comunes, en lo académico y en lo administrativo, por parte de las Instituciones signatarias.*

Artículo 17.- Son funciones de OPES:

- a) *Preparar el PLANES, tomando en cuenta los lineamientos que establezca el Plan Nacional de Desarrollo vigente. El PLANES tendrá cinco años de duración y deberá evaluarse anualmente.*
- b) *Ejecutar los encargos del CONARE relativos a proyectos y programas de corto, de mediano y de largo plazo que soliciten las Instituciones signatarias.*

(...)

- f) *Coordinar con las unidades correspondientes de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal, la elaboración, la supervisión y la evaluación de los programas y de los proyectos aprobados por el CONARE.*
- g) *Someter al CONARE propuestas de políticas, de programas y de proyectos que favorezcan la coordinación y el adecuado desarrollo de la Educación Superior Universitaria Estatal.*

A la fecha se han elaborado seis PLANES, con vigencia para periodos quinquenales, los cuales han respondido a realidades y necesidades coyunturales, por lo que entre ellos ha variado su contenido y forma de presentación. Como la situación del financiamiento universitario no logró resolverse mediante los documentos del PLANES, en 1988 el CONARE propuso al Gobierno en el seno de la Comisión de Enlace, la aplicación de un mecanismo de reajuste automático del FEES, considerando el índice de inflación, así se procede a la firma del primer Convenio de Financiamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal FEES para los años 1989 al 1993 (8 de noviembre de 1988). En la actualidad se han firmado cinco Convenios de Financiamiento, también con vigencia para periodos quinquenales, los cuales no habían coincidido con la vigencia de los documentos de PLANES.

Durante el periodo de negociación de este último convenio, el Dr. Leonardo Garnier Rímolo, Ministro de Educación Pública y Presidente de la CE, realizó una consulta a la Contraloría General de la República (CGR) sobre la obligatoriedad que tienen las universidades públicas de presentar el PLANES con el detalle de los egresos de operación e inversión. El criterio emitido por el ente contralor (Oficio 08785, DFOC-SOC-1014 del 13 de setiembre, 2010) indica: *“se concluye que el CONARE debe presentar el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES), con el detalle de los egresos de operación e inversión de dichos centros de enseñanza, el cual constituye un parámetro para negociar y suscribir los convenios de financiamiento de las universidades.”*

Este criterio del ente contralor fue posterior a la firma del Acuerdo para la firma del Convenio de financiamiento, suscrito el 27 de agosto de 2010 y con vigencia para el periodo 2011-2015 y a la entrega del documento del PLANES 2011-2015 al CONARE (junio, 2010).

Sin embargo, para la negociación del Convenio de Financiamiento que regirá para el periodo 2016-2020 se deberá elaborar un PLANES que cumpla con lo establecido en el artículo 85 de la Constitución Política y con el criterio del ente contralor, un documento que contenga los egresos de operación y de inversión de las IESUE.

Con el fin de elaborar un PLANES que cumpla tanto como instrumento de planificación y como instrumento financiero y tomando en consideración lo que establece los artículos 1 y 3 del CC, se considera al CONARE como la instancia responsable de emitir las directrices a OPES para la formulación del PLANES. Para ese propósito OPES conformó un grupo de trabajo con funcionarias y una consultora, con el objetivo de elaborar una propuesta metodológica para la formulación del PLANES 2016-2020, que cumpla con el requisito de que el PLANES sea tanto el instrumento de planificación como el instrumento para la negociación del FEES para el quinquenio 2016-2020, el cual debe incluir los egresos de operación y los de inversión para el buen funcionamiento de las instituciones adscritas al CONARE.

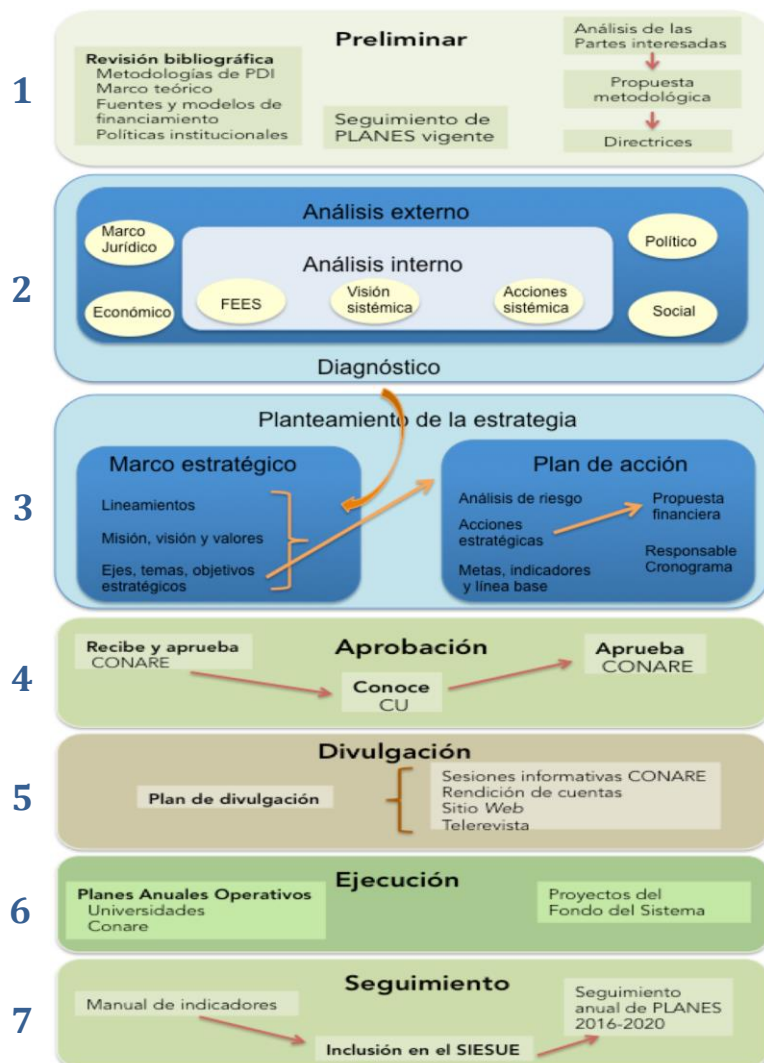
2. Propuesta metodológica para la formulación del PLANES 2016-2020

Como lo indica Alexandra Lener (1999), la planeación estratégica es un proceso mediante el cual las organizaciones proponen estrategias para maximizar las oportunidades del entorno, es por ello que para la formulación del PLANES se plantea el desarrollo de las siguientes siete fases:

- 1) Preliminar
- 2) Análisis y diagnóstico
- 3) Planteamiento de la estrategia
- 4) Aprobación
- 5) Divulgación
- 6) Ejecución
- 7) Seguimiento

Estas fases se han adaptado a nuestro medio y se presentan en forma resumida en el diagrama 1.

Diagrama 1
Fases de Desarrollo



Para desarrollar el trabajo propuesto, se requiere de la participación activa del CONARE y de sus programas, de OPES en particular y de diferentes equipos de trabajo, de las Comisiones de Vicerrectores, de otras comisiones y miembros de las comunidades universitarias. Para ello se propone la conformación de tres equipos de trabajo, en los cuales participe un representante por Universidad, designado por cada rector, a saber: el Equipo Coordinador (EC), el Equipo Económico, (EE) y el Equipo Político (EP). Se plantea también la asignación de tareas específicas a las diferentes Comisiones de Vicerrectores (CV), a los Directores de Planificación (CDP), de Asuntos Financieros y Presupuestarios (CAFP), a la de Divulgación (CD) y al Programa del Estado de la Nación (PEN). Las funciones, responsabilidades y estructura funcional se detallan en los apartados 3 y 4 de la presente propuesta.

A continuación, se procede a describir cada una de las fases de desarrollo.

2.1. Preliminar

En esta fase (ver fase 1 del diagrama 1) se consideran estudios y análisis que se iniciaron en OPES desde el 2013, tales como: revisión bibliográfica sobre las metodologías de planes de desarrollo de las instituciones, los diferentes modelos de financiamiento, el marco teórico sobre dirección estratégica universitaria, el análisis de las políticas, los planes de desarrollo de las lesue y en conjunto con la Comisión de Directores de Planificación (CDP), se preparará el seguimiento del PLANES vigente.

Los requerimientos del entorno son atendidos por las universidades estatales con el diario quehacer de sus actividades sustantivas. Para una mejor comprensión de este proceso se realizó el análisis de las partes interesadas, que es la base para la presente propuesta metodológica, la cual incluyó una entrevista con los Rectores y con el Director de OPES. Este análisis consideró las oportunidades y las expectativas, que eventualmente puedan afectar el proceso de formulación, desde el punto de vista de los diferentes actores, a saber: CONARE, OPES, universidades, CE, CGR, comunidades universitarias y la comunidad nacional en general.

Esta etapa concluirá con la emisión de directrices por parte del CONARE para que se inicie el proceso de formulación de PLANES 2016-2020.

2.2. Análisis y diagnóstico

El análisis de la situación actual a lo interno y en el entorno (ver fase 2 del diagrama 1), permite al Sesue determinar la pertinencia de su labor en el medio en el cual se desarrolla y en conjunto sustentan el diagnóstico que identifica las brechas entre la situación actual y la deseada, visualización necesaria para elaborar el marco estratégico.

Análisis interno

Como actividad principal de esta fase y de acuerdo con lo expresado por los Rectores, se realizará una Jornada de *reflexión sobre la visión sistémica*, que permita analizar lo actuado hasta el momento, en la construcción y desarrollo del Sesue, con miras a fortalecer los esfuerzos conjuntos que se realizan, para el mejor aprovechamiento de los recursos en beneficio de la sociedad costarricense.

Como insumos se contará con la siguiente información:

- Análisis de las acciones incluidas en el CC.
- Implementación de la visión sistémica basado en las acciones.
- Distribución histórica del FEES.
- Seguimiento de PLANES vigente.
- Revisión de indicadores nacionales e identificación de retos país.
- Cuadro resumen con los resultados por institución del *Estudio de seguimiento de las personas graduadas en las universidades costarricenses en el 2008 - 2010*, Observatorio Laboral de Profesionales.

- Distribución de los recursos del Fondo del Sistema.

Se espera contar con los siguientes resultados: los lineamientos que regirán el PLANES, los insumos necesarios para que el Equipo coordinador a cargo de la formulación del PLANES elabore las propuestas para la misión, la visión y los temas sobre los cuales se definirán los objetivos estratégicos. Para orientar su desarrollo se contará con la participación de un experto en planificación universitaria para obtener los resultados indicados.

Con el fin de revisar lo actuado a la luz del entorno y como parte de esta fase, se organizarán una serie de conversatorios sobre los temas definidos por el CONARE, en los cuales participarán miembros de los diferentes programas y comisiones del Consejo, de las comunidades universitarias y nacionales, así como diferentes actores sociales (CE, sector socio-productivo).

Análisis del entorno

En esta fase se analizará el medio externo y las interacciones con el Sesue, las oportunidades y las limitaciones que se presentan. Para ello se propone la revisión de los factores económicos, políticos, sociales, así como el marco jurídico que las rige, a cargo de especialistas en cada materia (economistas, politólogos, entre otros), que designen los Rectores por universidad. Además, el Director adjunto del Estado de la Nación ha indicado su compromiso de colaborar con el análisis social.

2.3. Planteamiento de la estrategia

El PLANES se constituirá en la guía para alcanzar los objetivos esperados. El planteamiento de la estrategia (ver fase 3 del diagrama 1) contiene dos niveles, el primero es el marco estratégico, el cual comprende las grandes declaraciones: los lineamientos, la misión, visión y valores, así como, los ejes, temas y objetivos estratégicos. Un segundo nivel, denominado “plan de acción”, el cual detallará el modo en que se logrará lo anterior y contiene: el análisis del riesgo, las acciones estratégicas, la propuesta financiera del PLANES y los elementos que permitirán su seguimiento, tales como las metas, los indicadores, el establecimiento de líneas base, los responsables y el cronograma.

Los insumos principales para el planteamiento de la estrategia son los resultados obtenidos en la *Jornada de reflexión sobre la visión sistémica*, que efectuarán los rectores, dado que en dicha actividad se obtendrán los lineamientos estratégicos y serán la base para que el EC proponga al CONARE la misión, la visión y los temas.

Para la definición de los valores, el EC realizará una propuesta al CONARE tomando como base los estipulados en el PLANES vigente.

Se desarrollarán conversatorios para cada uno de los temas y sus resultados serán la base para determinar los objetivos estratégicos. En ellos participarán algunos miembros de las comisiones, de los programas del CONARE, de las comunidades universitarias (docentes, estudiantes)

expertos en la materia, de organizaciones públicas y privadas (cámaras, ministerios, empleadores), representantes de los ministerios de la CE y otros actores sociales que considere pertinente el EC. Para su desarrollo se buscará a un experto por tema a nivel nacional o internacional, con el fin de que ofrezca una visión general por materia a tratar, que permita orientar la discusión y el análisis de los mismos.

El EC enviará los objetivos estratégicos a la CDP, para que lleven a cabo el análisis de riesgos y así determinar las acciones que se deben tomar en cuenta para asegurar la consecución de los mismos durante la ejecución del PLANES.

Las acciones estratégicas, las metas, los indicadores, la línea base, el cronograma y los responsables serán propuestos por el EC al CONARE para su aprobación.

- *Propuesta financiera del PLANES*

Esta labor se considera fundamental para el cumplimiento de lo que establece el artículo 85 de la CP. Para realizar los ejercicios de ingresos y egresos por universidad, es conveniente que el CONARE analice los criterios de distribución del FEES por institución con el propósito de que cada universidad conozca el monto de la transferencia estatal de que dispondría.

OPES elaborará los escenarios y los comunicará a los miembros de la CAFU, quienes realizarán las proyecciones de los ingresos y egresos totales para su institución. Los programas del CONARE deberán también realizar el mismo ejercicio. Con el fin de facilitar la recopilación de la información por universidad el EC propondrá un formato estandarizado.

Esta información será suministrada al CONARE para que sirva de insumo durante la negociación del FEES y determine la propuesta financiera que será incluida en el PLANES.

Una vez definidas las acciones estratégicas el EC procederá a vincularlas con la estructura presupuestaria, que previamente hayan sido aprobadas por el CONARE.

2.4. Aprobación y conocimiento

Durante el proceso el EC será el encargado de elaborar las propuestas en cada una de las fases, para la aprobación correspondiente del CONARE y le entregará un documento completo en el mes de enero del 2015, el cual será el instrumento para la negociación del FEES. Por su parte el CONARE lo analizará, le hará las observaciones que considere pertinentes, lo remitirá al EC para la incorporación de las mismas y posteriormente lo enviará para su conocimiento a los Cuerpos Colegiados Superiores de cada institución. Al finalizar la negociación del FEES, en el EC revisará la coherencia entre lo planteado y lo acordado en la Comisión de Enlace con el fin de enviarlo de nuevo al CONARE para su aprobación final (ver fase 4 del diagrama 1).

2.5. Divulgación

La fase de divulgación (ver fase 5 del diagrama 1) se visualiza como un proceso continuo desde el momento que se inicia la formulación. Para ello se le solicitará a la Comisión de Divulgación del CONARE que establezca un plan de comunicación que considere como mínimo las siguientes acciones: colaboración para las sesiones informativas del proceso que llevará a cabo el CONARE con la participación de un miembro de los Consejos Universitarios y de los estudiantes por institución y para la rendición de cuentas en el 2014, diseño de un sitio *web* del CONARE que contenga información sobre el proceso, comunicados por medio de boletines de avance, envío de boletines informativos a los integrantes de las comisiones de trabajo del CONARE. Adicionalmente, se le solicitará apoyo al proyecto “Telerevista”, financiado con recursos del Fondo del Sistema del 2014 para que colabore en la divulgación del proceso. Para el seguimiento del sitio web es necesario que se encargue a un funcionario de OPES que mantenga actualizada la información en este sitio y se encargue de tramitar las sugerencias u observaciones que se obtengan por este medio.

2.6. Ejecución

Esta fase (ver fase 6 del diagrama 1) la llevará a cabo cada una de las instituciones y los programas del CONARE que tengan financiamiento del FEES, así como los proyectos financiados con recursos del Fondo del Sistema y se reflejará en los Planes Anuales Operativos (PAO) de cada institución y del CONARE.

El PLANES será el documento de referencia para los nuevos Planes de Desarrollo o Estratégicos de las instituciones universitarias y en cada institución los Directores de Planificación serán los encargados de efectuar la vinculación de los PAO con el PLANES.

2.7. Seguimiento

En respeto por la autonomía universitaria que le confiere la CP a las instituciones que conforman el CONARE, cada institución indicará los valores base y las metas anuales que se propondrá durante el quinquenio para cada uno de los indicadores incluidos en el PLANES. Con la participación de la CDP se elaborará un manual de indicadores y los datos recopilados por los representantes de ésta se incluirán en el Siesue. El seguimiento anual del PLANES (ver fase 7 del diagrama 1) durante el quinquenio de vigencia del mismo, lo efectuará OPES en conjunto con la CDP.

3. Participantes y funciones

Dada la complejidad y diversidad de las partes interesadas que se deben tener presentes en la formulación de la planificación en el Sesue, a continuación, se describen los participantes y sus funciones.

3.1. CONARE

De conformidad con lo que señala el CC, en su artículo 3, indicado en el apartado 2, al CONARE le corresponde emitir las directrices a OPES para la formulación del PLANES. Por consiguiente, al CONARE le concierne la aprobación de la propuesta metodológica y de los productos de cada una de las etapas planteadas en ella y recibirá el documento del PLANES para que sea el instrumento de negociación del FEES, lo enviará para conocimiento de los Consejos Universitarios y una vez concluida la negociación del FEES, aprobará el documento final.

Como se indicó en el apartado 2, se propone que el CONARE, conforme tres equipos de trabajo, con representantes de cada Institución y de funcionarios de OPES, para que elaboren y asesoren en la materia correspondiente durante el proceso de formulación del PLANES y la negociación del FEES, estos serán: el Equipo Coordinador (EC), el Equipo Económico (EE) y el Equipo Político (EP), lo anterior con fundamento en lo que establece el artículo 3, incisos a) y j) del CC.

Adicionalmente y con el fin de mantener canales de comunicación oportunos, el CONARE llevará a cabo sesiones informativas con la participación de miembros de los Consejos Universitarios y de los estudiantes.

3.2. OPES

El artículo 17, inciso a) del CC señala que es a OPES a la que le corresponde elaborar el PLANES, de acuerdo con las directrices emitidas por el CONARE, por lo tanto, en la presente propuesta se considera como la responsable de coordinar el proceso para formular el PLANES, en conjunto con las instituciones que conforman el CONARE, ya que será principalmente a éstas a las que les corresponderá ejecutar lo planteado, el seguimiento y su evaluación.

El personal de OPES se encuentra involucrado en este proceso desde la fase de preparación o preliminar, además, formarán parte de los diferentes equipos de trabajo nombrados por el CONARE y de las comisiones durante el trabajo propuesto, con el fin de que sean el enlace y aseguren la buena marcha del proceso.

A continuación, se mencionan las labores que se requieren llevar a cabo, con el fin de cumplir con el objetivo propuesto:

- Preparar el marco teórico que sustentará el PLANES.
- Analizar las políticas y los planes de desarrollo de las IESUE.
- Estudiar las diferentes fuentes o modelos de financiamiento de la educación superior en otros países.
- Elaborar la información que se utilizará en la Jornada de reflexión sobre la visión sistémica del Sesue, entre las que se encuentran: seguimiento de PLANES actual y la valoración implementación de la visión sistémica basado en las acciones sistémicas, la distribución histórica del FEES, la asignación de los recursos del Fondo del Sistema.

- Elaborar un análisis sobre las acciones sistémicas incluidas en el CC, que se utilizará en la Jornada de reflexión de los rectores.
- Elaborar un cuadro resumen con los resultados por universidad del estudio de graduados por medio del OLaP.
- Elaborar los escenarios del FEES de acuerdo con las directrices que establezca el CONARE y el estudio del EE, que servirán de base para las proyecciones de ingresos y egresos que elaborará la CAFP por universidad, para la propuesta financiera del PLANES. Adicionalmente, se debe coordinar con los programas del CONARE, para que estos también elaboren las proyecciones de ingresos y egresos.
- Análisis del comportamiento de la masa salarial de las instituciones del período 2007-2013.
- Mantener informada a la CDP durante la formulación del PLANES, así como transmitir sus observaciones al EC.
- Velar porque las Comisiones del CONARE a las cuales se les asigne labores las lleven a cabo en forma oportuna.
- Brindar el apoyo logístico de todo el proceso.

Concretamente, el Director de OPES, o a quien él designe, será el Coordinador del EC y mantendrá frecuentemente informado al CONARE.

Los funcionarios de OPES que participen en la formulación del PLANES, deberán reunirse en forma semanal con el fin de dar seguimiento y coordinar las actividades y resultados que se requieren en cada etapa.

3.3. Equipo coordinador (EC)

Estará conformado por un representante de cada institución, nombrado por cada Rector y coordinado por el Director de OPES o quien él designe, este EC contará, además, con la participación de otros funcionarios de OPES.

El objetivo de este equipo será elaborar el PLANES 2016-2020, tomando en consideración las directrices y metodología aprobadas por el CONARE y lo que establece el artículo 85 de la Constitución Política.

A este equipo de trabajo le corresponde velar porque todos los involucrados cumplan con las tareas asignadas y en el tiempo establecido en el cronograma aprobado por el CONARE.

Mantendrá un canal de comunicación permanente con el CONARE, por medio de informes de avances, por parte del Coordinador y cuando sea necesario participará la Comisión en pleno.

Le propondrá al CONARE para su aprobación final, cada uno de los resultados correspondientes de las fases del proceso, tales como:

- Misión, visión, valores
- Ejes, temas, objetivos estratégicos
- Acciones estratégicas, metas e indicadores

- Propuesta financiera del PLANES
- Seguimiento
- Cronograma y responsables

Para facilitar la recopilación y procesamiento de la información presupuestaria de los ingresos y egresos por institución, proporcionará a la CAFP los formatos estandarizados.

Los miembros del EC contarán con una asignación de carga de medio tiempo completo durante la elaboración del PLANES; iniciando en el mes de mayo del 2014 y hasta el mes de noviembre del 2015.

En algunas instituciones podría coincidir que el Director de Planificación sea el miembro del EC, en cuyo caso se requiere una asignación de tiempo específico, por parte del Rector para llevar a cabo esta labor.

3.4. Equipo Económico (EE)

El artículo 85 de la CP indica que: *El Estado dotará de **patrimonio propio** a la Universidad de Costa Rica, al Instituto Tecnológico de Costa Rica, a la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia y les creará rentas propias...*, *“...Además, mantendrá -con las rentas actuales y con otras que sean necesarias- **un fondo especial** para el financiamiento de la Educación Superior Estatal.”* (la negrita no es del original). Actualmente, el FEES es negociado en forma quinquenal y no existe un “fondo especial” tal y como lo establece la CP, es por ello que, con el fin de contar con un análisis económico del entorno nacional e internacional que fortalezca el proceso de negociación, se propone que el CONARE nombre un equipo conformado por reconocidos economistas de las universidades y apoyados por funcionarios de OPES, que no solo elabore un análisis económico, sino que plantee posibles opciones de financiamiento a la luz de crear el fondo estipulado en la CP, este estudio formará parte del apartado de Análisis del entorno.

El EC dependerá directamente del CONARE y mantendrá una estrecha comunicación con OPES.

Se reunirá con el CONARE en forma periódica (al menos una vez al mes) para la entrega de informes de avances y resultados, durante el año 2014 y cuando inicie el proceso de negociación del FEES cuando lo requiera el CONARE.

3.5. Equipo Político (EP)

Estará conformado por especialistas en el análisis político que los Rectores designen y un representante de OPES que será el enlace con el EP, asesorarán al CONARE durante el proceso de negociación del FEES y sus informes servirán de insumo para el análisis político que se incluirá en el PLANES.

Se reunirá con el CONARE en forma periódica (mensual) para la entrega de informes de avances y resultados, durante el año 2014 y cuando inicie el proceso de negociación del FEES cuando lo requiera el CONARE.

3.6. Comisión de Directores de Planificación (CDP)

La CDP está conformada por los Directores de Planificación de las universidades y en conjunto con OPES se encuentra elaborando un informe del seguimiento del PLANES vigente, con datos del periodo 2011-2012. Se espera que este documento proporcione elementos importantes para la Jornada de reflexión sobre la visión sistémica del Sesue. Dada su competencia y experiencia, se mantendrán informados a los miembros de la CDP sobre las diferentes fases que se llevarán a cabo, por medio del funcionario de OPES miembro de la Comisión y que participa en el proceso, con el fin de que realimenten la labor del EC. Además, por el conocimiento experto que tienen en la materia participarán en los conversatorios que se efectuarán por tema y realizarán el análisis de riesgos de los objetivos estratégicos que aprueben los Rectores. Serán los encargados de vincular los Planes Anuales Operativos de las instituciones con el PLANES y de suministrar la información y cálculo de indicadores en la fase del seguimiento del mismo.

La CDP elaborará un manual de indicadores y los datos recopilados por los representantes de ésta se incluirán en el Siesue. El seguimiento anual del PLANES, durante el quinquenio de vigencia del mismo, lo efectuará OPES en conjunto con la CDP.

3.7. Comisión de Asuntos financieros y presupuestarios (CAFP)

La CAFP la conforman los Directores Financieros o presupuestarios de las universidades, les corresponderá realizar las proyecciones de ingresos y egresos por universidad para el quinquenio, para ello tomarán de base los escenarios del FEES elaborados por la OPES, de acuerdo con lo indicado por el CONARE y este documento será utilizado como referencia por los Rectores. Adicionalmente, el CONARE, determinará cuáles serían los ingresos y egresos que se incluirán en la propuesta financiera para la negociación del FEES.

Las universidades presentarán estas proyecciones de acuerdo con un formato estandarizado y en la fecha que establezca para ello el EC, según el cronograma determinado.

Para la proyección de los egresos y con el fin de identificar los egresos de inversión de los de operación, se considerarán como egresos de inversión todas las cuentas de la partida 5 “Bienes duraderos”, del Clasificador económico de ingresos y egresos del sector público en forma desagregada por institución incluyendo al CONARE y sus diferentes programas que cuenten con financiamiento del FEES.

3.8. Comisión de Divulgación

Estará conformada por Comisión de Jefes de Prensa del CONARE y los grupos de divulgación de los programas del Consejo. Les corresponderá elaborar el plan de comunicación del PLANES, el cual incorporará como mínimo las acciones incluidas en el punto 2.5 de este documento.

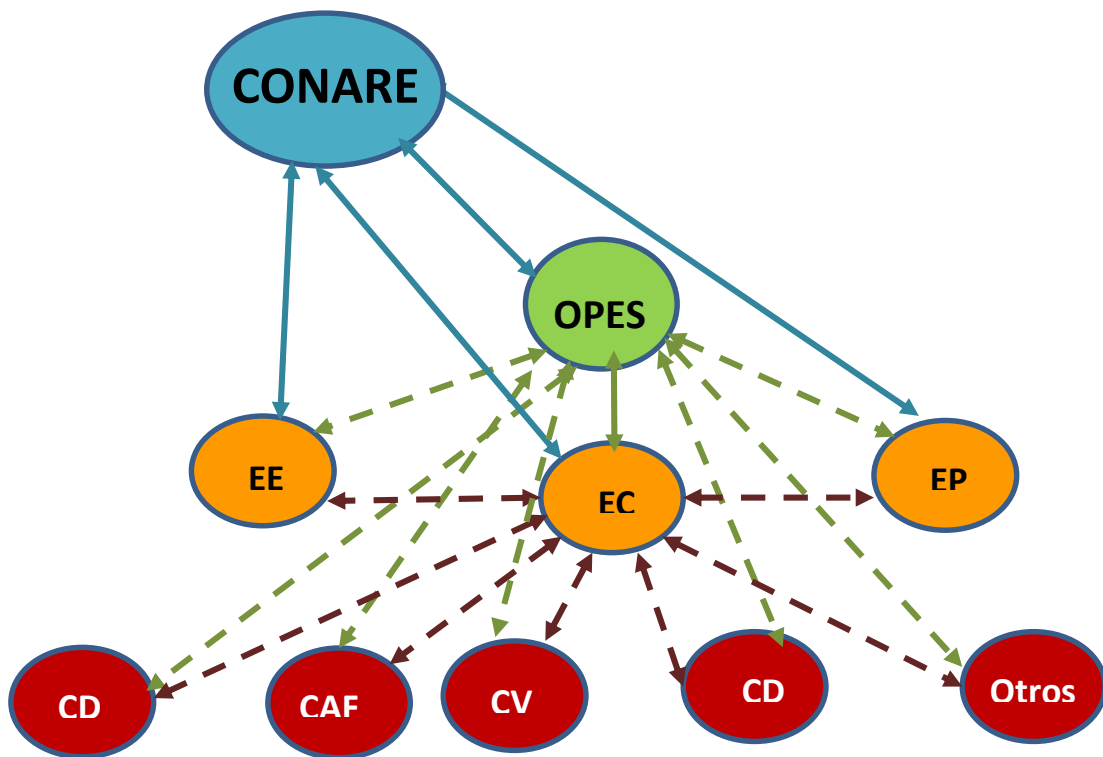
3.9. Otros participantes

Una consideración importante en la formulación estratégica en las universidades es la participación activa de diversas partes interesadas, es por ello que se requiere de la integración de los miembros de: las comunidades universitarias (docentes, estudiantes), de los Programas del CONARE que cuenta con financiamiento del FEES, Comisiones de Vicerrectores y otras que funcionan en el CONARE por medio de las cuales se materializa el trabajo conjunto del Sesue. Todos ellos contribuirán en este proceso en la etapa de Análisis interno y en los conversatorios por tema.

Específicamente, el programa Estado de la Nación efectuará los análisis correspondientes a los retos país en los cuales las universidades deben de contribuir y la identificación de necesidades nacionales en temas de investigación que aún no son abordados por las instituciones. Este análisis se presentará en la Jornada de reflexión de los rectores sobre el sistema y formará parte del análisis externo en el componente social.

A continuación, se presenta gráficamente la interacción de los equipos y comisiones participantes:

Diagrama 2
Interacción de los equipos y comisiones participantes



4. Estructura funcional

Para el funcionamiento e interacción de los equipos de trabajo y comisiones descritos anteriormente se plantea en la fase 6 la estructura funcional.

Aprobación y conocimiento

En cumplimiento con lo que establece, el CC y la CP es al CONARE al que le corresponde emitir las directrices para elaborar el PLANES, aprobarlo y enviarlo para el conocimiento a los CCS.

El CONARE, tal y como se indicó será el órgano que apruebe la presente propuesta metodológica y los diferentes productos de las etapas.

El EC le entregará el documento para que servirá de instrumento de negociación del FEES a finales del mes de enero del 2015, lo enviará para conocimiento de los CCS y una vez concluida la negociación del financiamiento, aprobará el documento final.

Formulación

La OPES es la responsable de coordinar el proceso de formulación, en el cual participarán el EC, EP, EE, CDP, CAFP, CD y el Estado de la Nación.

Participación

La participación de las diferentes partes involucradas es fundamental en el proceso de planificación de las instituciones de educación superior, en el presente caso, esta se dará en los conversatorios por temas. Se considera indispensable la incorporación de los miembros de las Comisiones de Vicerrectores y otras de trabajo del CONARE, de los Programas del CONARE, las comunidades universitarias (docentes, estudiantes), representantes de los ministerios de la CE y actores sociales de organizaciones públicas y privadas que considere pertinente el CONARE.

Adicionalmente, se contará con un sitio *web*, que informe sobre el avance del proceso a la comunidad nacional en general, sitio que permita recopilar las observaciones al mismo.

5. Consideraciones generales

Como parte de la metodología propuesta, no solo se formulará un PLANES, que cumpla con lo que establece la CP, sino que el mismo debe contar con el marco teórico que sustente el proceso de Dirección Estratégica, además, de contener los elementos necesarios para el monitoreo y seguimiento, por medio de indicadores que permitan visualizar el avance del mismo y una adecuada rendición de cuentas.

Se elaborarán como mínimo cuatro análisis que se incluirán en el documento, a saber: el económico, el político, el social y uno sobre la situación laboral de los graduados, que permitan retroalimentar al CONARE para el proceso de negociación del FEES.

El estudio de las diferentes fuentes y modelos de financiamiento de la educación superior que está preparando OPES será insumo para el análisis a cargo del EE.

Además, se llevará a cabo un proceso de rendición de cuentas en el cual se divulgarán las acciones realizadas por las universidades en los últimos años.

Por otra parte, se requiere que los Rectores cuenten con un estudio actuarial por institución que permita asegurar la sostenibilidad financiera de las instituciones y OPES realizará un análisis del comportamiento de la masa salarial de las instituciones.

6. Cronograma

A continuación, se plantea el cronograma que se propone cumplir:

Cronograma de Fases

Actividad	Fecha
Fase 1 Preliminar	22 de julio 2013 al 7 de mayo 2014
Fase 2 Análisis y diagnóstico	3 de febrero al 4 de julio 2014
Conversatorios	16 de junio al 4 de julio 2014
Fase 3 Planteamiento de la estrategia	
Lineamientos estratégicos	5 al 9 de mayo 2014
Misión, Visión y valores	19 de mayo al 6 de junio 2014
Objetivos estratégicos	7 de julio al 1 de agosto 2014
Análisis de riesgos	4 al 22 de agosto 2014
Acciones estratégicas	25 de agosto al 12 de setiembre 2014
Metas e indicadores	16 de setiembre al 3 de octubre 2014
Vinculación del PLANES con el FEES	1 de abril - 7 de octubre
Entrega del PLANES	30 de enero de 2015
Fase 4 Aprobación y conocimiento	1 de febrero al 30 de abril de 2015
Revisión del PLANES	1 al 27 de febrero de 2015
Conocimiento por parte de los CU	2 al 31 de marzo de 2015
Aprobación del PLANES para negociación	20 al 30 de abril de 2015
Fase 5 Divulgación	marzo-2014 / setiembre 2015
Fase 6 Ejecución	2016 - 2020
Fase 7 Seguimiento	marzo 2016 - 2017-2018-2019-2020

ANEXO 1

Propuesta para la creación y funcionamiento del Equipo coordinador que tendrá a cargo la elaboración del PLANES 2016-2020

Creación e integración

El Consejo Nacional de Rectores (CONARE) en concordancia con lo que establece el artículo 85 de la Constitución Política y el artículo 3, inciso b) Convenio de Coordinación (CC) de la Educación Superior Universitaria de Costa Rica, se abocará a la realización del PLANES correspondiente al quinquenio 2016-2020, para ello y teniendo en consideración los incisos d) y j) del artículo citado del CC conformará un Equipo Coordinador que se encuentre integrado por un representante de cada una de las Instituciones que conforman el CONARE y de representantes de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) y coordinado por el director de OPES, o por quién él designe, en cumplimiento con lo que establece el artículo 17 de la CC.

Objetivo

Elaborar el PLANES 2016-2020, tomando en consideración las directrices y metodología aprobadas por el CONARE y que el documento cumpla con lo que establece el artículo 85 de la Constitución Política.

Funcionamiento

1. El Equipo Coordinador (EC) será conformado por un representante de cada institución que conforma el CONARE y un miembro de la OPES.
2. Iniciará sus funciones desde que sea conformada por el CONARE y hasta PLANES sea aprobado por el CONARE.
3. Este EC será coordinado por el Director del OPES o a quién este designe para su representación, de acuerdo con lo que establece el artículo 17, inciso a).
4. Las reuniones se llevarán a cabo el día y la hora que hayan sido programadas por sus integrantes y con el fin de que todas las instituciones se encuentren representadas y las características del trabajo asignado el EC deberán estar integradas en Pleno.
5. Se contará con un apoyo logístico por parte de OPES, que permita la generación de actas que tendrá el único propósito de ordenar y llevar el control de la buena marcha del trabajo.
6. El EC le propondrá al CONARE los formatos únicos para la recopilación de información con el fin de que estos sean aprobados previamente por el CONARE.
7. Le corresponderá velar para que se cumpla con los resultados de todos los involucrados en forma oportuna.

Funciones del coordinador

Aparte de las que señala el CONARE, le corresponde al Coordinador:

1. Servir de enlace entre el CONARE y el EC, mantener informado al CONARE del avance de la elaboración del PLANES, así como de suministrar cualquier otra información que considere pertinente para lograr el objetivo.
2. Convocar a los demás miembros cuando lo considere oportuno.
3. Velar porque se lleven al día las minutas de las sesiones de trabajo.
4. Dar seguimiento a los acuerdos tomados, en la entrega oportuna y pertinente de información, velar por el cumplimiento del cronograma y el plan de trabajo del EC.
5. Llevar un registro de asistencia con el propósito de velar por la participación efectiva de todas las instituciones que estén representadas en el equipo de trabajo.
6. Las periodicidades de las sesiones de trabajo se llevarán de acuerdo con lo estipulado previamente por el EC y en las instalaciones del CONARE, en forma ocasional podrán reunirse en otras instalaciones de acuerdo con lo que establezca el EC.
7. Solicitar audiencia al CONARE cuando se considere conveniente, para brindar avances del proceso.

Miembro del equipo

1. Será una persona designada directamente por el Rector de cada Institución, para que realice este trabajo y que goce de su absoluta confianza.
2. Con amplios conocimientos en la Institución que representa, sobre todo en gestión universitaria (Planificación, evaluación y ejecución presupuestaria).
3. Contará con una descarga de tiempo de la institución para dedicarse a esta labor.
4. Asistir a las reuniones que designe el EC.
5. Ser el enlace entre el EC y la Universidad que representa para ello debe coordinar a lo interno de la institución que representa, la recopilación de información que se requiera en cada una de las fases del proceso.
6. Entregar la información en forma oportuna y pertinente con el fin de cumplir con el cronograma establecido y el correspondiente plan de trabajo.

7. Bibliografía

Alexandra L. Lerner. (1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education and John M.M. Bryson Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*.

CONARE. (2005). *Plan nacional de la educación superior universitaria estatal 2006-2010*. San José, Consejo Nacional de Rectores.

_____. (2007). *Normas para la creación y funcionamiento de Comisiones de Coordinación interuniversitaria*. San José, Consejo Nacional de Rectores, Oficina de Planificación de la Educación Superior.

_____. (2010). *Plan nacional de la educación superior universitaria estatal 2011-2015*. San José, Consejo Nacional de Rectores.

_____. (2013). *Compendio, leyes, decretos y convenios de la educación superior universitaria estatal* San José, Consejo Nacional de Rectores, Oficina de Planificación de la Educación Superior.

Entrevistas a los Rectores y Director de OPES:

- Licda. Sandra León Coto (UNA) – 15 de noviembre, 2013.
- Mag. Luis Guillermo Carpio Malavassi (UNED) – 22 de noviembre, 2013.
- Dr. Julio Calvo Alvarado (ITCR) – 22 de noviembre, 2013.
- Dr. Henning Jensen Pennington (UCR) – 25 de noviembre, 2013.
- M.Sc. José Andrés Masís Bermúdez (OPES) – 21 de enero, 2014.

ITCR. (s.f.). *Plan Estratégico Instituto Tecnológico de Costa Rica 2011-2015*. Cartago, Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de <http://www.tec.ac.cr/eltec/rctoria/opi/Documents/Plan%20Estrat%C3%A9gico%202011-2015.pdf>

UCR. (s.f.). *Introducción al Plan Estratégico Institucional*. San José, Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://oplau.ucr.ac.cr/index.php/plan-estrategico-institucional/introduccion-al-plan-estrategico>

UNA. (2012). *Plan de Mediano Plazo 2013-2017 “Fortaleciendo el Modelo de Gestión Universitaria”*. Heredia, Área de Planificación Económica de la Universidad Nacional.

UNED. (2011). *Plan de Desarrollo Institucional: para el fortalecimiento de la Educación a Distancia*. San José, Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de http://www.uned.ac.cr/conuniversitario/images/docs_cu/politicas_generales/PlanDesarrolloInstitucional2011-2015.pdf

UTN. (s.f.). *Plan Institucional de Desarrollo Estratégico 2011-2021*. Alajuela, Universidad Técnica Nacional. Recuperado de <http://www.utn.ac.cr/images/pdfs/planificacion/documento%20planificacion%20estrategica%20version%202011-2021.pdf>

Universidad de Québec, Curso Gestión de proyecto (en línea) – ENAP 7866, Documento 2.1 Guía de elaboración del POP Página 7 de 21, 2007