

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

Metodología para la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030 (PLANES)



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES

Marzo 2024

OPES ; no. 20-2024

378.7286
C755m

Consejo Nacional de Rectores (Costa Rica).

Metodología para la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030 (PLANES). [Recurso electrónico] / Consejo Nacional de Rectores – Datos electrónicos (1 archivo : 700 kb). -- San José, C.R. : CONARE - OPES, 2024.
(OPES ; no. 20-2024)

ISBN 978-9977-77-586-9
Formato pdf, (36 páginas.)

1. METODOLOGÍA. 2. PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA. 3. PROSPECTIVA. 4. COORDINACIÓN UNIVERSITARIA. 5. EDUCACIÓN SUPERIOR. 6. COSTA RICA. I. Título. II. Serie.

LRD



Tabla de contenido

Siglas y Acrónimos	4
I. Presentación.....	5
II. Antecedentes y marco de referencia.....	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Marco normativo.....	8
III. Modelo de planificación a implementar.....	13
3.1 Modelo de planificación	13
3.2 Enfoque de Gestión para Resultados (GpR) y Valor Público	16
Gestión para resultados (GpR)	16
Valor Público del SESUE	18
IV. Etapas del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030.....	19
Etapa I.....	20
Etapa II.....	22
Etapa III.....	23
Etapa IV	24
V. Fases para la construcción del estudio prospectivo de la de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050	24
Fase I: diseño metodológico del proceso	25
Fase 2. Desarrollo de escenarios al año 2050.....	26
Fase 3. Implementación de los escenarios y talleres para el PLANES 2026-2030	27
VI. Fases para la formulación del Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES 2026-2030)	28
VII. Equipos de trabajo	29
Equipo directivo.....	30
Equipo consultivo	31
Equipo de formulación.....	32
Equipo de comunicación	33
VIII. Monitoreo, seguimiento y evaluación del PLANES 2026-2030	34
IX. Cronograma	35

Tabla de tabla

Tabla 1 Características de los PLANES y periodos de vigencia.....	7
Tabla 2 Cronograma para la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y formulación de PLANES 2026-2030....	35

Tabla de diagramas

Diagrama 1. Síntesis de la normativa relacionada con el PLANES.....	13
Diagrama 2 Modelo de planificación estratégica prospectiva.....	16
Diagrama 3 Enfoque de gestión para resultados (GpR) y los principales elementos	17
Diagrama 4 Cadena de resultados.....	18
Diagrama 5 Etapas del proceso del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030	19
Diagrama 6 Principales características del enfoque de planificación prospectiva por escenarios, bajo el enfoque OSPA	20
Diagrama 7 Fases del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050.....	25
Diagrama 8 Principales características del proceso de formulación del PLANES 2026-2030	28
Diagrama 9 Composición de los equipos de trabajo para el proceso de construcción del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030	30
Diagrama 10 Equipo a cargo de la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y el proceso de formulación del PLANES 2026-2030	32

Siglas y Acrónimos

ADI	Área de Desarrollo Institucional
CAFP	Comisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios
CC	Convenio de coordinación
CDP	Comisión de Directores de Planificación
CGR	Contraloría General de la República
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
CP	Constitución Política
DPI	División de Planificación Interuniversitaria
FEES	Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior
IESUE	Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal
TEC	Instituto Tecnológico de Costa Rica
MEP	Ministerio de Educación Pública
OPES	Oficina de Planificación de la Educación Superior
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

I. Presentación

La existencia y justificación de la creación de la OPES es con el fin primordial de atender el mandato dado en el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal, en su artículo 17, inciso “a) *Preparar el PLANES ... El PLANES tendrá cinco años de duración y debe evaluarse anualmente.*”

Esta tarea es ardua y convoca la articulación y coordinación de todas las instituciones firmantes del Convenio, pero, adicionalmente, se requiere de la consulta obligada a organismos o instancias de la sociedad civil que reciben los productos del Valor Público declarado por las universidades como Sistema de Educación Superior Universitario Estatal (SESUE).

Las etapas de la metodología propuesta para esta versión del PLANES, conlleva un elemento que, por innovador, demandará de la participación y profunda, de todos los actores. Se desea llevar la visión de las universidades al año 2050, teniendo como norte las condiciones que deberían privar en ese profesional y que los “futuros” empleadores visualicen las condiciones, capacidades, competencias y habilidades deseables en esas personas; así como el quehacer sustantivo universitario de frente a las demandas y requerimientos del país.

II. Antecedentes y marco de referencia

2.1 Antecedentes

De conformidad con lo establecido en el artículo 85 de la Constitución Política, *“El cuerpo encargado de la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal preparará un plan nacional para esta educación... Este 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”.*

Por su parte, el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal señala entre las competencias del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) 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 (el PLANES)
- b) Aprobar el PLANES, previa consulta a los Cuerpos Colegiados de las instituciones signatarias, los cuales deben pronunciarse dentro del plazo requerido por el CONARE para ello.

Artículo 17. Son funciones de OPES:

- a) Preparar el PLANES...
- b) Someter al CONARE propuestas de políticas, de programas y de proyectos que favorezcan la coordinación y el adecuado desarrollo de la Educación Superior Universitario Estatal.

Adicionalmente, en el Reglamento Orgánico del Consejo Nacional de Rectores y de la Oficina de Planificación de la Educación Superior, Art. 43 inciso c), menciona las funciones de la DPI, entre ellas:

c) La División de Planificación Interuniversitaria

Corresponde a la División de Planificación Interuniversitaria la formulación y seguimiento del Plan Nacional de la Educación Superior Universitario Estatal (PLANES), ...

Por otra parte, con respecto a la vinculación con el presupuesto, los primeros dos PLANES aprobados (1976-1980 y 1981-1985), no incluyeron elementos financieros, ya que el financiamiento de la educación superior universitaria estatal se negociaba con la Comisión de Enlace considerando el Convenio de Financiamiento, con vigencia para periodos quinquenales diferentes a los del PLANES. El cuarto Convenio de Financiamiento rigió para el quinquenio 2005-2009, y ante la imposibilidad de llegar a un acuerdo de mediano plazo, dada la crisis económica que experimentó el país en esa época, en la Comisión de Enlace se llegó a un acuerdo específico para el 2010, razón por la cual la vigencia del quinto Convenio de Financiamiento se definió para el periodo 2011-2015.

Durante el periodo de negociación de ese último convenio, el señor ministro de Educación Pública y presidente de la Comisión de Enlace, realizaron una consulta a la Contraloría General de la República 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."

Sin embargo, para la negociación del Convenio de Financiamiento que regirá para el periodo 2026-2030 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 Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal (IESUE).

De los diversos documentos del PLANES que se han elaborado en casi cincuenta años de existencia de la institución, el CONARE ha aprobado cuatro de ellos, el primero con vigencia para el quinquenio 2006-2010, el segundo para el periodo 2011-2015, el tercero para el quinquenio 2016-2020, finalmente el cuarto PLANES y vigente actualmente para el periodo 2021-2025.

Debido a los cambios en entorno y las tendencias en la educación superior a nivel mundial, la planificación estratégica prospectiva y la visión de futuro, surge la necesidad realizar para la formulación del PLANES 2026-2030 un proceso de planificación con enfoque prospectivo que permita guiar el horizonte en el más largo plazo y orientar la planificación de las universidades estatales en el mediano plazo. A manera de contexto, la tabla 1, presentan los periodos de vigencia y principales características de los diferentes PLANES.

Tabla 1 Características de los PLANES y periodos de vigencia.

PLANES	Financiamiento	Características
1976-1980	No existía convenio de financiamiento, pero si existía el FEES.	Amplia visión del quehacer universitario estatal. Se establecieron metas financieras, para solicitar al Gobierno el financiamiento requerido. Aun no existían los convenios de financiamiento (CF), pero si existía el FEES.
1981-1985	No existía convenio de financiamiento, pero si existía el FEES.	Cálculo de los requerimientos financieros por institución.
1985-1990	I Convenio de Financiamiento 1989-1993 Logro fundamental fue restituirle al FEES anualmente las perdidas por concepto de inflación. Se sentaron las bases para los CF.	Diagnóstico por áreas del quehacer. Se crea una cultura de planificación institucional. Se definen metas de operación e inversión para el quinquenio.
1991-1995	El CF cubre el aspecto financiero de la mayor parte del quinquenio.	Se enfoca en calidad y pertinencia del quehacer interuniversitario, así como en los retos sociales y económicos de las universidades.
1996-2005	II Convenio de Financiamiento 1994-1999 III Convenio de Financiamiento 1999-2003	Hubo ausencia de PLANES. Se suscriben convenios de financiamiento para la asignación de recursos para las universidades 1994-2009. La desvinculación PLANES - CF, atentó a su condición de instrumento financiero.
2006-2010	IV Convenio de Financiamiento 2004-2009	Ya suscrito el IV CF, se crea "La nueva visión de la Educación Superior Universitaria Estatal" que plantea la construcción de un nuevo sistema de

PLANES	Financiamiento	Características
		Educación Superior Universitaria Estatal.
2011-2015	V Convenio de Financiamiento 2011-2015	Se mantiene el Sistema de Educación Superior con el CF específico para el 2010. Se alinearon los periodos de los PLANES con los CF.
2016-2020	VI Convenio de Financiamiento 2016-2020	Se definieron los ejes sustantivos con las universidades para poder viabilizar la vinculación del PLANES con los presupuestos (PLANES Financiero).
2021-2025	VII Convenio de Financiamiento, con negociaciones anuales con el Gobierno.	Se definieron ejes sustantivos que vinculan las actividades de las universidades y ejes estratégicos que buscan la ejecución de acciones articuladas y novedosas para la Educación Superior Universitaria Estatal. Tiene vinculación de los ejes sustantivos con el presupuesto (PLANES Financiero).
2026-2030	VIII Convenio de Financiamiento, con negociaciones anuales con el Gobierno.	Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050. PLANES prospectivo. Enfoque de Gestión para Resultados (GpR). Vinculación con el presupuesto (ingresos y egresos de operación e inversión).

2.2 Marco normativo

El artículo 84 de la Constitución Política, al dotar a las IESUE de “plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones”, les confiere los atributos de la personalidad jurídica independiente; lo que garantiza su plena independencia frente al Estado.

De igual manera, el mismo artículo dispone que estas instituciones gozan de “independencia para el desempeño de sus funciones”, “así como para darse su organización y gobierno propios” y tendrán “patrimonio propio”. Bajo esa garantía constitucional de independencia, estas instituciones ejercen libremente las potestades que les otorga su régimen de autonomía universitaria.

Sobre las características del régimen constitucional de autonomía universitaria, en lo que aquí interesa, la Sala Constitucional mediante sentencias números 495-92 y 1313-93 señala que el artículo 84 constitucional preserva, contiene y garantiza el ejercicio de las potestades públicas propias de las IESUE, e implica, de conformidad con dicha jurisprudencia, que ellas:

- a) están fuera de la dirección del Poder Ejecutivo y de su jerarquía;
- b) cuentan con todas las facultades y poderes administrativos necesarios para llevar adelante el fin especial que legítimamente se les ha encomendado;
- c) gozan de potestad de autodeterminación para establecer sus planes, programas, presupuestos, organización interna y estructurar su gobierno propio;
- d) tienen potestad para emitir reglamentos, autónomos y de ejecución;
- e) pueden autoestructurarse, repartir sus competencias dentro de su ámbito interno;
- f) autorregulan el servicio que prestan;
- g) deciden libremente sobre su personal,
- h) llevan a cabo con independencia su misión de cultura y educación superiores; y en general,
- i) imparten enseñanza, realizan y profundizan la investigación científica, cultivan las artes y las letras en su máxima expresión, analizan y critican, con objetividad, conocimiento y racionalidad elevados, la realidad social, cultural, política y económica de su pueblo y el mundo, proponen soluciones a los grandes problemas nacionales, sirven de impulsoras a ideas y acciones para alcanzar el desarrollo en todos los niveles, sin perjuicio de otras especialidades o materias que se les asigne.

Se ha señalado que el contenido esencial del artículo 84 constitucional, por voluntad constituyente, es que la universidad como centro de pensamiento libre debe y tiene que estar exenta de presiones o medidas de cualquier naturaleza que tiendan a impedirle cumplir, o atenten contra sus grandes cometidos.

La planificación es expresión del ejercicio de esa autonomía e independencia de rango constitucional. Esta potestad constitucional se recoge en sus respectivos Estatutos Orgánicos:

- UCR: artículos 16 inciso a) y 30 incisos a), b) y e)
- ITCR: artículos 11 inciso a) y b) y 18 incisos a), b) y t)
- UNA: artículos 13 inciso a), 24 incisos b), c), ch) y w)
- UNED: artículos 7 inciso b) y 25 inciso b)
- UTN: artículos 10 inciso d) y 18 incisos a), c), d), e) y g)

Dada la independencia del régimen constitucional de autonomía universitaria, la planificación de sus instituciones no puede ser condicionada al cumplimiento de requisitos,

contenidos, homologaciones o aprobaciones por parte de ninguna entidad o autoridad diferente a las instituciones que conforman el sistema universitario estatal.

El “sistema” tiene como origen la autoridad misma de las IESUE, expresado en el Convenio de Coordinación de la Educación Superior en Costa Rica, suscrito el 4 de diciembre de 1974¹. El “sistema” comprende la articulación de las instituciones universitarias para el ejercicio coordinado de sus propias competencias, orientadas al cumplimiento del cometido estatal en educación superior que les ha sido confiado.

Con la suscripción de dicho Convenio de Coordinación, las IESUE fortalecieron su independencia mediante el ejercicio coordinado de su autonomía en áreas específicas de su quehacer institucional, en el seno del CONARE y con la participación de la OPES. La expresa voluntad de las autoridades universitarias para elaborar un documento común, pero no único, de planificación conjunta, quedó plasmada en la versión inicial de ese Convenio (1974), en sus artículos 3 y 7, en los que se indicó como función del CONARE “señalar a OPES las directrices necesarias para la elaboración del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES)”, y de la OPES, “preparar técnicamente el PLANES, que tendrá cinco años de duración y deberá actualizarse anualmente”. Estas competencias del CONARE fueron ratificadas posteriormente por la Ley 6162 de 30 de noviembre de 1977 (artículos 1 y 3, incisos a y b).

El PLANES fue posteriormente elevado a rango constitucional con la reforma al artículo 85 de la Constitución Política, introducida por la Ley 6580 de 18 de mayo de 1981, cuyo texto vigente indica:

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 (...)

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 e Inversión Pública 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

¹ En los artículos 2º, 6º y Transitorio I de la Ley 8638 del 14 de mayo de 2008 se hace mención del Sistema Nacional de Educación Superior Universitario Estatal, señalando que la Universidad Técnica Nacional formará parte de este mediante su incorporación al Consejo Nacional de Rectores.

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.

La incorporación del PLANES en este artículo constitucional busca garantizar tanto la autonomía universitaria en el aspecto económico como el ejercicio de la potestad de Gobierno para el adecuado desarrollo de la educación superior universitaria estatal. La norma obliga al Estado a incorporar dentro del Presupuesto Nacional las partidas necesarias para atender tanto “egresos de operación” como “egresos de inversión” de las IESUE. Las características que la Constitución Política ha conferido al PLANES se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Permite una planificación estratégica tendiente al desarrollo de las IESUE, al garantizarse la integridad del Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior Estatal (FEES), cuyos ingresos no pueden ser abolidos ni disminuidos.
- Reconoce la autonomía universitaria en el ámbito de la planificación pública, al reconocer en el PLANES el instrumento idóneo para la adecuada atención del financiamiento de las IESUE. De la propia planificación universitaria se origina la determinación de “los egresos de operación” y “los egresos de inversión que se consideren necesarios para el buen desempeño de las instituciones”.
- Sienta la base para la determinación de la partida anual que se debe incluir en el presupuesto ordinario de egresos de la República para el financiamiento universitario durante el quinquenio correspondiente, “ajustada de acuerdo con la variación del poder adquisitivo de la moneda”.

En el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal vigente (1982) se señalan como competencias del CONARE y de la OPES, en materia de planificación universitaria, las siguientes:

Artículo 3.- Serán funciones del CONARE las siguientes:

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.

(...)

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.

La consideración de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública que establece el inciso a) del artículo 17 transcrito no crea una relación de subordinación entre ambos planes, tal y como lo señaló el dictamen C-125-2003 de 6 de mayo de 2003 de la Procuraduría General de la República, , el cual señala 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”.

El PLANES tiene un fundamento constitucional delimitado y protegido por la independencia y autonomía universitaria; de tal manera, que el Poder Ejecutivo no tendría competencia para señalar a las IESUE contenidos en ninguno de sus ámbitos. Por otra parte, como el financiamiento de la educación estatal, incluido el FEES, es una de las finalidades prioritarias del Estado costarricense, según lo dispuesto por el artículo 78 de la Constitución Política, el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública debe considerar dicho financiamiento. En el diagrama 1, se presenta el resumen de la normativa con la cual el PLANES tiene relación.

Diagrama 1. Síntesis de la normativa relacionada con el PLANES



III. Modelo de planificación a implementar

Este apartado, detalla el modelo de planificación a implementar el cual consta de tres niveles de planificación, lo que se representa por medio de una sombrilla o paraguas que busca explicar de manera gráfica estos niveles. El nivel I de largo plazo, es el prospectivo, es la capa de la sombrilla o paraguas, sobre la cual va a estar acentuada la visión del SESUE al año 2050 y que cobija al nivel II de mediano plazo (estratégico-PLANES 2026-2030) con la definición de las estrategias para el quinquenio y la aplicación para el Sistema. Finalmente, el mango que es de donde se toma el paraguas o la sombrilla, que representa el nivel III de corto plazo, propio de las instituciones (universidades y CONARE) y es lo que va a permitir operacionalizar el estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y el PLANES 2026-2030, a través de los Planes estratégicos institucionales y los Planes operativos anuales.

Por otra parte, se detalla el enfoque de planificación a utilizar en el mediano plazo, que se basa en la Gestión para Resultados (GpR).

3.1 Modelo de planificación

El modelo de planificación estratégica se enfoca en tres niveles de planificación que se resumen en el diagrama 2.

Nivel I largo plazo: Planificación prospectiva de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, con vigencia de 24 años, que tendrá como producto principal el estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050.

El quinto PLANES a formular, correspondiente al periodo 2026-2030, tiene como elemento diferenciador el enfoque de la planificación prospectiva, que se incorpora por primera vez en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE).

Se propone el enfoque de planificación prospectiva por escenarios en la educación superior universitaria estatal, debido a que se considera una herramienta fundamental para la planificación estratégica de largo plazo, por la flexibilidad de ajuste de las estrategias según los escenarios propuestos, el monitoreo y seguimiento constante, lo cual es posible realizar por medio del establecimiento de indicadores para este fin. Al consultar “¿en qué beneficia a una institución utilizar la prospectiva para su planificación?”, el texto generado por el Chat GPT, indicó:

“1. Anticipación de tendencias: La prospectiva permite identificar y analizar las tendencias emergentes en diversos ámbitos relevantes para la institución, como tecnología, sociedad, economía y medio ambiente. Esta anticipación ayuda a la institución a prepararse para cambios futuros y a adaptarse de manera proactiva.

2. Reducción de riesgos: Al comprender las posibles direcciones futuras y los escenarios alternativos, la institución puede identificar y mitigar los riesgos asociados con ciertos cursos de acción. Esto ayuda a minimizar la incertidumbre y a tomar decisiones más informadas.

3. Mejora de la toma de decisiones: La prospectiva proporciona información valiosa que puede utilizarse para tomar decisiones estratégicas más sólidas y fundamentadas. Al tener una comprensión más clara del panorama futuro, la institución puede evaluar diferentes opciones y seleccionar aquellas que maximicen sus oportunidades y minimicen sus riesgos.

4. Innovación: La prospectiva fomenta la creatividad y la innovación al inspirar nuevas ideas y enfoques para abordar los desafíos futuros. Al visualizar posibles escenarios futuros, la institución puede identificar oportunidades para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que respondan a las necesidades emergentes del mercado.

5. Flexibilidad y adaptabilidad: Al incorporar la prospectiva en su planificación, la institución se vuelve más flexible y adaptable a los cambios. Esto le permite ajustar su estrategia según evolucionen las circunstancias externas e internas, lo que es especialmente importante en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio”. (OpenAI, 2024²).

Específicamente, para la formulación de este PLANES, se utilizará el enfoque de planificación prospectiva por escenarios de la escuela intuitiva lógica, basado en el modelo de Oxford Scenario Planning Approach (OSPA), que utiliza un enfoque centrado en la gestión de la incertidumbre a través de la construcción de escenarios narrativos, la

² OpenAI. (2024). ChatGPT (versión 3.5, del 5 de marzo de 2024).

colaboración, el análisis de impacto y la adaptación continua. Ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias más flexibles y a tomar decisiones informadas en un entorno incierto, considera las implicaciones de las diferentes contingencias, brinda posibles alternativas y soluciones, lo cual permitirá logros medibles en el mediano y largo plazo.

Además, permitirá hacer la vinculación de la planificación estratégica con base en un horizonte de más largo plazo con la finalidad de atender el entorno cambiante y hacer los ajustes en las estrategias del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal (SESUE) para lograr los objetivos y metas planteados, que permitan a las instituciones de educación universitaria estatal enfrentar la incertidumbre y la complejidad que se puedan dar en el futuro.

El resultado del estudio será insumo para el proceso de formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030. La aplicación de la metodología OSPA, le permitirá al CONARE tener dentro de las diferentes etapas del proceso, una mayor participación de los diferentes actores en la visualización de futuros aceptables o creíbles y, con ello, evaluar su impacto en las estrategias que se establezcan para cada escenario; además, la metodología permite a futuro el ajuste de los escenarios y las estrategias de abordaje ante situaciones cambiantes del entorno.

Nivel II mediano plazo. Planificación estratégica del SESUE, que tiene como producto principal el Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030, con vigencia de cinco años.

El PLANES 2026-2030, tiene como principales características las siguientes:

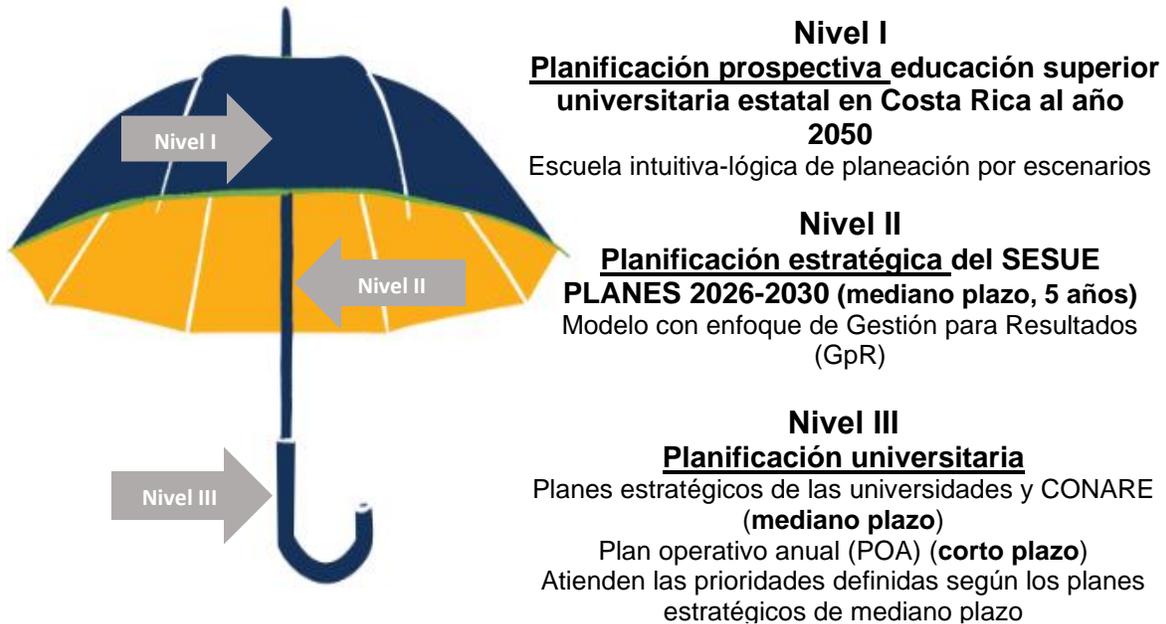
1. Visión prospectiva, la cual tendrá la definición de hitos que marcarán la ruta de las universidades estatales y el CONARE hacia el año 2050 (nivel I).
2. Análisis profundo y detallado de la visión sistémica y la definición del Valor Público del sistema de educación superior universitaria estatal costarricense.
3. Modelo con enfoque de Gestión para Resultados (GpR).

Nivel III corto plazo. Planificación estratégica universitaria o institucional y la planificación operativa anual, tanto del CONARE como de las universidades estatales, es en este nivel donde se operacionalizan los planteamientos de los dos niveles anteriores.

La planificación estratégica universitaria atiende las prioridades del quinquenio (mediano plazo) establecidas en el PLANES 2026-2030 y las definidas por las universidades según sus procesos internos y la planificación operativa anual, atiende las prioridades institucionales de más corto plazo.

La aplicación de los niveles de planificación I y II (prospectiva y estratégica), permitirá a las universidades y el CONARE, como sistema, realizar el alineamiento necesario para la puesta en operación de las metas definidas en el PLANES 2026-2030. Es decir, el nivel III de aplicación institucional.

Diagrama 2 Modelo de planificación estratégica prospectiva



3.2 Enfoque de Gestión para Resultados (GpR) y Valor Público

Gestión para resultados (GpR)

En relación con la gestión para resultados, se utiliza la definición de la directriz N°093-P, en el considerando II:

La "Gestión para Resultados en el Desarrollo", en lo sucesivo "GpRD", es un nuevo modelo de gestión pública para mejorar el funcionamiento del sector público, especialmente en lo relativo a la toma de decisiones, la eficiencia y eficacia de los servicios públicos, la asignación de recursos y la rendición de cuentas, en procura de mejores condiciones de vida para la población y el desarrollo del país.

Adicionalmente, menciona la misma directriz, en el artículo 1:

Artículo 1º-Establézcase la Gestión para Resultados en el Desarrollo, en lo sucesivo GpRD, como el modelo de gestión pública, con el propósito de que sea adoptado por el sector público costarricense. Asimismo, se insta a los entes públicos con autonomía política constitucional, a los entes y empresas públicas que operan en mercados abiertos y a los entes públicos no estatales, para que apliquen dicho modelo.

Con base en lo anterior, en aras de evidenciar los resultados que se producen con la asignación de los recursos presupuestarios que aporta el Estado costarricense a las

universidades estatales costarricenses y el valor público que se genera a la sociedad, es que se propone la formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030, con enfoque de Gestión para Resultados (GpR).

Con base en la autonomía constitucional conferida a las universidades, se toma la decisión de utilizar el enfoque GpR y se hace un cambio en la forma tradicional de realizar la planificación en el SESUE; para el proceso de formulación del PLANES 2026-2030, se busca que la GpR, contribuya a mejorar el uso de los recursos, aportar en la rendición de cuentas e incidir en la toma de decisiones. Diagrama 3.

Diagrama 3 Enfoque de gestión para resultados (GpR) y los principales elementos



La Gestión para Resultados (GpR), toma como principal insumo las necesidades país o sector, en este caso la educación superior universitaria estatal, para responder fundamentalmente a las siguientes cuatro preguntas:

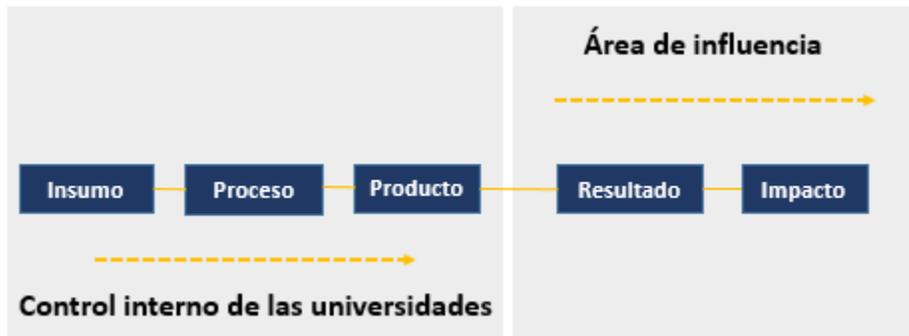


Entre las ventajas de la GpR, se encuentran las siguientes:

- Medición real del Valor Público generado y cogeneratedo
- Concentración de intervenciones en situaciones prioritarias
- Evaluación enfocada en el desempeño y los resultados del SESUE
- Evaluación más exhaustivas y mejora en la rendición de cuentas
- Vinculación pertinente con la sociedad (proyectos – innovación – transferencia)

Al implementar el enfoque de GpR, se amplía el alcance de la planificación al incorporar el valor público, por lo que será necesario analizar la cadena de resultados del SESUE, según se enuncia en el diagrama 4:

Diagrama 4 Cadena de resultados



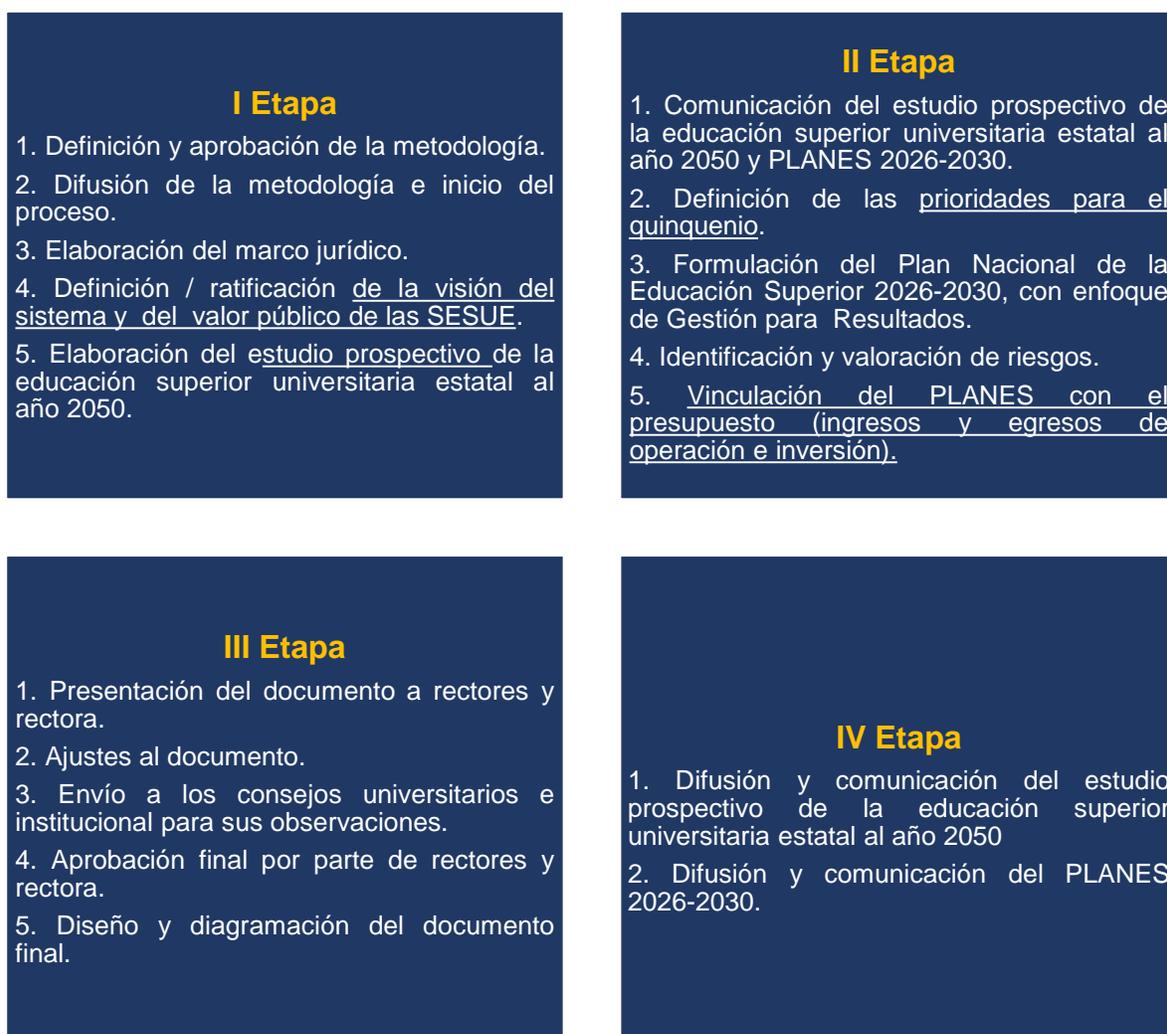
Valor Público del SESUE

Con base en lo anteriormente descrito, se requiere la identificación de los principales actores en el proceso, con la finalidad de tener mayor participación y vinculación en el planteamiento de las necesidades, adicionalmente, es necesario revisar la visión sistémica del SESUE y definir lo que se va a entender por el **valor público del sistema**, el cual será fundamental para orientar la planificación en el corto, mediano (estratégica) y largo plazo (prospectiva).

IV. Etapas del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030

El proceso de construcción del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030 se ha dividido en cuatro grandes etapas. En el diagrama 5 se presentan las cuatro etapas y las subetapas correspondientes.

Diagrama 5 Etapas del proceso del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030



A continuación, se detallan cada una de las etapas:

Etapa I

La etapa uno se compone de cinco subetapas que se describen:

1. **Definición y aprobación de la metodología:** consiste en la presentación de la propuesta metodológica por parte de la División de Planificación Interuniversitaria (DPI), de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES).

La propuesta metodológica se presenta a conocimiento de la Comisión de Directores de Planificación (CDP), se incluyen las mejoras correspondientes, se valida con el Director de OPES y se incorporan las observaciones que este realice, finalmente se presenta en audiencia en el Consejo Nacional de Rectores para su aprobación.

La metodología por desarrollar para el proceso prospectivo consiste en un enfoque de planificación prospectiva por escenarios, basado en la Escuela intuitiva lógica, bajo la metodología "Oxford Scenario Planning Approach (OSPA). El enfoque OSPA se caracteriza por:

- Contribuir a que las organizaciones puedan visualizar estrategias en un contexto de alta turbulencia, incertidumbre, novedad y ambigüedad (condiciones TUNA, siglas del inglés Turbulent, Uncertain, Novel, Ambiguous).
- Permitir el replanteamiento estratégico con base en la visualización de escenarios plausibles, lo que ayuda a identificar acciones y estrategias para que la organización pueda tener mejor adaptación y pueda ajustarse más ágilmente a los cambios en el entorno.

El diagrama 6, resume los principales elementos del enfoque OSPA.

Diagrama 6 Principales características del enfoque de planificación prospectiva por escenarios, bajo el enfoque OSPA

Característica principal	Replanteamiento estratégico	Flexibilidad en la formulación
<ul style="list-style-type: none">• Visualiza estrategias en un contexto de alta turbulencia, incertidumbre, novedad y ambigüedad (condiciones TUNA, siglas del inglés Turbulent, Uncertain, Novel, Ambiguous).	<ul style="list-style-type: none">• Visualiza escenarios plausibles (escenarios aceptables, recomendables).• Ayuda a identificar acciones y estrategias para que la organización pueda tener mejor adaptación y ajuste a los cambios en el entorno.	<ul style="list-style-type: none">• Aumenta la flexibilidad y alcance de la planificación.• Integra diferentes elementos identificados de manera coherente y sistemática.• Identifica situaciones deseables y las rutas para llegar a ellas.

2. **Difusión de la metodología e inicio del proceso:** una vez aprobado el documento metodológico para la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030, se hace la difusión con entre la comunidad universitaria.

En esta subetapa participa la Comisión de Directores (as) de Comunicación y se propone que se desempeñe como Equipo de Comunicación durante el proceso y en cada etapa según el cronograma definido. En adelante, en este documento se van a definir los roles de los diferentes equipos participantes.

La coordinación de las actividades de comunicación y difusión se van a establecer en conjunto con la DPI, el Equipo técnico y la Comisión de Directores (as) de Comunicación, las cuales se llevarán a cabo en las plataformas que se destinen para este fin. Para este fin se elaborará una estrategia de comunicación y difusión, que permita atender los diferentes momentos en los cuales se espera dar a conocer los productos de cada fase y que debe considerar los diferentes públicos a los cuales se les dirigirá los resultados.

3. **Elaboración del marco jurídico:** este apartado se desarrolla en conjunto con la Asesoría Legal del CONARE. En él se incluye el marco legal vigente que fundamenta la formulación del PLANES 2026-2030.
4. **Definición / ratificación de la visión del sistema y definición del valor público del SESUE:** en la sesión 32-04 del CONARE del 28 de setiembre de 2004, se aprobó la nueva visión sistémica, la cual planteó la construcción del SESUE y se estableció el Fondo del Sistema para fortalecer toda la acción sistémica que vienen desarrollando las universidades estatales desde la creación del CONARE.

El Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal es el espacio de trabajo, conjunto donde se establece una relación entre las cinco universidades estatales; mediante la coordinación del CONARE, las instituciones procuran articularse como una vía de doble tránsito que les permita establecer múltiples interrelaciones en las áreas de docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y gestión o administración.

Por otra parte, debido a los requerimientos del entorno y a los nuevos enfoques de la planificación estratégica con enfoque en la gestión para resultados, se debe definir el valor público del SESUE, el cual marcará en adelante los resultados e impactos que se darán desde el quehacer sustantivo y estratégico de las universidades estatales y el CONARE en el mediano y el largo plazo, es decir, este PLANES 2026-2030, al tener enfoque prospectivo debe definir y priorizar los hitos que darán el punto de partida para las evaluaciones futuras, por lo tanto el monitoreo y seguimiento deben ser exhaustivos con la finalidad de mejorar la rendición de cuentas, la toma de decisiones y el poder visualizar el aporte al desarrollo nacional.

La construcción de la propuesta de valor público se realizará con la participación de las autoridades universitarias y se hará la socialización con la comunidad universitaria y otros actores participantes en el proceso de formulación.

5. Elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050.

Por primera vez en el SESUE, se realizará un estudio prospectivo que incluya la visión de la educación superior universitaria estatal al año 2050. El objetivo principal es definir lo que se espera alcanzar en el largo plazo, definir los principales hitos que serán los pilares para la definición de los PLANES quinquenales.

Por otra parte, como se mencionó antes, el enfoque de planificación estratégica prospectiva por escenarios permitirá la flexibilidad para realizar las revisiones, análisis y ajustes que sean necesarios en el mediano plazo con miras a lograr la visión de futuro, es decir va a facilitar el replanteamiento estratégico, en los casos que el entorno y los cambios determinen. En adelante se describen las fases del estudio prospectivo.

Etapa II

1. Comunicación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050 y PLANES 2026-2030.

Una vez elaborado el estudio prospectivo, el cual se construirá mediante un proceso participativo y presentado a los señores rectores y rectora del CONARE, se iniciará la comunicación y difusión entre la comunidad universitaria y otros actores involucrados, lo cual es necesario con el fin de dar a conocer la visión de largo del SESUE.

2. Definición de las prioridades para el quinquenio.

A partir de la construcción del estudio prospectivo será necesario establecer en conjunto con los diferentes actores involucrados en el proceso, las prioridades a desarrollar en el quinquenio y que serán las que determinen la atención del PLANES 2026-2030, así como los indicadores a monitorear de manera periódica, según la metodología que se defina para tal fin.

3. Formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030, con enfoque de Gestión para Resultados (GpR).

Como se mencionó en el apartado del modelo de planificación a implementar, el PLANES 2026-2030, por primera vez incorporará la Gestión para Resultados (GpR), cuya metodología se compone de una serie de elementos que van desde la identificación de necesidades iniciales hasta la rendición de cuentas sobre evidencias que permitan observar los cambios alcanzados con base en la situación inicial.

Entre los elementos esenciales de la GpR, es que se realiza una mejor distribución y asignación de recursos, se da mayor participación de los actores en el proceso, permite la mejora continua de las instituciones e identificar los efectos e impactos.

El proceso de formulación del PLANES 2026-2030, será desarrollado de manera participativa con los diferentes actores vinculados, los cuales, además, van a poder

establecer las prioridades a atender en el quinquenio y ser parte del monitoreo, seguimiento y evaluación periódicos.

4. Identificación y valoración de riesgos

En la segunda etapa del proceso de formulación del PLANES 2026-2030, se plantea realizar la identificación y valoración de riesgos, con el fin de identificar aquellos elementos que podrían afectar la consecución de los objetivos y metas que se establezcan en el PLANES. A su vez, con esa identificación y valoración, es necesario determinar las estrategias de acción a seguir para atender los posibles eventos que se puedan presentar en el mediano plazo.

Al respecto la Subcomisión de Riesgo, presentó a la Comisión de Directores de Planificación (CDP), la propuesta para desarrollar la identificación y valoración de riesgos del PLANES 2026-2030, que contiene las siguientes etapas: identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación.

5. Vinculación del PLANES con el presupuesto a nivel de ingresos y egresos de operación e inversión.

La vinculación de los ingresos y egresos de operación e inversión del PLANES 2026-2030 con el presupuesto viene desde la Constitución Política, artículo 85; los responsables de realizar las propuestas, para discusión y aprobación del CONARE, son la Comisión de Vicerrectores de Administración, la Comisión de Directores de Asuntos Financieros y Presupuestarios, el personal del Área de Desarrollo Institucional.

El Equipo técnico de formulación de PLANES 2026-2030 se mantendrá en comunicación con los actores anteriores para establecer los momentos de participación y la definición de los requerimientos.

En relación con la vinculación del PLANES 2026-2030 con el presupuesto a nivel de ingresos y egresos de operación e inversión, se incluirán los escenarios sobre los cálculos de presupuesto del FEES y la distribución por universidad y CONARE acordada por el Consejo Nacional de Rectores.

Etapas III

La etapa III se compone de cinco actividades generales que se describen.

1. Presentación del documento al CONARE.

Una vez formulado el PLANES 2026-2030, se inicia el proceso de aprobación que conlleva la presentación al Consejo Nacional de Rectores, donde se pueden realizar observaciones que deben ser incluidas en el documento final. Este documento debe estar presentado al CONARE a más tardar el 30 de junio del año 2025, según se define en la Constitución Política de Costa Rica, en su artículo 85.

2. Ajustes al documento.

Realizados los ajustes mencionados, se envía y/o presenta nuevamente al CONARE para conocimiento y visto bueno preliminar a la aprobación final.

3. Envío a los consejos universitarios e institucional para observaciones.

Se envía el PLANES 2026-2030, a los Consejos Universitarios e Institucional, con la finalidad de que realicen observaciones y se pronuncien al respecto. Las observaciones estos consejos envíen se someten a revisión del CONARE y se determina la inclusión de estas.

4. Aprobación final por parte del CONARE.

Con las observaciones y ajustes realizados al documento, el Equipo técnico lo presenta al CONARE para aprobación final. El CONARE emite el acuerdo respectivo.

Se recomienda al Consejo de Nacional de Rectores, que al tomar el acuerdo de aprobación del PLANES 2026-2030, prevea en tiempo y forma en el cual se deban atender posibles ajustes a las estrategias e indicadores, según los cambios resultantes del análisis del entorno.

5. Diseño y diagramación del documento final.

Aprobado el documento final del PLANES, con las características esperadas del producto, se inicia con el proceso de diseño y diagramación.

Etapa IV

1. Difusión y comunicación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050 y el PLANES 2026-2030.

Esta sub etapa es parte de la estrategia que se va a desarrollar con el Equipo de Comunicación en el proceso. La difusión y comunicación se planifica para que sea constante a lo largo de la construcción del estudio prospectivo y el PLANES, de forma que los diferentes actores involucrados puedan ir conociendo el avance y productos logrados en cada fase.

V. Fases para la construcción del estudio prospectivo de la de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050

Como se mencionó en el aparatado del modelo de planificación a implementar, el proceso de formulación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, es parte del nivel I de planificación y donde participan en el estudio prospectivo al año 2050 las universidades del SESUE y CONARE.

El estudio prospectivo se compone de tres fases que se mencionan en el diagrama 7.

Diagrama 7 Fases del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050



A continuación, se describen los principales aspectos de cada una de las fases.

Fase I: diseño metodológico del proceso

- a. Se define el diseño metodológico para desarrollar las Fases 2 y 3 del proceso prospectivo. La consultora externa elabora una propuesta que debe ser revisada y validada por el Equipo técnico.
- b. Debe contemplar un enfoque de planificación prospectiva participativa, ya sea en modalidad presencial, virtual o mixta.

Los productos de las Fases 2 y 3 serán insumo del proceso posterior de formulación del PLANES 2026-2030.

Entregable de la Fase 1:

1. Documento metodológico del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, basado en la metodología de escenarios “Oxford Scenario Planning Approach (OSPA)”. Debe contener al menos la descripción de los siguientes elementos: diseño de la intervención, la selección del método, la definición de las herramientas y técnicas. Este producto debe ser presentado por la consultoría al Equipo técnico para su socialización y validación.

Fase 2. Desarrollo de escenarios al año 2050

2.1 Factores clave y alcance del proceso prospectivo

- a. Definir el objetivo y el alcance del proceso prospectivo mediante la planificación prospectiva por escenarios, para abordar las principales interrogantes, factores claves, participantes y roles, actividades y cronograma.
- b. Las actividades para la definición anterior se deben realizar de manera participativa con los actores que se definan.
- c. El resultado de esta subfase debe ser validado con el Equipo técnico.

2.2 Investigación y mapeo de contexto

- a. Levantamiento y análisis de información de contexto en todos los ámbitos: económico, tecnológico, político, ambiental, cultural, educativo, social, legal u otros que puedan influir en la educación superior universitaria de Costa Rica para identificar las principales tendencias.
- b. Para el análisis de la información se utilizarán software o herramientas que permitan, a los equipos interuniversitarios y tomadores de decisiones en los diferentes niveles, tener la mayor cantidad de información del contexto de educación universitaria pública costarricense.
- c. Realizar el escaneo de horizontes en el marco del proceso prospectivo, debe incluir en el proceso el análisis documental, entrevistas, talleres, sistematización de información mediante el uso de software y herramientas especializadas para análisis prospectivo, otros.
- d. Las actividades pueden ser virtuales o presenciales, según se defina en la metodología para el desarrollo de cada actividad.
- e. El resultado de esta subfase debe ser validado con el Equipo técnico definido.

2.3 Definición de escenarios futuros

- a. Se van a diseñar y desarrollar las actividades participativas (talleres, conversatorios, otros), virtuales, presenciales o mixtos, que se requieran para recopilar información clave del contexto actual que permita, mediante las diversas herramientas de análisis, la definición de los escenarios futuros al 2050 para la educación universitaria en Costa Rica.
- b. El resultado de esta subfase debe ser validado con los representantes del Equipo técnico.

Entregables de la fase 2:

1. Un informe de con el análisis del desarrollo de escenarios al año 2050.

2. Un documento con las narrativas de escenarios futuros.
3. Una presentación de los escenarios futuros al 2050 para la educación universitaria en Costa Rica, al Director de OPES y al Consejo Nacional de Rectores.

Fase 3. Implementación de los escenarios y talleres para el PLANES 2026-2030

3.1 Identificación de estrategias por escenarios

- a. Definición de acciones estratégicas e identificación de posibles implicaciones, por escenario.
- b. Analizar la solidez de las estrategias planteada según los posibles escenarios y los hitos a revisar cada cinco años.
- c. Identificar el escenario posible deseado para el CONARE, con el fin de establecer la visión.
- d. Las actividades pueden ser virtuales o presenciales, según se defina en la metodología y deben ser participativas.
- e. El resultado de esta subfase debe ser validado por el Equipo técnico.
- f. Presentación de la propuesta de las estrategias de los escenarios futuros al 2050 para la educación universitaria en Costa Rica, al Director de OPES y al Consejo Nacional de Rectores.

3.2 Talleres de insumo para el desarrollo del Plan Nacional de Educación Superior al 2030

- a. Definir la ruta estratégica para la educación superior en Costa Rica del 2026-2030 mediante puntos estratégicos, declaración del rumbo estratégico, objetivo estratégico, lo imprescindible y acciones concretas para ser insumo en la formulación del PLANES.
- b. Las actividades pueden ser virtuales o presenciales, según se defina en la metodología y deben ser participativas.
- c. El resultado de esta subfase debe ser validado con el Equipo técnico.

3.3 Definición de indicadores para el sistema de monitoreo y seguimiento.

- a. Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento de escenarios, a partir de indicadores que permitan identificar los cambios en el contexto educativo universitario público, con el fin de adaptar la estrategia para posibles cambios en el entorno.
- b. La definición del tablero de indicadores para monitoreo y seguimiento por escenario.
- c. Las actividades pueden ser virtuales o presenciales, según se defina en la metodología y deben ser participativas.

- d. El resultado de esta subfase debe ser validado con los representantes del Equipo técnico.

Entregables de la fase 3:

1. Informe de las acciones estratégicas y posibles implicaciones por escenario.
2. Informe de la solidez de las estrategias propuestas por escenario.
3. Informe de los resultados de los talleres insumo para el PLANES 2026-2030.
4. Tablero de indicadores para monitoreo y seguimiento por escenario.
5. Presentación de los informes y resultados al Director de OPES y al Consejo Nacional de Rectores.

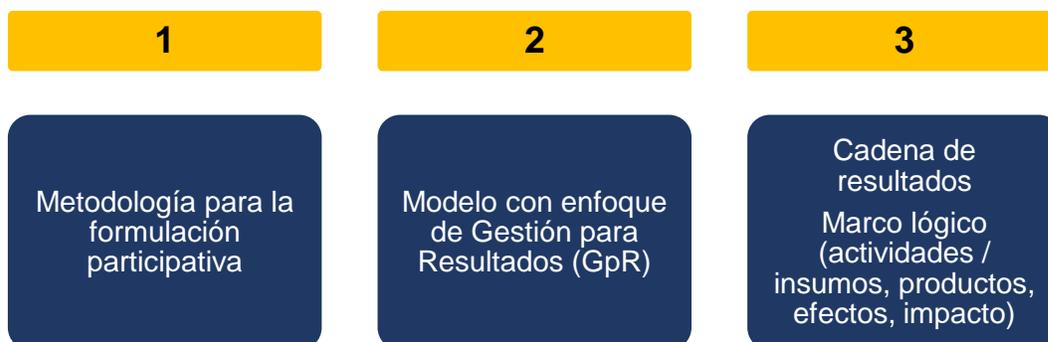
VI. Fases para la formulación del Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES 2026-2030)

El nivel II definido en el modelo de planificación a implementar corresponde al del mediano plazo y este se traduce en la planificación estratégica del SESUE que se presentará en el PLANES 2026-2030, que tendrá enfoque de Gestión para Resultados (GpR) y además tomará las prioridades para el quinquenio definidas en el estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050.

El proceso de formulación del PLANES 2026-2030, se debe desarrollar de manera participativa con el fin de garantizar que las propuestas finales aprobadas surjan del quehacer propio de las instituciones y que puedan verse reflejadas en cada producto a desarrollar como sistema en cada quinquenio, lo cual tendrá implicaciones futuras que serán analizadas en los efectos e impactos logrados en el largo plazo.

Las principales características del proceso de formulación del PLANES 2026-2030, se resumen en el diagrama 8.

Diagrama 8 Principales características del proceso de formulación del PLANES 2026-2030



Se propone que la estructura del documento del PLANES 2026-2030, contenga al menos:

1. Antecedentes
2. Marco jurídico
3. Metodología
4. Síntesis del análisis de entorno
5. Principales tendencias
6. Marco estratégico y cadena de resultados (misión, visión, valores, visión sistémica y valor público)
7. Operacionalización, por medio del seguimiento a los indicadores y una matriz de programación del plan de acción:
 - a. Indicadores (objetivo, indicador, línea base, meta, desagregaciones, entre otros elementos)
 - b. Matriz de programación (eje, estrategias, objetivo-producto, indicadores, línea base, meta-año, actividades, responsables, recursos, entre otros)
8. Análisis de riesgo
9. Vinculación presupuestaria (ingresos y egresos de operación e inversión)
10. Síntesis de la metodología a emplear para el monitoreo, seguimiento y evaluación
11. Glosario de términos.

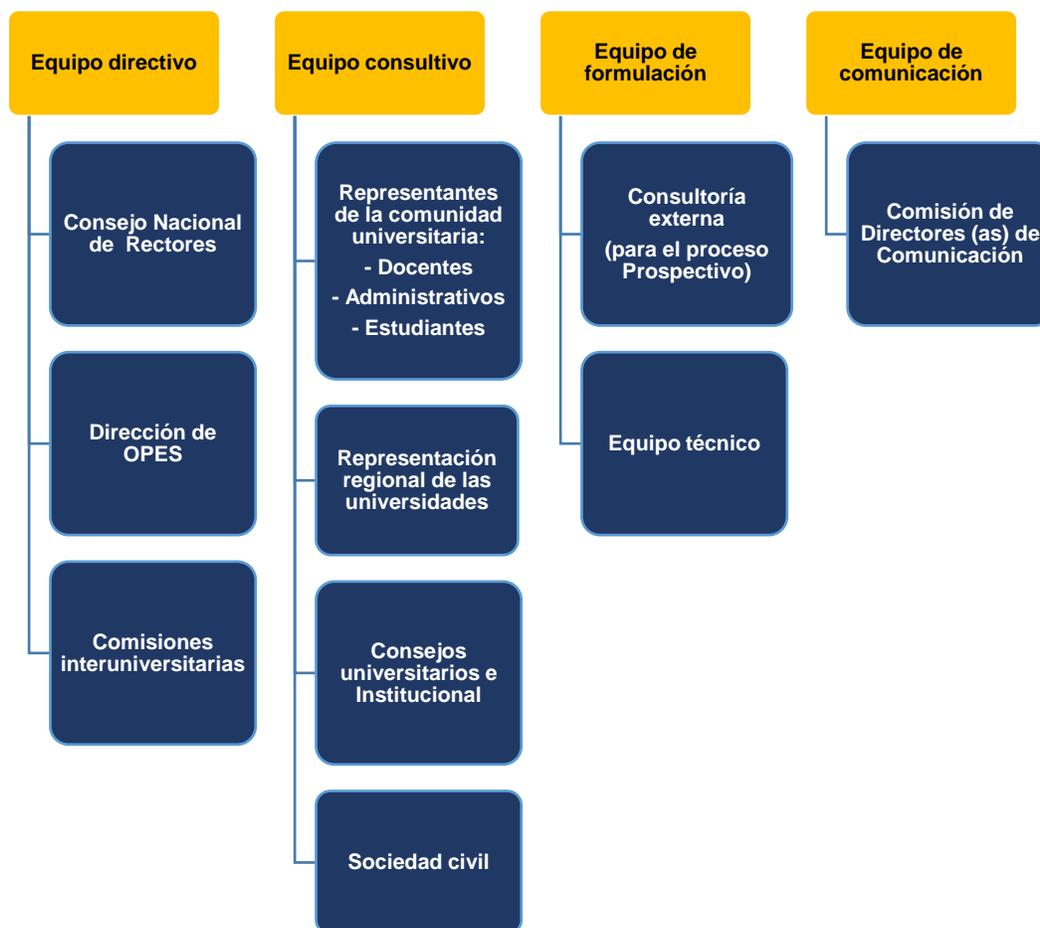
VII. Equipos de trabajo

Se propone que en el proceso de construcción del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030, participen una serie de equipos conformados por diferentes instancias y actores. Se han conformado cuatro equipos que son:

- Equipo directivo
- Equipo consultivo
- Equipo de formulación
- Equipo de comunicación

En el diagrama 9, se presenta la composición de cada equipo:

Diagrama 9 Composición de los equipos de trabajo para el proceso de construcción del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del PLANES 2026-2030



A continuación se detallan los roles asignados a cada equipo de trabajo.

Equipo directivo

El Equipo directivo se compone de tres actores principales, que son el Consejo Nacional de Rectores, la Dirección de OPES y las comisiones interuniversitarias, formalmente aprobadas por el CONARE, según temáticas a abordar en cada etapa del proceso. Este equipo trabajará de manera coordinada y articulada con el Equipo de formulación para la construcción y validación de propuestas tanto del estudio prospectivo al año 2050 como para la formulación del PLANES 2026-2030.

Los roles asignados son:

Consejo Nacional de Rectores:

1. Aprueban, validan y dictan líneas político - estratégicas de acción y otros.

Dirección de OPES:

1. Revisa, valida, realiza observaciones y recomendaciones.
2. Brinda insumos para la definición de líneas estratégicas.
3. Emite directrices sobre el proceso prospectivo y la formulación del PLANES 2026-2030.

Comisiones interuniversitarias:

1. Participan activamente con el Equipo Formulación en la construcción y validación de propuestas durante todo el proceso.
2. Brindan insumos para la definición de líneas estratégicas.

La aprobación del documento final la realiza el Consejo Nacional de Rectores.

Equipo consultivo

El Equipo consultivo lo integran representantes de la comunidad universitaria (personal docente, personal administrativo, población estudiantil), Consejos universitarios e Institucional de cada universidad, representación regional de las universidades y la representación de la sociedad civil.

Para el caso de las representaciones de las universidades, es deseable, pero no es excluyente, haber formado parte o estar participando de comisiones o demás equipos interuniversitarios, entre otros.

Los roles de estos actores son:

Representantes de la comunidad universitaria:

1. Participan activamente en talleres y sesiones de trabajo del proceso prospectivo y formulación del PLANES.
2. Aportan insumos y validan propuestas.

Consejos Universitarios e Institucional:

1. Participan activamente en talleres y sesiones de trabajo del proceso prospectivo y formulación del PLANES.
2. Conocen, analizan y emiten observaciones al documento final del PLANES 2026-2030. (Artículo 3 inciso b de la Ley que otorga personalidad jurídica al CONARE Ley 6162).

Representación regional de las universidades:

1. Participan activamente en talleres y sesiones de trabajo del proceso prospectivo y formulación del PLANES. Esta participación se dará por medio de los Órganos de Coordinación Interuniversitarios Regionales (OCIR).

Representación de la sociedad civil:

1. Participan activamente en talleres y sesiones de trabajo del proceso prospectivo y formulación del PLANES.

Equipo de formulación

El Equipo de formulación está conformado por: la consultoría externa (que estará desarrollando el proceso prospectivo), el Equipo técnico compuesto por personal de la dirección OPES, la DPI, el ADI y las universidades.

En el trabajo del Equipo de formulación, el Equipo directivo podrá ser participe en el desarrollo y validación de temas de su competencia. Diagrama 10.

Diagrama 10 Equipo a cargo de la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y el proceso de formulación del PLANES 2026-2030



Los roles definidos son:

- **Consultoría externa (proceso prospectivo):**
 1. Define la propuesta metodológica para el desarrollo del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050.
 2. Acompaña al Equipo técnico en el proceso prospectivo.

3. Elabora el estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica año al 2050.
4. Genera insumos para el proceso de formulación del PLANES 2026-2030.

- **Equipo técnico:**

Compuesto por personal técnico profesional designado por las oficinas de planificación de las universidades para el proceso de formulación, en temas de planificación, control interno e indicadores y presupuesto, personal de la Dirección de OPES, personal del Área de Desarrollo Institucional y personal de la División de Planificación Interuniversitaria quién es la responsable de la coordinación del Equipo.

Por OPES:

1. Representante de la Dirección.
2. División de Planificación Interuniversitaria (DPI).
3. Área de Desarrollo Institucional (ADI).

Por las universidades:

1. Equipo de apoyo de la CDP y subcomisiones de esta:
 - Oficinas de planificación
 - Subcomisión de Riesgo (realiza la identificación valoración de riesgos del PLANES 2026-2030).
 - Subcomisión de Indicadores (realiza la propuesta de indicadores a considerar en el PLANES 2026-2030).
2. Comisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios (CAFP)

Los roles establecidos son:

1. Participan activamente en el proceso de formulación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y el PLANES 2026-2030.
2. Generan las propuestas para el análisis y definición con el Equipo directivo.
3. Redactan y presentan al CONARE los productos intermedios y finales para discusión y aprobación.

El Equipo de formulación debe mantener una relación coordinada de trabajo con el Equipo directivo, con quienes deben reunirse para la construcción y validación de propuestas tanto del estudio prospectivo al año 2050 y como para la formulación del PLANES 2026-2030.

La aprobación del documento final la realiza el Consejo Nacional de Rectores.

Equipo de comunicación

Está conformado por la Comisión de Directores (as) de Comunicación, quienes deberán mantener un rol activo durante todo el proceso de formulación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y el PLANES 2026-2030.

Los roles son:

1. Coordina con el Equipo técnico de formulación las acciones a realizar para definir la estrategia de difusión y comunicación requeridas con el fin de mantener a los actores del proceso debidamente informados.
2. Apoya el proceso de difusión y comunicación, genera insumos para la sensibilización a la comunidad universitaria durante el proceso prospectivo y la formulación del PLANES 2026-2030.
3. Colabora en la difusión y comunicación de resultados estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y el PLANES 2026-2030.

VIII. Monitoreo, seguimiento y evaluación del PLANES 2026-2030

Durante el proceso de formulación del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, se realiza la definición de los indicadores para el sistema de monitoreo y seguimiento, se elabora el tablero de monitoreo que va a permitir la medición del estado de cumplimiento de los indicadores para identificar cambios en entorno que permitan el ajuste de la estrategia según los escenarios. Además, durante la formulación se definirán los momentos en los cuales se realizará ese monitoreo y evaluación. Finalmente, se establecerá la metodología a utilizar para ejecutar el monitoreo de los indicadores del estudio prospectivo.

En relación con el monitoreo y seguimiento de los indicadores definidos para el PLANES 2026-2030 y a partir del establecimiento de las prioridades a atender en el quinquenio con base en el estudio prospectivo, se deben establecer los indicadores que van a permitir el seguimiento, a su vez cuando sea necesario se harán las revisiones y ajustes pertinentes de manera que sea posible tener información actualizada y disponible para la rendición de cuentas. Finalmente, se debe revisar y actualizar el documento actual de la Metodología para el monitoreo y seguimiento, al nuevo PLANES 2026-2030.

IX. Cronograma

El cronograma propuesto para la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y formulación de PLANES 2026-2030, se detalla en la tabla 2.

Tabla 2 Cronograma para la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y formulación de PLANES 2026-2030

Actividad	Periodo
Definición de la metodología	Diciembre 2024 – marzo 2024
1. Presentación de la propuesta metodológica para el estudio prospectivo y la formulación del PLANES 2026-2030, al Consejo Nacional de Rectores	Diciembre 2023
2. Aprobación de la metodología para el estudio prospectivo y la formulación del PLANES 2026-2030, por parte del Consejo Nacional de Rectores	Marzo 2024
Fase I: Diseño metodológico de implementación	Marzo – abril 2024
1. Documento metodológico de implementación	Marzo 2024
2. Presentar la metodología aprobada a las diferentes autoridades	Marzo – abril 2024
Fase II: Desarrollo de escenarios al año 2050	Abril - agosto 2024
1. Factores clave y alcance del proceso prospectivo	Abril 2024
2. Investigación y mapeo de contexto	Mayo 2024
3. Definición de escenarios futuros	Mayo - julio 2024
4. Comunicar los escenarios futuros la comunidad universitaria y otros públicos participantes	Agosto 2024
Fase III: Implementación de los escenarios y formulación del PLANES 2026-2030	Julio 2024 – octubre 2025
1. Identificación de estrategias por escenarios	Julio 2024
2. Narrativas de escenarios	Agosto – setiembre 2024
3. Aprobación del modelo prospectivo al 2050	Setiembre 2024
4. Comunicar el modelo prospectivo al año 2050 aprobado	Octubre 2024
5. Talleres de insumo para el desarrollo del Plan Nacional de Educación Superior al 2026-2030	Setiembre – noviembre 2024
6. Definición del tablero de indicadores para el sistema de monitoreo y seguimiento	Noviembre 2024
7. Resultados de talleres insumo para PLANES 2026-2030	Noviembre 2024 – enero 2025
8. Formulación del PLANES 2026-2030 y vinculación presupuestaria (ingresos y egresos de operación e	Enero – febrero 2025

Actividad	Periodo
inversión), según la distribución acordada por CONARE	
9. Validar la propuesta final del PLANES con los diferentes instancias participantes	Febrero 2025
10. Redacción del documento PLANES 2026-2030	Febrero 2025
11. Presentación del PLANES 2026-2030 al Consejo Nacional de Rectores	Marzo 2025
12. Aprobación del PLANES 2026-2030	Abril 2025
13. Envío del PLANES 2024-2025 a los Consejos Universitarios e Institucional para observaciones.	Abril 2025
14. Recepción de observaciones de Consejos universitarios e institucional	Mayo 2025
15. Atención de observaciones de Consejos universitarios e institucional	Mayo – junio 2025
16. Presentación de observaciones de los Consejos universitarios e institucional al Consejo Nacional de Rectores	Junio 2025
17. Envío de la versión final del documento al Consejo Nacional de Rectores para aprobación	Junio 2025
18. Aprobación del estudio prospectivo al 2050 y PLANES 2026-2030	Junio 2025
19. Diseño y diagramación	Julio – agosto 2025
20. Lanzamiento del PLANES 2026-2030 aprobado	Agosto – setiembre 2025
Fase transversal	Abril 2024 – octubre 2025
Difusión y comunicación	Abril 2024 – octubre 2025