

ASAMBLEA DE REPRESENTANTES

ACTA No. 4-2016

15 de junio de 2016

CONTENIDO	PÁGINAS
Artículo primero. Comprobación del quórum	4
Artículo segundo. Presentación de la propuesta del Plan de Mediano Plazo Institucional.	4
Artículo tercero. Análisis del Plan de Mediano Plazo Institucional.	10

ASAMBLEA DE REPRESENTANTES

ACTA No. 4-2016

15 de junio de 2016

ACTA NÚMERO CUATRO-DOS MIL DIECISÉIS (4-2016) DE LA SESIÓN ORDINARIA, CELEBRADA POR LA ASAMBLEA DE REPRESENTANTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, EN EL AUDITORIO DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN, EL QUINCE DE JUNIO DE DOS MIL DIECISEIS, A LAS TRECE HORAS CON TREINTA MINUTOS DEL DE DEL DOS MIL DIECISÉIS.

PRESENTES

REPRESENTANTES ACADÉMICOS

Ileana Saborío Pérez
 Mario Oliva Medina
 María Luisa Preinfalk Fernández
 Miguel Céspedes Araya
 Floribeth Solís Fernández
 Jeffry Orozco Barrantes
 Evelio Hernández Alfaro
 Lillian Quirós Arias
 Gustavo Hernández Sánchez
 José Fabio Chaverri Fonseca
 German Eduardo González Sandoval
 Heidy Mariela León Arce
 Gabrio Zappelli Cerri
 Nuria Zúñiga Chaves
 Rodrigo Ignacio Campos Araya
 Nancy Rebeca Astorga Miranda
 José Francisco Vargas Segnini
 Cinthia Olivares Grita

María Auxiliadora Montoya Hernández
 Manuel Ortega Álvarez
 Maximiliano López López
 Guillermo Acuña González
 Margarita Vargas Calvo
 Keylor Ruíz Mejías
 Alberto Segura Gutiérrez
 María Luisa Camacho Cascante
 Virya Bravo Durán
 Rafael Ángel Calderón Fallas
 Grace Wong Reyes
 Herminia Ramírez Alfaro
 Kenneth Alfredo Cubillo Jiménez
 Ileana Álvarez Pérez
 José Pablo Solís Barquero
 Luis Blanco Romero
 Johanna Rodríguez Hernández

REPRESENTANTES ADMINISTRATIVOS

Oscar Villalobos Villegas
 Ana Lucía Bolaños Campos
 Dinnia Fonseca Oconor
 Juan Miguel Herrera Delgado
 Margarita Mena Muñoz
 Jesús Guido Rosales

Juan Ernesto Flora Aguilar
 Ingrid Paniagua Guevara
 Mayela Morera Chaves
 Geovanny Soto Rodríguez
 Belkis Ugalde Arroyo

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Kenneth Carvajal Villegas
 Natalia Chavarría Morera
 Johnny Josué Granados Gómez
 Anna Konanets
 Julio Rojas
 Jorge Morales Piedra
 Luis Pablo Soto Cruz
 Omar Josué Ureña Soto

Alania Castro Barrantes
 Dianna Sofía Fernández Flores
 Andre Hansen Gutiérrez
 Randall Montoya Solano
 José Pablo Romero Barboza
 Mario Solano Fonseca
 Denis Tenorio Villegas

AUSENTES CON EXCUSA

PRESENTANTES ACADÉMICOS

Carlos Humberto Cascante Segura
Randall Hidalgo Mora
Francisco Mena Oreamuno
Jorge Manuel Luna Angulo
Carlos Montero Cascante

Ana Arguedas Ramírez
Mohammad Jihad Sasa
Gerardo Jiménez Porras
Tania Bermúdez Rojas

AUSENTES

REPRESENTANTES ACADÉMICOS

Ana Lorena Camacho de la O
Franklin Arroyo Solano

Ruth Martínez Cascante

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Gloria Alfaro Segura
Karla Sequeira Garita

Allan Madrigal Mata
Mauricio Valverde Cantillo

INVITADOS

Alberto Salom Echeverría
María Hernández Segura
Norman Solórzano Alfaro
Daniel Rueda Araya
Efraín Caballini Acuña

Luz Emilia Flores Davis
Pedro Ureña Bonilla
Hernán Alvarado Ugarte
Sugueily Madrigal Rodríguez

PRESIDE: M.Ed. Herminia Ramírez Alfaro

SECRETARIA: Máster Dinia Fonseca Oconor

AGENDA

- I. Comprobación del quórum
- II. Presentación de la propuesta del Plan de Mediano Plazo Institucional.
- III. Análisis del Plan de Mediano Plazo Institucional.

Artículo primero. Comprobación del quórum

La señora Herminia Ramírez señala que ya tienen el quórum requerido (47 Asambleístas) para realizar la asamblea, por lo que da inicio a la sesión de hoy 15 de junio de 2016 en horas de la tarde. Se continuaría con la presentación de la propuesta del Plan de Mediano Plazo Institucional, y en este momento estaríamos con las consultas.

Artículo segundo. Continuación de la presentación de la propuesta del Plan de Mediano Plazo Institucional.

La señora Herminia Ramírez señala que desean aprovechar que la mayoría de las personas que tengan inquietudes puedan participar, por lo que la primer pregunta la harán oralmente y van a repartir papeles para que formulen otras y así tendrán mayor cantidad de preguntas formuladas y tener un diálogo más amplio.

El señor Josué Granados pregunta cuánto tiempo tienen para esta discusión.

La señora Herminia Ramírez contesta que se había dicho que una hora.

El señor Josué Granados pregunta que si es necesario una prórroga se podría hacer, en caso de que haya más preguntas porque le parece importante poder evacuar la mayor cantidad de dudas que se tienen.

La señora Herminia Ramírez expresa que por eso quieren agilizar el proceso, dando las consultas por escrito para poder tener mayor oportunidad.

La señora Lillian Quirós indica que han estado participando en torno al mejoramiento continuo en la parte de acreditación, por lo menos en los ejes no lo vio reflejado, por lo que desea saber cómo lo están incorporando en el plan de mejoramiento. Para algunas carreras que ya están y luego las que se están proponiendo a futuro no queda explícitamente reflejado dentro de las metas que están propuestas.

El señor Norman Solórzano contesta que el tema de autoevaluación para el mejoramiento y acreditación sí está incorporado, fundamentalmente el eje primero, la meta 4.2.2 “Implementar un sistema de gestión de calidad para la excelencia institucional”. También hay una situación en la que han insistido y es lo siguiente, este es el integrado, el consolidado de todas las propuestas presentadas, recuerda que inclusive hay los planes de trabajo que se consolidaron en los planes de facultad y luego todos estos se consolidaron integrado. Es posible que en algunos casos algunas de las metas que desde las unidades se hayan formulado, no las encuentren directamente aquí, pero sí las encuentran en el sistema, precisamente por eso, sobre todo con la columna de los responsables de ejecución donde aparecen todos los que comprometieron alguna meta se puede localizar. Luego, vía en el sistema en las plantillas de cada unidad y cada facultad, se pueden localizar todas las metas. Además por la diversidad de las propuestas de metas específicas que se hicieron, tuvieron que hacer agrupamientos generales, entonces el tema de acreditación aparece en este punto.

La señora Herminia Ramírez informa que el señor Andre Hansen presenta una moción de orden en el sentido de que las preguntas se hagan de forma oral.

El señor Andre Hansen señala que la moción es básicamente para no perder el diálogo que están teniendo con el señor Rector. Siente que la idea y el espíritu de continuar la Asamblea eran para que continuaran con la conversación. Señala que las preguntas en forma escrita no contextualizan bien las consultas.

El señor José Pablo Solís manifiesta que si se van a hacer las consultas orales lo que piensa es que se hagan preguntas solamente.

La señora Herminia Ramírez expresa que revisaron el artículo 30 y este establece que las intervenciones no deben durar más de dos minutos.

El señor Pablo Soto le parece importante que las preguntas se hagan de forma oral porque contextualiza más y da más espacio para argumentar, si se hace un comentario y pregunta eso queda a

dedición de la persona que lo hace porque es parte de la Asamblea, es una asamblea deliberativa donde vienen a discutir, analizar y dar opiniones, no es una asamblea solamente de preguntas y respuestas, es parte de la Asamblea de Representantes y para eso está constituida. En ese sentido se debe ser estrictos con el tiempo pero no con el fondo de la pregunta ni el comentario.

La señora Herminia Ramírez aclara que este espacio es de preguntas para aclarar, pero ya la deliberación, discusión, el dar las opiniones, ese diálogo de asamblea vendría después. La intervención no significa que la persona no pueda dar su opinión antes de la pregunta y contextualizarla, no es que haga solo la pregunta. La referencia que hacen sobre lo que establece el Reglamento de esta Asamblea es que en esas intervenciones, donde se puede opinar, hacer una contextualización, donde además se hace una pregunta o aclaración, que esas intervenciones deben ser no mayor de tres minutos.

El señor Ignacio Campos indica que eso en la mañana había quedado acordado y están volviendo a hablar el mismo tema ya discutido. Sin intención de coartar la opinión que puedan tener que es valiosa, está seguro que el señor Rector y sus acompañantes van a manejar este diálogo aunque sea con las preguntas escritas, esto es para un asunto de agilidad.

La señora Herminia Ramírez somete a votación la moción presentada por el señor Andre Hansen.

Votos a favor: 30

Votos en contra: 17

POR TANTO, SE ACUERDA:

A. REALIZAR LAS PREGUNTAS EN FORMA ORAL.

La señora Herminia Ramírez indica que tomando en consideración que las preguntas serán orales, se retoma lo que establece el Reglamento de la Asamblea, no se está coartando la expresión ni la deliberación, sino que se acogen a lo que el Reglamento como tal lo establece.

La señorita Alania Castro indica que es vicepresidenta de la Asociación de la Escuela de Planificación. Su pregunta surge con respecto al eje uno donde se propone actualizar el modelo pedagógico, para ella es de mucho interés porque es estudiante y claramente piensa cómo será impuesto ese modelo. En la explicación cuando se manifestó el eje le mandó un poco más porque no le quedó claro cómo será implementado este modelo pedagógico, en sí qué es, cuáles son esos lineamientos. Surge esta interrogante porque ellos vienen a formar una educación y cuando llegan a las aulas se enfrentan a profesores que saben mucho pero no sirven para explicar. También le queda la interrogante si en estos lineamientos y en este modelo pedagógico incluye por ejemplo la aplicación de adecuaciones que en muchos casos los estudiantes no reciben, o tal vez los profesores no tienen el respeto de otorgarles ese derecho a los estudiantes, lo dice porque lo ha vivido en experiencia propia. Cómo van a evaluar la pedagogía de ese profesor, cómo van a desencadenar esos lineamientos desde los responsables que son la Vicerrectoría de Docencia a las escuelas, profesores y posteriormente llegar con una buena pedagogía a los estudiantes.

El señor Alberto Salom manifiesta que la estudiante Alania Castro sabe de lo que está hablando por la forma de argumentar, es una argumentación bastante sólida y conocimiento de causa. Cree que tienen contemplado eso, por un lado en lo que expresó en la intervención inicial, están pensando en impulsar un congreso pedagógico muy participativo de la Universidad, que recoja y saque acopio de todas las experiencias que han podido recoger, ahí estarán por supuesto los estudiantes, y ahí pueden trabajar, tratarán que eso sea un congreso muy participativo, con mesas de trabajo, etc. y que queden expresadas todas las recomendaciones que puedan emanar del congreso pedagógico para que la UNA pueda actualizar el modelo que tienen, porque la Universidad tiene un modelo pedagógico elaborado. La elaboración de ese congreso hace ya algunos años que se produjo y cree que las circunstancias que están viviendo, incluido algunos de los elementos que aportó la estudiante Castro por ejemplo el tema de las personas con discapacidad y la necesidad de las adecuaciones curriculares, deben contemplarse. Indica que están señalando que sí se tiene un modelo pedagógico pero la gente no lo ha incorporado, y además creen que se tiene que actualizar. Una vía, no es la única, es un congreso muy participativo que se podría hacer a finales de 2017 o principios de 2018. Asegura que sería algo muy participativo que impacte a la comunidad universitaria muy fuertemente.

El señor Denis Tenorio indica que es estudiante de la Escuela de Ciencias Ambientales. Le surge una inquietud al revisar las primeras páginas del documento, justamente en la página 36, se habla del movimiento estudiantil y dice una subutilización de zonas verdes y una participación marginal en actividades culturales y artísticas. Le surge la incógnita de cuáles son los parámetros que están utilizando para decir que es marginal o no, si están considerando todas las iniciativas que vienen de parte de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, como equipos representativos de deportes y artísticos. Le llama la atención que también en el documento se ve una foto del señor Rector plantando un árbol con el profesor Poveda al fondo. La segunda pregunta es en qué tan comprometido va a estar este plan con la calidad de trabajos que se están haciendo, porque si bien se va a construir en las zonas verdes que están, no se van a trabajar como tal en cuestión de calidad como la diversidad de tierra en todos los campus. Si revisa el documento en la página 73 y 74 punto 4.1 que es el mismo en el que viene lo de la pista de atletismo, cómo contextualizan en cuestiones ambientales un argumento como el de una pista, no encuentra una relación o compromiso lineal en cuanto a la cuestión ambiental.

El señor Alberto Salom señala que de cada diez estudiantes en la Universidad Nacional aproximadamente son becados y han extraído esta aseveración del recuento que lleva Vida Estudiantil donde se les ha documentado que la mayor parte de los programas impulsados por Vida Estudiantil son utilizados esencialmente por la población becada de la Universidad Nacional. ¿Pero qué pasa con el resto de la población universitaria? Dicho sea de paso a propósito de la pregunta que hizo el estudiante Josué Ureña sobre el tema del humanismo, ese es otro programa el de Vida Estudiantil que se convierte ahora en un eje, en un objetivo cardinal y que todo él lleva la impronta del humanismo, es otro de los elementos que se tienen que tomar en cuenta que contiene el programa, para complementar la inquietud. Se habla de una formación curricular y una formación cocurricular, no dicen extracurricular y en eso desea que se homogenice el lenguaje en la Universidad Nacional porque la formación extracurricular es algo que puede ser prescindible, pero si es cocurricular acompaña el currículum y lo acompaña todo el tiempo, y si se dice que la formación cocurricular es imprescindible para complementar la formación académica, no puede ser para un sector parcial de los estudiantes, tiene que ser para la totalidad de los estudiantes. Lo que tienen comprobado hasta ahora es que muchos estudiantes quedan fuera de esa formación cocurricular, que si bien es voluntaria, se pueden crear las condiciones para que prácticamente la totalidad de los estudiantes participen de ella, de muchas maneras, impulsando los programas de muchas maneras. A eso es a lo que se refieren cuando se habla de *“...ciertos aspectos básicos de la actividad cultural, las artes y los deportes ha entrado en un proceso de abandono en los diferentes campus de la UNA, por lo general los espacios abiertos están subutilizados por parte de la comunidad universitaria, en particular por la estudiantil...”* En el fondo la observación crítica es atinente principalmente a la gestión activa de la Universidad porque si los espacios verdes están subutilizados es porque esos espacios no los tienen dotados o no los han hecho suficientemente atractivos para que los estudiantes los puedan utilizar. Han estado pensado en varias cosas, lo van a conversar con los estudiantes para que las cosas que hagan para hacer esos espacios mucho más accesibles a la población universitaria toda, mucho más humanos, lo puedan utilizar de la mejor manera. Los estudiantes son las personas más indicadas para decir qué es lo que quieren y ellos proceder en función de esas aspiraciones.

El señor Pedro Ureña manifiesta que se va a referir a tres cosas que logró percibir de la pregunta que hace el estudiante Denis Tenorio: el uso de espacios verdes, sin duda alguna les gustaría que esos espacios verdes dentro de la Universidad se conviertan en jardines, jardines para la convivencia estudiantil, para la comunidad universitaria, sin embargo les va a poner un ejemplo que solamente tiene que ver con espacios verdes sino también con espacios llenos de cemento que no están sirviendo para nada, por ejemplo la Plaza de la Diversidad es un espacio que en realidad no sirve para nada, es un espacio de paso. Precisamente en ese lugar, sin afectar las condiciones de ambiente, la propuesta es crear un anfiteatro que sirva de espacio para la comunidad universitaria y un museo en el subsuelo, ese es un proyecto muy lindo que en algún momento van a incorporar a los estudiantes para escuchar criterios. Eso es habilitar espacio para la convivencia estudiantil, un espacio que no es un espacio verde. En los lugares verdes ahora están planeando algo que algunos estudiantes ya lo estaban planeando, y es el tema de los famosos bioparques que son los que las municipalidades implementan en algunos parques insertos dentro del jardín máquinas para hacer ejercicios y así los estudiantes pueden compartir y promover estilos de vida saludables. Ya se está gestionando la compra de ocho o diez parques de esos que van a ser instalados en el Campus Omar Dengo, en Liberia, en Nicoya, en Coto, en Pérez Zeledón y en Sarapiquí, estos parques están siendo pensando con una especie de sombrilla que le dan cobertura al espacio. Eso es algo que viene de camino pensando en generar esos

espacios para la convivencia universitaria. En relación con la pista de atletismo y su relación con lo ecológico, aquí se podría hablar de un proyecto que más allá de una simple pista, esto tiene que ver con un concepto mucho más grande y se le denomina punto olímpico, esto es porque en el marco de un convenio que tiene la Universidad Nacional con el Comité Olímpico y con el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, la idea es crear un centro para la promoción del atletismo olímpico a nivel nacional, por eso la necesidad de contar con una pista que en este momento no está impactando el ambiente porque ya está diseñada. Lo que quieren es que al igual que se hace en otras universidades del mundo, cercar esa pista con un bosque que le daría esa connotación de pista ecológica que serviría no solamente para que se den las competencias atléticas, sino que también tendría una disposición de manera tal que para la convivencia universitaria para todos los estudiantes el Campus Benjamín Núñez y cualquier otra persona, sería una gran posibilidad. Ahí es donde ven el vínculo con lo ecológico, la idea es crear un bosque alrededor de esa pista, además de las otras cosas que se están construyendo que sirva para esos propósitos y que les de esa connotación. Con los bioparques sería un primer abordaje de esa reconstrucción de los espacios verdes, no se van a pavimentar sino que inserto en el jardín van a estar esos espacios de convivencia estudiantil universitaria.

El señor Norman Solórzano indica que dado que en buena hora se ha manifestado un interés importante en el tema de infraestructura y de sustentabilidad, tienen la oportunidad, cuando no la responsabilidad, de cuidar toda esta infraestructura. Toda la infraestructura universitaria es una infraestructura pública y uno de los cambios que se tienen que promover en la Universidad Nacional como actitud de sustentabilidad, es el cuidado, la preservación de toda esa infraestructura, porque es una infraestructura pública que la sociedad costarricense les paga y por tanto no pueden dejar deteriorarla. Esa es responsabilidad de todos los universitarios y las universitarias.

La señorita Dianna Fernández señala que tiene dos consultas concretas, sobre todo en el eje 3 de formación humanista del estudiantado, la línea de acción 3.3. La primera consulta en la meta estratégica 3.3.1 de la parte que viene del indicador a qué se refiere ejemplares programados, becas mejoradas equitativamente y modelo implementado. No sabe si es por desconocimiento suyo pero no entiende a qué se refiere y al final no sabe con qué lo va a comparar. En ese mismo eje la meta estratégica 3.3.2. habla sobre la denominación del indicador en los espacios para juego infantil cruzados, este es un tema que ha tratado mucho la Federación de Estudiantes y revisando los responsables tanto de ejecutar como de seguimiento, no ven a la Vicerrectoría de Administración que ven en todos los estudios. Desean saber si no lo están tomando en consideración o por qué no está dentro de los responsables.

El señor Norman Solórzano manifiesta que en relación a la primera pregunta, pero es una observación general, hace notar que están haciendo en esa columna desde nominaciones de indicadores, precisamente son referencias porque todo el proceso de construcción específica de los indicadores además va a pasar luego al momento de elaboración de los planes estratégicos específicos de facultad y de instancias. Lo segundo, con este tema de las becas mejoradas cualitativamente, obviamente se tiene que establecer una serie de criterios, no solo hay varias instancias, unidades y facultades que expresamente se comprometieron a aportar en esa meta, que son las que están contempladas, y en ese sentido no podían, por ejemplo si una unidad no se había comprometido con una meta específica, no la podían incluir, lo que no quita como ya quedó claro en la mañana que ahora esa unidad considere que sí tiene que participar, eso es lo que sucede en el caso de la meta 3.3.2. con la Vicerrectoría de Administración, o sea, en el plan de la Vicerrectoría no venía una meta ligada a esa línea y no se pudo contemplar, eso no quita que ahora implementando el plan, y sobre todo por el propio procedimiento que hace la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, otras instancias como Vicerrectoría de Administración sí se vean implicadas. La creación de los criterios es un proceso que hay que construir, recuerda que aquí están proponiendo un plan de acción, aquí no tienen resultados. En cuanto a resultado lo que se puede prever es el tercero, modelo implementado, lo que se quiere es un modelo de servicios estudiantiles mejorado cualitativamente, etc. Eso lo que va a implicar es establecer criterios, criterios que tendrán que ser construidos participativamente, se tendrá que desarrollar una serie de iniciativas, etc. A eso es a lo que se refieren con estas denominaciones de indicadores.

El señor Andre Hansen señala que leyendo todo el plan en general, ya le han contestado varias preguntas sobre la importancia de la infraestructura ya la necesidad que tiene la Universidad de actualizarse y poner más aulas, más espacios, pero dentro de este plan no ve una priorización a espacios estudiantiles para asociaciones. Si estudian bien el PMI las construcciones que están ahí no contemplan muchos espacios para asociaciones, por lo que le gustaría saber cuál será la perspectiva ya

que es una priorización importante. A lo que ha oído este plan no menciona en ningún punto eso y el señor Rector que fue de la Federación de Estudiantes debería saber la importancia que es contar con estos espacios, que son más allá de solo estar ahí, de almorzar, sino que son espacios de convivencia para los estudiantes y trascendentales en la vida universitaria.

El señor Pedro Ureña sobre la priorización de espacios para las asociaciones, si bien es cierto aquí no se visualiza de esa manera, hay en proyecto la creación de una casa estudiantil que tiene precisamente un espacio grande pensado para darle cabida a las diferentes asociaciones de estudiantes que no tienen espacio actualmente. Está planteado en términos generales porque so va a depender de un empréstito que se está gestionando en este momento, pero sí están contemplados esos espacios para la gestión de las asociaciones de estudiantes.

El señor Alberto Salom indica que desean una vez que los estudiantes participen, van a abrir un espacio para conversar con los estudiantes lógicamente en diseño y todo lo demás le corresponde al programa de mejoramiento institucional, pero la concepción va a emanar de las ideas que tengan los propios estudiantes en relación con esto. La idea es modernizar bastante la Soda Padre Arroyo, hacerla mucho más hospitalaria, más bonita, máxime que hay un espacio adecuado. Se tiene que hacer un espacio que resulte agradable para que dos colegas, dos académicos, dos académicas, un académico y una académica se vayan a conversar. De ahí en muchas universidades surgen proyectos bien interesantes, y es un espacio para el diálogo, para la conversación, para la confrontación de ideas también.

El señor Pablo Romero tiene una duda sobre la infraestructura, leyendo el plan y básicamente de lo que han dicho en este momento no ha escuchado sobre proyectos para sedes regionales. Señala que se está gestionando residencias para Pérez Zeledón, pero por ejemplo un campus como el de Coto que tiene muchos problemas de infraestructura, en donde los estudiantes reciben clases en la asociación de estudiantes es un tema fuerte que requiere medidas concretas y rápidas y que no ve materializadas en este plan.

El señor Norman Solórzano recuerda el proceso metodológico de construcción de este plan, lo que está acá, sobre todo en esta parte de los cuadros responde a un consolidado de los aportes que recibieron, y esos aportes se construyeron de la siguiente manera: en las unidades académicas hicieron un plan de trabajo, vieron sus necesidades, sus interés, expectativas de despliegue, de crecimiento, etc. e hicieron el plan. Este plan se elevó a Consejo de Facultad y en el Consejo de Facultad se hizo un conglomerado de todo, si alguien no hizo una iniciativa y no aparece obviamente no se podía incluir. Una vez que estaban los planes de trabajo por facultad llegaron los de las otras instancias como las vicerrectorías, Rectoría y Rectoría Adjunta y se hizo un consolidado de nuevo. Inclusive la pregunta que hace la señorita Dianna Fernández, si hay una instancia que en su plan de trabajo no se comprometió en una meta, no se podía poner. Igual, si una unidad no señaló alguna acción que hoy se puede ver que es necesaria, tampoco se podía incluir, lo mismo sucede en las sedes, si las sedes no previeron algo como lo que está indicando el señor Pablo Romero, tampoco se pudo incluir. Por otro lado también se tiene que entender el nivel de ese instrumento que es el instrumento sombrilla, muchas de las referencias y de las metas son metas macro, por ejemplo todas las preocupaciones específicas sobre infraestructura no pueden quedar planteadas acá porque haría un documento muy grande. Además una preocupación que se está retomando y potenciados desde el plan 2013-2017 para llegar a construir un plan de infraestructura, ahí es donde tendrán que trabajar todas esas inquietudes, eso es lo que se está comprometiendo acá. Se tiene que entender eso lo mismo en relación con la otra serie de temas, tener en cuenta esa lógica. Este es el marco global, el marco sombrilla. Se debe tomar en cuenta que una vez aprobado esto luego se tendrá que ir a las facultades y sobre la base del plan de trabajo que ya tienen preparado, que es el insumo mayor, terminar de preparar sus planes estratégicos. Tercero, están los planes operativos anuales en los cuales hay una serie de iniciativas de acciones que se realizan, muchas de las cuales estarán directamente ligadas con estas metas, más otras que por el giro propio de la unidad o sede realiza no van a tener una correspondencia, pero van a tener el espacio para ser incorporadas. Eso se tiene que tener en cuenta en relación a esas inquietudes muy importantes para ir creando la agenda institucional.

El señor Alberto Salom manifiesta que tanto en Pérez Zeledón como en Coto, en Nicoya, en Liberia y aún en Sarapiquí, es decir, en todas las sedes y sección, está en marcha el plan de mejoramiento institucional, o sea, las obras financiadas con los recursos de Banco Mundial. En Pérez Zeledón se van a construir residencias estudiantiles y no están puestas por lo que dijo del señor Norman Solórzano

porque no compete llegar a ese grado de particularidad porque esto se convertiría en un documento muy voluminoso, es más apropiado ponerlos a nivel del plan operativo anual. En el caso de las residencias y obras deportivas en Pérez Zeledón es algo que ya está en ejecución, el Plan es un plan prospectivo, es un plan de mediano plazo institucional 2017-2021, esas obras que ya van en camino para atender las necesidades que preocupan, y por lo que explicó de la demanda ante la Sala Constitucional y la Contraloría General de la República ya resuelta, ahora están mucho más optimistas en el sentido de que eso se va a hacer. En Coto ya empezaron las obras, se había retrasado bastante pero ya lograron que empezaran. La otra cosa que desea que consideren tiene que ver con el presupuesto general de las universidades, es decir con el FEES, las transferencias que reciben del Estado, anoche estuvo en la Comisión de Enlace en el proceso de negociación y por primera vez se les hizo la propuesta. La situación del país es calamitosa, así se los hizo saber la Ministra de Educación y el Ministro de Hacienda, pero su punto de vista es que Costa Rica no puede seguir falto de un sistema tributario progresivo, esto quiere decir que paga más el que más tiene. En Costa Rica ocurre al revés porque se tiene un sistema tributario regresivo, un sistema tributario basado en un 60% en impuestos indirectos como es el impuesto de ventas. Si un producto determinado lo pagan igual todos el que paga más proporcionalmente es el jornalero y en último lugar el opulento y es el 60% de la estructura tributaria del país. Ha visto muchas veces a los estudiantes y también a un sector de los profesores oponerse por que sí a todo impuesto, pero eso depende porque si a él le dicen más impuesto de ventas no está de acuerdo, pero si le dicen impuesto de renta con progresividad no está en contra de eso, es la gente que está escamoteándole al país pagar sus impuestos. Si le dicen que se cambia el impuesto de ventas por un impuesto al valor agregado, sí lo compra porque siendo todavía regresivo el impuesto al valor agregado es mucho menos regresivo que el impuesto de ventas y además paga cada productor, cada trabajador en la fase del proceso productivo, por eso se llama impuesto al valor agregado, cada fase del proceso productivo paga su impuesto. Esto lo dice porque se va a venir una discusión muy encendida en torno al tema tributario y no quiere que la Universidad Nacional se sume acríticamente en contra a los impuestos independientemente de la naturaleza del impuesto, se está pensando en impuesto de renta y cambiar el impuesto de ventas por un impuesto al valor agregado. Señala que en la Comisión de Enlace lo que estila es que los rectores no hablen y no digan nada antes de que termine la negociación, pero él se lo quiere decir a los estudiantes, a los colegas compañeros universitarios y al sector administrativo, están ofreciéndoles una cosa que podría ser aceptable pero como techo, no como piso, es decir es la última propuesta que se les hace y que sería un aumento igual al del año pasado, que no fue malo, de un 7.38%. Ahora se les ofrece eso pero sujeto a la aprobación de los impuestos y él dice que no, eso no puede quedar sujeto a la aprobación de los impuestos porque eso los pone a pelar por una estructura impositiva justa. Menciona esto porque mucho de lo que se está hablando de obras de infraestructura depende de que se cuente con el dinero, si no se tienen los recursos no se puede hacer nada. Informa que la Comisión de Enlace se está reuniendo una vez por semana y la próxima reunión es el martes. En resumen, no pueden hablar de muchas obras de infraestructura si no se tiene presupuesto para ello, tampoco pueden servirse con la cuchara grande, o sea, ser las universidades los únicos que aumenten el giro presupuestarios cuanto todos los demás está ahogándose en Costa Rica porque el déficit fiscal ya va por el orden del 6,3% siendo un porcentaje muy alto este año de un 50% pago de la deuda, tanto el principal como los intereses.

La señora Ileana Álvarez pregunta qué pasaría con el Plan de Fortalecimiento del Sector Académico que está programado hasta el 2017 que está ligado con el Plan Estratégico actual, en el caso de que fuera aprobado el PMI.

El señor Norman Solórzano indica que precisamente sigue la misma dinámica, ya se ha anunciado que una vez, en caso de que la Asamblea lo considere así y apruebe este Plan, en el segundo semestre se deben dar a la tarea para la configuración de los planes estratégicos de facultad. El Plan de Fortalecimiento académico es un hijo del Plan Estratégico, entonces ahí es donde se tiene que hacer la misma dinámica, ver hasta dónde se ha cumplido, cuáles serían aquellas acciones que no se hayan realizado y si la unidad correspondiente considera que deben mantenerse, pero también es la oportunidad para ampliarlos, los formularán así. Es la misma dinámica, así que van a tener mejores oportunidades con el Plan de Fortalecimiento.

La señora Herminia Ramírez da las gracias a los invitados por la participación.

El señor Alberto Salom agradece a todos el interés y su participación.

Se retiran: Dr. Alberto Salom, Dra. Luz Emilia Flores, Dra. Ana María Hernández, Dr. Pedro Ureña, Dr. Norman Solórzano, máster Hernán Alvarado, máster Daniel Rueda, máster Sugueily Madrigal, máster Efraín Caballini.

Artículo tercero. Análisis del Plan de Mediano Plazo Institucional.

La señora Herminia Ramírez van a entrar al debate de la propuesta, pero quisieran primero dar referencia a algunos de los artículos en los que se indica cómo se genera el debate de un punto que es de fondo, la propuesta en sí y en la que tienen que tomar decisiones. Existen tres tipos de mociones: uno que son las mociones de fondo que contengan la decisión del asunto o adicionar algo, suprimir algo o modificar algo del asunto que está incluido en la convocatoria. De forma son los que pretenden corregir el estilo del texto ya aprobado por la Asamblea. Las mociones de orden son las que se refieren a asuntos de procedimientos, que no tiene que ver con el documento. Las mociones de fondo que tienen que ver con modificaciones al punto de discusión de la agenda, deberán presentarse al Directorio durante la sesión en forma escrita, y según el orden de presentación se someterán a discusión, salvo que la Asamblea autorice un tiempo mayor las intervenciones sobre cada moción de fondo estarán limitadas a tres minutos como máximo, y cada miembro de la Asamblea tendrá derecho a intervenir dos veces sobre un mismo asunto. Las mociones de forma se presentarán por escrito al Directorio con el fin de que las incorpore a los textos aprobados cuando así se estime necesario, para eso existe todo un equipo que se encarga de lo que es la transcripción y demás. Las mociones de orden podrán presentarse en cualquier momento de la discusión o durante la votación, si la moción de orden es aceptada por la Presidencia, la someterá al plenario tan pronto termine la intervención de la persona que está en uso de la palabra, además el proponente podrá hablar, una persona miembro que esté en contra de la moción y la intervención será de tres minutos, quienes hablen de una moción de orden no se pueden referirse durante la intervención al fondo de los asuntos en debate. Esta deliberación y debate se presentará de la siguiente manera: señora Mayela Vega a partir de las preguntas y cuestionamientos que ha habido en el plenario desea hacer algunas aclaraciones técnicas de cómo se elabora, podrá hacerlo. Posteriormente se irá revisando el documento por apartados.

La señora Mayela Vega las consultas en general que escuchó, desde el punto de vista técnico es importante que esta Asamblea considere que si hay incorporaciones posteriormente a esta plan porque algunas unidades o instancias incorporan elementos estratégicos que van a modificar el plan, si eso incide en este plan podría generar alguna modificación a un plan de mediano plazo. Eso para el caso de las instancias que vayan aportando en los siguientes años al plan que se va a aprobar, esa posibilidad existiría una vez al año. El otro aspecto es que para las metas que están concebidas como facultades, centros, sedes y secciones, se tendrá que homologar en todos los casos las facultades, centros, sedes y secciones, por ejemplo la meta 4.1.3 indica solo facultades y centros y se tendrá que homologar a sedes y secciones. En el caso de la meta que tiene que ver con calidad, al revisar en la denominación de indicador se logra determinar que la meta 4.2.2 la denominación de indicar que está allí por error no corresponde, en realidad eso es denominación de indicador según el integrado que poseen tiene que ver más con los temas de calidad, de tal manera que ahí sí se tiene que hacer la corrección. Las denominaciones de indicador correcto en esa meta tienen que ver con acreditaciones, con sistema de calidad, con mejora continua y elementos afines. Finalmente para el caso de aquellos denominar de indicador que no quede claro, como el caso de la meta 3.3.1 lo que se podría hacer es revisar para el nombre completo o sugiera efectivamente qué es el producto que se espera obtener ahí y puedan tener un parámetro para poder medir después cómo pedir cuentas. Se estaría ajustado el nombre de aquellos indicadores de denominar que por sí mismos no deja claridad total de qué es lo que se está entendido como producto final.

La señora Herminia Ramírez inicialmente si tuvieran alguna moción de fondo y desean presentarla sobre el primer tema que es la presentación, enfoque estratégico, síntesis del diagnóstico. Se presentó una moción de orden que la propone el señor Geovanny Soto y dice que se vote el plan como un todo.

El señor Andre Hansen no está a favor de la moción, siente que se debe ver el plan paso por paso dado la relevancia que tiene, es el plan para los próximos cinco años de la Universidad Nacional. Se cuestiona por qué no hubo más preguntas de parte de los académicos y administrativos porque casi todas las preguntas fueron de la representación estudiantil. Indica que es responsabilidad de esta Asamblea dar una discusión a fondo de todos los ejes.

La señora Margarita Vargas señala que de hecho ya se encontraron algunos errores dentro del mismo plan, si se vota como un bloque se pregunta cómo entrarían las observaciones de forma o fondo. Revisa el plan y le preocupa que por ejemplo la Facultad de Ciencias Sociales aparecen unas escuelas pero no aparecen otras como responsables, que era lo que en algún momento comentó el máster Fabio Chaverri. Tendría que ver nuevamente el plan de la Facultad y decir por qué solo aparecen dos o tres escuelas como responsables si ellos habían revisado el plan de la facultad y había más escuelas responsables. Le preocupa la parte de acreditación y autoevaluación que debe de ponerse dentro del plan y no aparece. Por otra parte, para contestarle al estudiante Hansen, solo se tenía una hora para hacer preguntas y ellos fueron los primeros que levantaron la mano y fueron los que consumieron el tiempo, pero no fue por falta de interés de los académicos que no hicieron algunas observaciones.

El señor Miguel Céspedes siente que la misma metodología que se utilizó en el proceso como que no ha quedado clara, está de acuerdo con la moción en el sentido de que se apruebe como un todo. El señor Rector lo dijo dos o tres veces, que esto era un gran paraguas, es lo que va a cubrir a toda la Universidad para los próximos cinco años. La Facultad de Ciencias Sociales, si bien es cierto solo a parecen tres unidades académicas, pero no son las tres sino que son todas porque en el plan estratégico que próximamente tienen que elaborar en cada una de las facultades, ahí se tiene que incluir todo. Lo que es imposible es tener en un documento de estos todo y por la experiencia en la mayoría de los casos todos quieren que todo quede ahí, pero es muy difícil ponerse de acuerdo en ese sentido. Indica que se podría durar hoy y mañana y con suerte no terminarían, por experiencia lo dice, y por eso le parece bien que se vea la propuesta como un todo. Aquí podría haber seis cosas de forma pero para eso está la comisión, se podría poner un plazo a efectos que se incorporen porque son cosas pequeñas. Felicita a los compañeros de la comisión y a los compañeros de Apeuna por el trabajo que hicieron, la metodología esta vez cambio mucho y para bien. Esta Asamblea debe dejar claro que se tiene que hacer un plan de largo plazo, porque el futuro empieza hoy y arrancó desde ayer y no tienen que esperar tanto tiempo. Esto les va a permitir, independientemente que sea el Dr. Alberto Salom o el que sea que llegue a la rectoría, tiene un norte claro hacia dónde van hasta el 2040, si se tiene una orientación clara de aquí al 2040 de la universidad que quieren todos, con un tipo de planificación participativa en la cual se pueda tener claro hacia dónde van a llegar independientemente de quien esté como rector, el norte estará claro y a eso es a lo que tiene que migrar y por eso da el apoyo a la moción que se presenta. Esto es una forma no de evadir la responsabilidad, sino que se ha trabajado durante bastante tiempo en este proceso y saben cómo se han ido dando las etapas, tal vez los estudiantes tienen razón porque no han participado en todas las etapas, pero tienen una opción. Este plan estratégico de los cinco años lo que va a hacer es decir qué es lo que tiene que hacer cada facultad dentro de esos cinco años y cada uno de los años se convierta en el POA, y eso va a facilitar mucho el proceso de planificación. Manifiesta que el plan estratégico no es un fin en sí mismo, el plan estratégico lo hacen todos y no es escrito en piedra, es flexible.

El señor Omar Ureña señala que está en contra de la moción porque precisamente una asamblea es un órgano plenario y como órgano plenario la naturaleza del órgano es generar deliberación y discusión, sino mejor se nombra una comisión que diga que se aprueba así como está y si hay que hacer alguna modificación después se arma otra comisión. Manifiesta que si el Estatuto establece que este es un tema de discusión de asamblea plenaria, se le debería dar el paso a la deliberación propia. Le parece que es una moción que es contraria a la naturaleza de un órgano plenario, es totalmente un contrasentido al hecho de estar aquí, porque precisamente el tema es de discusión de asamblea y debe existir deliberación, de lo contrario ni siquiera hubieran escuchado al señor Rector. La naturaleza de la Asamblea de Representantes es para que exista discusión, intercambio de opiniones y la representación estudiantil quiere ser parte de esa deliberación. De alguna forma aprobar esta moción es pasar por encima a la totalidad del órgano asambleario y a la representación estudiantil.

El señor Pablo Soto comprende la idea que se pueden hacer cambios por medio de los planes estratégicos si cada año está en revisión, lo que sucede es que a diferencia de los académicos los estudiantes no tienen otro espacio para tener incidencia sobre eso. Lo que desea es que se respete ese espacio para poder presentar estas mociones, de lo contrario no tendrían dónde hacerlas y eso es parte de las carencias como estructura federativa.

La señora Floribeth Solís indica que el tema es que son dos mociones, es decir, aquí y con respeto a los estudiantes nadie está pasando por encima de uno ni del otro, esto no es ningún conflicto, simplemente el compañero Geovanny Soto presenta una moción, los estudiantes no la secundaron y lo

que sigue es votarla nada más, no entiende cuál es la discusión si hay solo dos propuestas que se tienen que votar y eso es todo, no se tiene que ir más allá de decir cosas adicionales que no corresponden.

La señora Herminia Ramírez expresa que la primera moción fue de orden, que es la de votar el plan como un todo y fue presentada por el señor Geovanny Soto. Hay otra moción de fondo que es una modificación al eje 3.3 y es presentada por el estudiante Pablo Soto. Indica que si la moción presentada por el señor Geovanny Soto donde plantea que el plan sea aprobado como un todo es aprobada, eso implica que no habría mociones de fondo pero sí de forma. Somete a votación la moción que dice que el plan sea aprobado como un todo.

Votos a favor: 32

Votos en contra: 24

La señora Herminia Ramírez señala que al ser una moción de orden con solo la mayoría, por lo que queda aprobada.

POR TANTO, SE ACUERDA:

- A. SOMETER A VOTACIÓN DE LA ASAMBLEA EL PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL COMO UN TODO.

La señora Herminia Ramírez manifiesta que lo que procede ahora es votar el plan como un todo.

El señor Gerardo Solís señala que lo de las dos terceras partes era para efectos de determinar las personas invitadas a la sesión

El señor Pablo Soto expresa su disconformidad con esa decisión que se acaba de tomar porque definitivamente se le coartó al movimiento estudiantil a tener incidencia de fondo en cuanto a eso. Sabe que los académicos tienen incidencias y ellos no han tenido la intención de separar académicos, administrativos y estudiantes, simplemente que todos tengan la misma oportunidad de tener incidencia sobre el plan que al final va a tener implicaciones sobre la comunidad estudiantil. Si bien es cierto, las unidades académicas tienen incidencia por medio de los planes estratégicos y los diferentes mecanismos, pero los estudiantes no lo tienen y lo que sucede es que cada año se revisa pero a veces se les pierde y desde la Federación han insistido mucho en que se tenga en consideración las particularidades del movimiento estudiantil, y una de esas particularidades es que ellos cambian, de aquí a año y medio muchos de ellos ya no están y es algo que a la comunidad universitaria le ha costado entender. Eso crea implicaciones a veces de inestabilidad, se ha visto a veces un movimiento estudiantil coherente, crítico, con cimientos científicos que trabaja por el bien de la Universidad, a veces no tanto, pero eso es parte de la particularidad y es parte de la universidad. Con esa decisión no se toma en cuenta esas particularidades y lo que sucede es que en el Plan de Mediano Plazo no van a poder tener incidencia, y es algo que han estado diciendo en diferentes mecanismos y momentos. La moción de fondo que presentó era incluir dentro de un eje que crea centro de estudio para madres y padres estudiantes a la Vicerrectoría de Administración como la encargada, porque tiene que estar esa vicerrectoría, pero ahora no se puede tener ese cambio. Ahora van a tener que hacer la presión para que así sea, van a tener que conversar con el Dr. Pedro Ureña, con el señor Rector para que así sea, pero lo que sucede es que si se va a hacer algo se tiene que hacer bien.

El señor German González cree que la representación estudiantil está en cada una de las facultades representada y tuvieron toda la posibilidad de participar en las actividades que se realizaron junto con Apeuna, tanto en consejo como en las asambleas. Cree que ahí estuvieron en los espacios para participar, no anula la posibilidad de lo importante de lo que el señor Pablo Soto menciona, pero igual hace referencia a lo que Apeuna les explicó, esto es un proceso continuo, esto no es final, de tal forma que cualquier ajuste se podría realizar. No pueden dejar de ver esto como un plan estratégico, no es un plan terminal.

El señor Alberto Segura felicita a los estudiantes por este interés, por ese trabajo que vienen realizando, y como lo dice el señor Pablo Soto, realmente le gusta ver a un conjunto de estudiantes, un grupo de estudiantes, a un movimiento estudiantil que esté trabajando por la Universidad porque hace muchos años no lo veía y se ha dado por ráfagas nada más. Se une a las palabras del compañero

German González de que sí existen momentos que los que pueden participar, pero como bien lo dice es estudiante ellos cambia rápidamente y es difícil esta situación para ellos como estudiantes. Sin embargo, que no esté ahí lo que iban a proponer, pueden estar seguros que todos los que están en esta Asamblea van a estar de acuerdo con eso, que no esté la Vicerrectoría de Administración ahí no significa que no se vaya a dar, es decir, hay muchos proyectos, procesos y procedimientos que se tiene realizar donde intervienen recursos donde no está la Vicerrectoría de Administración, pero se tienen que dar, se genera un área de crisis, se hace y punto, no necesariamente tienen que estar todos ahí o todas las unidades académicas ahí. Deben entender que esta es una gran sombrilla y aunque se entre a sesionar punto por punto del Plan tampoco son genios para decir que es el plan perfecto, sino que se van a quedar muchas cosas por fuera. Lo que se tiene que hacer es aprovechar, seguir analizándolo y seguir llevando las nuevas iniciativas a las instancias correspondientes. Todas las unidades tienen probabilidad de modificar su POA, todas las facultades tienen la posibilidad de modificar su plan estratégico y también año a año permear en este plan de mediano plazo por lo que no tienen que esperarse un año para que una moción, una alternativa, una propuesta se ejecute, sino que inmediatamente se plantea y se empieza a ejecutar. Se une a los estudiantes y pueden estar seguros que tendrán su respaldo siempre y cuando la moción sea importante como las que están mencionando.

El señor Juan Miguel Herrera indica que efectivamente los procesos de planificación en la Universidad Nacional son altamente participativos y tiene múltiples etapas. Están en la etapa de formación del plan de mediano plazo institucional, es un plan sombrilla, es un plan orientador, es un plan que tiene bien marcados donde creen que están todas las necesidades de la institución surgidas desde las unidades académicas, administrativas y otros focos, por ejemplo el Consaca, Consejo Universitario, etc. Con la aprobación de este plan de mediano plazo dan inicio en el segundo semestre a completar el ejercicio de planificación estratégica en facultades, centros, sedes y vicerrectoría, ahí habrá espacio también para incluir temas adicionales bajo esta sombrilla orientadora, temas que posiblemente algunos se han quedado por fuera pero habrá espacios de inclusión. Igualmente por año hay un período de modificación de los planes estratégicos y hay dos períodos de modificación de planes operativos, así que los espacios están marcados. Si los estudiantes tienen interés pueden acercarse a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil o a la Vicerrectoría de Administración para que planteen esas necesidades, y a través del plan estratégico de ellos se puede incluir esta posibilidad.

El señor Pablo Soto expresa que ellos conocen esos mecanismos, saben cómo funciona la institución, no es nuevo para ellos, pero sí desea insistir en la particularidad que se tiene, si bien es cierto se puede tener y están trabajando, hace dos años que están trabajando para poder lograr la guardería estudiantil, y se ha trabajado con la Vicerrectoría de Administración, con la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y tienen muchos académicos y administrativos que los están ayudando en esta causa, pero a veces se tiene que dilucidar en lo que se está discutiendo porque es distinto que quede plasmado en el plan de mediano plazo que la Vicerrectoría de Administración es la encargada de hacer un centro de estudios para padres y madres, es totalmente una dimensión distinta a lo que están hablando. Reitera que los estudiantes cambian, de aquí a año y medio que se revisan otra vez posiblemente él no esté, espera estar ubicado al servicio de un estudiante porque no desea ser representante estudiantil toda la vida, y eso es parte de lo que son aquí, ellos están aquí por dos años y luego cambian y la institución tiene que entender esa particularidad y tiene que adaptarse a eso. Están aquí para discutir el plan de mediano plazo, no están simplemente para escuchar la exposición y luego solo se cambian comas y puntos y eso sería un saludo a la bandera lo que están haciendo. No pretenden cambiar todo el plan ni nada por el estilo, sino algo que tiene lógica y que era para discusión de todas y todos en la Asamblea. Le parece sumamente paradójico que mientras habla haya gente solicitando que se corte el tiempo, que no hable más y eso no es parte de una cultura universitaria, menos cuando están hablando los estudiantes. La Asamblea de Representantes fue convocada para dos días y si vienen aquí dos días para hablar, para discutir porque para eso están, son el máximo órgano de la UNA, no vienen solo a escuchar y votar. Los estudiantes están a final de semestre, están cerrando cursos, hay personas que vienen de las sedes y se les convoca dos días y no se les paga los viáticos ni nada, la Federación tiene que ver cómo se les paga la comida y todo lo demás, y eso no se menciona, esas cosas a veces se pierden y se olvidan del espíritu universitario que debe tener estos espacios.

La señora Herminia Ramírez aclara que el señor Kenneth Carvajal pide la palabra y se le indica que es la última participación antes de votar, para que se tenga claridad del asunto.

El señor Kenneth Carvajal señala que muchas veces se tiene un desconocimiento de cómo es que trabaja el movimiento estudiantil, los representantes estudiantiles ante los consejos de escuela y

consejos de facultad no son las personas que están en la Asamblea de Representantes porque esas personas son escogidas los estudiantes de las carreras para ir a ciertas reuniones en las escuelas. Los representantes ante la Asamblea de Representantes son un grupo de estudiantes que en la mayoría son de los órganos de la Federación y son los que más conocen estos temas. De hecho hace dos años cuando a los estudiantes los sacaron del quórum estructural, uno de los argumentos que se tenían era que las representaciones antes las escuelas no estaban asistiendo, o que eso era un medio de presión para no pasar algunas cosas, lo cual no siempre era cierto. Siente que esas medidas que están tomando, igual la censura que hacen ahora con esta moción, es para evitar que los estudiantes puedan participar en la toma de decisiones.

La señora Herminia Ramírez aclara que la dinámica que el Directorio presentó al inicio fue ir eje por eje en el documento, desde la misma Asamblea nace la moción de que sea como un todo y es aprobada por la mayoría y eso hace que la propuesta que hace el Directorio del que fuera eje por eje ya no se puede hacer, pero si hay opción de modificaciones o mociones de forma que se enviarían a la comisión. Somete a votación la aprobación del Plan de Mediano Plazo Institucional como un todo con las modificaciones de forma que cada uno envíen a la comisión encargada, las cuales deben ser entregadas a más tardar este viernes vía correo.

Votos a favor: 37

Votos en contra: 16

La señora Herminia Ramírez somete a votación la propuesta de que sea en firme este acuerdo.

Votos a favor: 39

Votos en contra: 13

POR TANTO SE ACUERDA:

- A. APROBAR EL PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2017-2021.
- B. RECIBIR PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN DE FORMA HASTA EL VIERNES 17 DE JUNIO DE 2016.
- C. ACUERDO FIRME.

La señora Herminia Ramírez indica que el Lic. Gerardo Solís hará lectura de algunos considerandos para ver si la Asamblea le parece pertinentes a la hora de hacer el acuerdo.

El señor Gerardo Solís manifiesta que la idea es incorporar unos considerandos al acuerdo, los considerandos harían referencia al oficio de la Rectoría en el que se solicitó la Asamblea, el oficio de la Rectoría en el cual se remitió a la Asamblea los documentos, tanto el balance como la propuesta para presentar a la Asamblea de Representantes, la audiencia que se concedió a la Rectoría en la sesión de la mañana y en esta sesión de la tarde en la cual se expuso el balance y se presentó la propuesta de plan, las aclaraciones que se hicieron durante la sesiones y la consideración de que el análisis hecho por la Asamblea determina la conveniencia de anticipar la vigencia del Plan de Mediano Plazo Institucional, dado que recoge los resultados del proceso de implementación del Estatuto Orgánico, la creación y supresión de normativa y la entrada en vigencia de la nueva gestión y además se incluyen temas estratégicos que estaban incluidos en el plan del 2013 y que se incorporan y se mantendrán vigentes para el próximo quinquenio. Con lo anterior, la aprobación del nuevo plan se tiene que ajustar la vigencia del plan 2013-2017 para que se dé por concluido el 31 de diciembre de 2016. El acuerdo que se propone es aprobar el Plan Institucional de Mediano Plazo 2017-2021 y ajustar el período de vigencia del Plan Institucional aprobado para el período 2013-2017 para que se tenga por finalizado el 31 de diciembre de 2016.

La señora Herminia Ramírez somete a votación la propuesta de acuerdo presentada por el Lic. Gerardo Solís.

Votos a favor: 42

Votos en contra: 3

CONSIDERANDO:

1. Que el Estatuto Orgánico establece en su artículo 29, lo siguiente:
“Artículo 29. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA DE REPRESENTANTES
La Asamblea de Representantes tiene las siguientes funciones:
a. Aprobar el Plan de Mediano Plazo Institucional.”
2. El oficio UNA-R-OFIC-1211-2016 del 6 de mayo de 2016 mediante el cual el Dr. Alberto Salom Echeverría, rector, solicitó que se convoque a la Asamblea de Representantes para que se conozca la propuesta de Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021.
3. El oficio UNA-R-OFIC-1511-2016 del 2 de junio de 2016, mediante el cual la Rectoría remitió a la Asamblea de Representantes los siguientes documentos: Balance del Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPA 2013-2017 y Propuesta para presentar ante la Asamblea de Representantes del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021.
4. La audiencia concedida al señor rector, a los miembros de su gabinete y a la Comisión Institucional PMPI en la sesión N° 3- 2016, celebrada el 15 de junio de 2016, en la cual se expuso el balance del Plan de Mediano Plazo 2013-2017 y se presentó la propuesta de PMPI 2017-2021.
5. Las aclaraciones expuestas por el señor rector, su gabinete y el coordinador de la Comisión Institucional del PMPI, durante las sesiones de N° 3-2016 y N° 4-2016 de la Asamblea de Representantes celebradas el 15 de junio de 2016.
6. Que del análisis hecho por esta Asamblea, se determina la conveniencia de anticipar la entrada en vigencia de un nuevo PMPI 2017-2021, pues recoge los resultados de los procesos institucionales tales como implementación del Estatuto Orgánico, creación, modificación y supresión de la normativa institucional, y la entrada en vigencia de una nueva gestión en la Rectoría. Igualmente, el nuevo plan incluye temas estratégicos que estaban incluidos en el PMPI 2013-2017, que se mantendrán vigentes para el próximo quinquenio.
7. Con lo anterior, la aprobación del nuevo PMPI implica ajustar la vigencia del actual Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017, de manera que esté finalizado para el 31 de diciembre de 2016.

POR TANTO, SE ACUERDA:

- A. APROBAR EL PLAN INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2017-2021. ANEXO 1.
- B. AJUSTAR EL PERIODO DE VIGENCIA DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL APROBADO PARA EL PERIODO 2013-2017 DE MANERA QUE ESTÉ FINALICE EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016.
- C. ACUERDO FIRME.



**“La universidad no existe para sí misma y para su comunidad,
sino que debe estar al servicio de la sociedad que la sustenta”**

La UNA: Un universo de oportunidades

Junio, 2016

CRÉDITOS**Dirección y orientaciones del Plan de Mediano Plazo 2017-2021**

Miembros del Consejo Universitario

Miembros del Consejo de Rectoría

Miembros del Consejo Académico

Diseño metodológico y orientaciones generales

Comisión de Planificación

Asesoría técnica y facilitación del proceso de planificación estratégica

Área de Planificación Económica

Textos

Miembros del Consejo de Rectoría

Comisión de Planificación

Producción editorial**Diagramación**

Karen Herrera, Relaciones Públicas

Fotografías

Propiedad de la Universidad Nacional

Contenido

PRESENTACIÓN	19
I Estrategia de abordaje	22
1.1 Generalidades	22
1.2. Aspectos metodológicos para la formulación del Plan de Mediano Plazo	22
1.3. Desarrollo de la metodología y la participación de la comunidad universitaria.....	25
1.3.1 Sesiones de trabajo de la Comisión de Planificación	25
1.3.2 Sesiones de trabajo con órganos colegiados	26
1.3.3 Sesiones de trabajo con las instancias universitarias	26
II. Enfoque estratégico	27
2.1 Misión.....	27
2.2 Visión.....	27
2.3 Principios, valores y fines del Estatuto Orgánico	28
2.4 Áreas sistémicas de conocimiento vigentes	28
III. Síntesis del Diagnóstico	29
3.1 Síntesis del diagnóstico de la situación de la educación superior en los ámbitos internacional, nacional e institucional	29
3.1.1 Ámbito internacional	29
3.1.2 Ámbito nacional	31
3.1.3 Ámbito institucional	35
IV Plan de acción institucional.....	42
4.1. Ejes estratégicos y plan de acción institucional	44
EJE 1: UNIVERSIDAD PERTINENTE, TRANSFORMADORA Y SUSTENTABLE	44
EJE 2: UNIVERSIDAD DIALÓGICA E INTERCONECTADA.....	48
EJE 3: FORMACIÓN HUMANISTA DEL ESTUDIANTADO	53
EJE 4: GESTIÓN FLEXIBLE, SIMPLE Y DESCONCENTRADA	56
EJE 5: CONVIVENCIA UNIVERSITARIA SINÉRGICA.....	61
Referencias bibliográficas.....	63

PRESENTACIÓN

La planificación en una institución de educación superior es un instrumento de primer orden para llevar adelante los objetivos estratégicos, así como las metas de la institución. De igual manera, la Universidad Nacional se cohesiona en torno al plan de mediano plazo, porque permite realizar un único diseño institucional y conservar el respeto por las particularidades que son propias de cada facultad, centro o sede.

Mediante la planificación estratégica, cada uno de los líderes académicos de la Universidad se compromete con el quehacer universitario de una manera integral y con ello se abre la posibilidad de forjar una institución unida y capaz de emplear en forma óptima los recursos. En la Universidad Nacional, cuando hablamos de los liderazgos académicos nos referimos, claro está, a las personas que integran el Consejo Universitario, el Consaca, la Rectoría, la Rectoría Adjunta, las vicerrectorías las direcciones de las unidades académicas y sus subdirecciones; pero un acompañamiento imprescindible al liderazgo académico lo constituyen también las mismas dirigencias del sector estudiantil y las jefaturas de las oficinas administrativas.

El liderazgo académico, administrativo y estudiantil unido en torno a un plan estratégico favorece la apertura de amplias vías de comunicación con la base del profesorado y, de los sectores administrativo y estudiantil. En este contexto, la diversidad de ideas y el debate, tan propio del medio universitario, se torna más fecundo y adquiere toda su potencialidad sin poner en riesgo la unidad estratégica de conducción de la Universidad. Es más bien la falta de cohesión en los propósitos estratégicos institucionales, lo que empobrece la expresión de las ideas y de la cultura, porque provoca que la discusión, el debate científico y la expresión del arte transiten por canales anárquicos y sin metas definidas.

La Asociación Europea de Educación Internacional sostiene que cuando la planificación estratégica es cuidadosamente diseñada se crea un espacio de implementación colaborativa y mantiene unidos los procesos universitarios, lo cual fortalece la cultura y permite a la Universidad convertirse en la institución que quiere ser.

La Universidad Nacional ha desarrollado ya una experiencia de planificación estratégica, y tiene varios años de fomentar dicha planificación de manera participativa. Sin embargo, todavía subsisten vacíos que deben ser subsanados, como es el hecho de que la institución aún carece de un plan de largo plazo en el que se plasmen los grandes objetivos y los ejes de desarrollo institucionales.

A falta de ese plan de largo plazo, los universitarios hemos sustentado nuestro accionar en la misión, visión, así como en los principios y los valores aprobados en los congresos universitarios y plasmados en el Estatuto Orgánico. A esa perspectiva de largo alcance, que le confiere unidad de propósito al quehacer institucional, se engarza el Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI).

Este último sella el compromiso adquirido por cada gestión ante la comunidad universitaria, porque está inicialmente condensado en el programa que se somete a la consideración de dicha comunidad en cada quinquenio. Es pues, la Asamblea Universitaria la encargada de decidir quiénes van a dirigir, desde la administración activa, los destinos de la institución por ese período y con cuál programa.

Por lo tanto, es en ese momento, en el cual se legitima una dirección universitaria democráticamente electa y se define el programa que habrá de ejecutarse. Tanto las figuras de quienes ejerce la rectoría y la rectoría adjunta como el mismo programa adquieren plena legitimidad ante la comunidad universitaria en ese acto.

Esa es en esencia, la razón profundamente democrática por la cual el plan de mediano plazo emana en primera instancia de la administración activa, la cual no es otra que la gestión de rectoría y rectoría adjunta; esta gestión junto a los titulares de las vicerrectorías constituyen el Gabinete de Rectoría.

Es bajo la conducción de este gabinete que se puso en marcha el Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021 en la comunidad universitaria, para ello se contó con la asesoría técnica calificada del Área de Planificación Económica de la Universidad Nacional (Apeuna) y la de una comisión *ad hoc*, nombrada por el Gabinete de Rectoría, presidida por el Dr. Norman Solórzano Alfaro, vicerrector de Docencia.

El PMPI emanado inicialmente de la administración activa, se vio enriquecido mediante el aporte de quienes conforman los consejos de facultad, centro, sede y unidad académica, y los equipos de trabajo en las instancias administrativas y las representaciones de los estudiantes que aseguraron su participación y aportes.

Por lo consiguiente, este PMPI 2017-2021 es representativo de la esencia de la “Universidad Necesaria”, basamento fundacional de la UNA, porque tras haber contado con el concurso de los consejos académicos de facultades, centros, sedes y unidades académicas y de las instancias administrativas, se engarzó tanto con la misión, la visión, los principios y los valores institucionales del Estatuto Orgánico, como con el Plan de Mediano Plazo 2013-2017.

Es este ligamen con el plan de largo plazo institucional que deberá existir en el futuro, o con el Estatuto Orgánico de la UNA el día de hoy, el que anuda y le confiere continuidad al Plan de Mediano Plazo 2017-2021 con el que lo antecede.

Lo anterior, en modo alguno fue un obstáculo para que este Plan de Mediano Plazo 2017-2021 hubiera contemplado las innovaciones y señalado las nuevas metas que demanda el desarrollo académico e institucional, vinculado con el entorno social. O sea, que el PMPI 2017-2021 contiene elementos de continuidad y otros de salto cualitativo o de ruptura con el pasado.

Esta dialéctica entre continuidad e innovación permitirá un desarrollo universitario equilibrado e integral del plan, que se sustenta, por una parte, en los elementos culturales del pasado que aún están vigentes; y por otra parte, encuentra asidero en las innovaciones inmediatas, o mediatas. El elemento activo que determinó la continuidad del plan y los elementos innovadores los proporcionaron, la comunidad universitaria inserta en el proceso de formulación del PMPI 2017-2021.

Dra. Luz Emilia Flores Davis
Rectora Adjunta-UNA

Dr. Alberto Salom
Rector-UNA

I Estrategia de abordaje

1.1 Generalidades

La Universidad Nacional se caracteriza por ser pionera en el tema de planificación estratégica, pues sus orígenes datan del 2002. Dado lo anterior a partir del 2007, se determina como prioridad institucional fortalecer el tema de la planificación estratégica en la Universidad y se inicia un proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 ampliado al 2012, el cual permitió poner en ejecución la estrategia institucional.

Una vez concluida la ejecución del Plan Global Institucional y el Plan Estratégico 2007-2012, inició la formulación del Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017, con el propósito de dar continuidad a este importante proceso y con ello responder de manera oportuna a los retos y las aspiraciones de la institución.

De tal manera que en la actualidad se tiene un Plan de Mediano Plazo aprobado, el cual requiere ser revisado, analizado y fortalecido en coherencia con la coyuntura institucional que responde al desarrollo de procesos universitarios que han acontecido en los últimos dos años:

- Culminación del IV Congreso Universitario
- Aprobación de un nuevo Estatuto Orgánico
- Creación, modificación o supresión de la norma institucional
- Entrada en vigencia de una nueva gestión en la Rectoría de la Universidad Nacional

De este análisis se determina la conveniencia institucional de anticipar la entrada en vigencia de un nuevo Plan de Mediano Plazo Institucional para un periodo de vigencia del 2017 al 2021, que recoja los resultados de los procesos institucionales tales como: la culminación del IV Congreso Universitario, la implementación del Estatuto Orgánico, la creación, modificación o supresión de la norma institucional y la entrada en vigencia de una nueva gestión en la Rectoría de la Universidad Nacional; así como temas estratégicos incluidos en el Plan de Mediano Plazo 2013-2017 que se mantienen vigentes para el próximo quinquenio.

En respuesta a lo anterior el Consejo de Rectoría determinó en el mes de julio del 2015, dar inicio al proceso de formulación del Plan de Mediano Plazo 2017-2021 y para ello conformó una comisión de planificación *ad hoc*, integrada por un representante de Consejo de Rectoría junto con asesores de la Rectoría en las áreas académicas y de comunicación, representantes de la Escuela de Planificación y Promoción Social y del Área de Planificación (Apeuna).

1.2. Aspectos metodológicos para la formulación del Plan de Mediano Plazo

La Comisión de Planificación tiene como propósito asesorar y facilitar a las autoridades universitarias el proceso de formulación estratégica, se le asignó la tarea de presentar la metodología que se utilizaría para formular la propuesta de Plan de Mediano Plazo en el ámbito institucional, la cual consiste en dos etapas desarrolladas de la siguiente manera:

Primera etapa: se realizará la formulación del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 como documento preliminar, que servirá como marco estratégico institucional para que los niveles intermedios de la institución (Rectoría-Rectoría Adjunta, facultades, centros, sedes, secciones regionales y vicerrectorías), posteriormente, desarrollen su plan de trabajo alineado al marco estratégico institucional. La etapa dio inicio en setiembre de 2015 con el trabajo de la Comisión.

Segunda etapa: inició en enero de 2016 y concluyó a finales de abril de 2016, consistió en la formulación de dieciséis planes de trabajo entre los de la Rectoría-Rectoría Adjunta, las vicerrectorías, las facultades, los centros y las sedes. Se tomó como referencia y punto de partida el documento preliminar Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 y sus planes estratégicos vigentes.

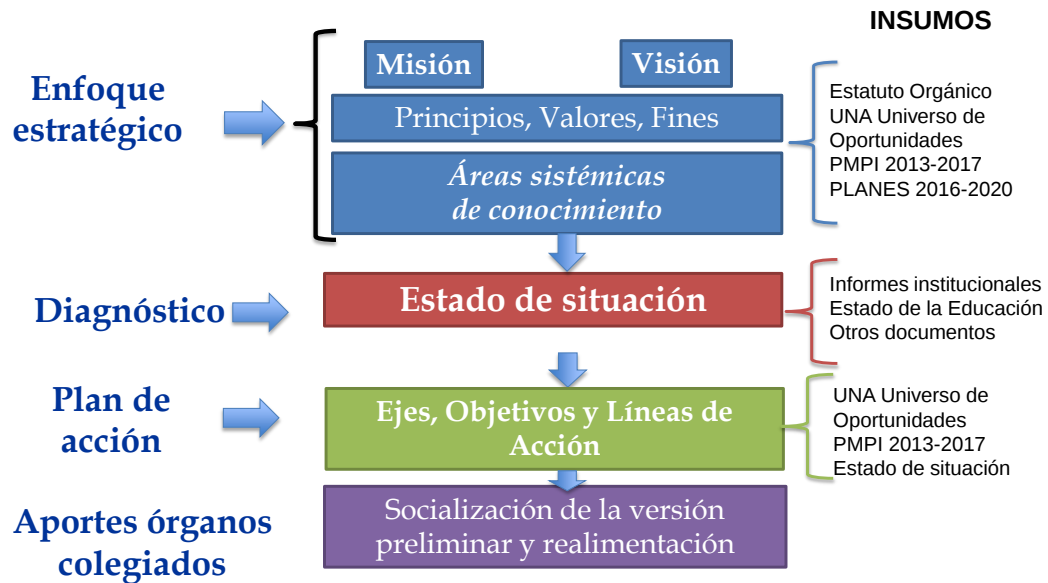
En lo que concierne a la gestión del riesgo, es importante señalar, que las unidades académicas, las unidades administrativas, el Centro de Estudios Generales y las Sedes lo que realizaron es una identificación de posibles eventos y acciones de respuesta para mitigar estos eventos, asociadas a la meta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

Es importante aclarar, que en lo referente a la gestión de riesgos a nivel de Plan de Mediano Plazo institucional 2017-2021, se realizará gestión de riesgos a aquellas metas que el Consejo de Rectoría priorizó para realizar este ejercicio. La metodología que se utilizará se detalla en el documento correspondiente a nivel institucional. Asimismo, en este nivel institucional, deberá considerarse como insumo, para la gestión de riesgos, la definición de los eventos y las actividades de respuesta al riesgo establecidas en los planes de trabajo de Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y unidades.

Finalmente, una vez concluidos los planes de trabajo de las instancias participantes, la comisión elaboró una propuesta de integración de metas estratégicas institucionales, con el fin de concluir la propuesta preliminar y presentarla al Consejo de Rectoría para su aval y presentación ante la Asamblea de Representantes por parte del rector, el Dr. Alberto Salom.

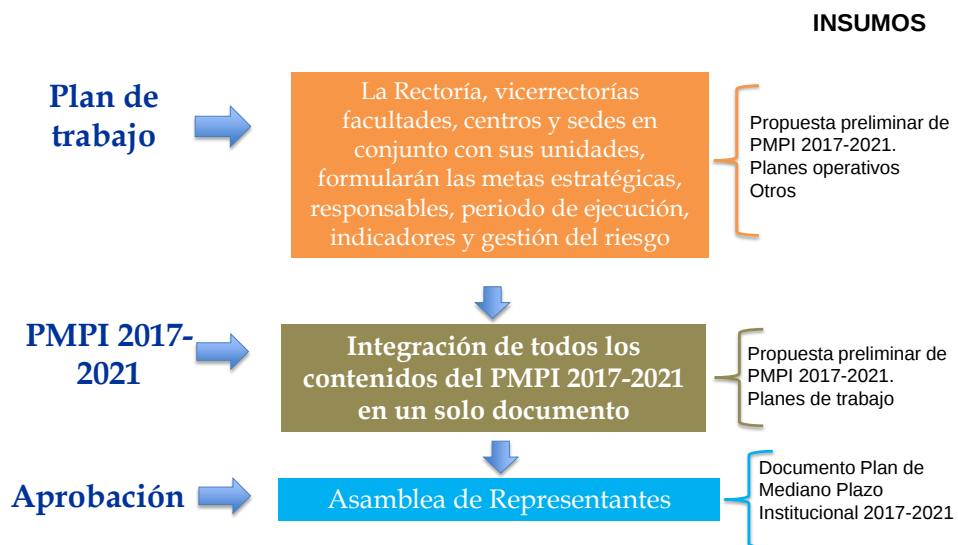
A continuación se muestra un esquema que resume el proceso metodológico aprobado por el Consejo de Rectoría y desarrollado en el ámbito institucional para la formulación 2017-2021.

Figura 1
Itinerario en la formulación del PMPI - Etapa I



Fuente: Comisión de Planificación.

Figura 2
Itinerario en la formulación del PMPI - Etapa II



Fuente: Comisión de Planificación.

El proceso de formulación del Plan de Mediano Plazo comprendió las siguientes fechas, de acuerdo con el cronograma propuesto para tal efecto:

Figura 3
Cronograma de actividades para la formulación y aprobación del PMPI 2017-2021



Fuente: Comisión de Planificación.

1.3. Desarrollo de la metodología y la participación de la comunidad universitaria

La participación de distintos actores de la comunidad universitaria, en talleres y sesiones de trabajo, permitió la construcción colectiva de las dos etapas propuestas en la metodología para formular la propuesta preliminar del Plan de Mediano Plazo 2017-2021, que se estará presentando ante la Asamblea de Representantes.

1.3.1 Sesiones de trabajo de la Comisión de Planificación

Tabla 1
Sesiones de trabajo de la Comisión de Planificación

Sesiones de trabajo	Producto
5 sesiones	Metodología de formulación
2 sesiones	Misión y visión
4 sesiones	Propuesta ejes, objetivos y temas.
8 sesiones	Integración propuesta PMPI
Total: 19 sesiones de trabajo	

Fuente: Área de Planificación.

1.3.2 Sesiones de trabajo con órganos colegiados

Tabla 2
Sesiones de Trabajo con órganos colegiados

Órgano(s)	Sesiones/ Taller	Fecha	Temas
Consaca	4 sesiones	16 de setiembre de 2015 y 4 de noviembre de 2015	Presentación propuesta PMPI
		24 de febrero de 2016 y 2 de marzo de 2016	Aclaración de consultas sobre el PMPI
Consejo de Rectoría, Consejo Universitario y Consaca	1 taller de trabajo	23 de noviembre de 2015	Presentación y socialización de: metodología, ejes, objetivos y temas del PMPI 2017-2021.

Fuente: Área de Planificación.

1.3.3 Sesiones de trabajo con las instancias universitarias

Tabla 3
**Sesiones de trabajo realizadas con consejos académicos e instancias universitarias para la
formulación de planes de trabajo**

Instancia	Visita de inducción	Sesiones de trabajo
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	1	6
Facultad de Filosofía y Letras	1	7
Centro de Investigación y Docencia en Educación	1	8
Centro de Investigación y Docencia y Extensión Artística	1	14
Sede Región Brunca	1	1
Vicerrectoría de Extensión	1	2
Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar	1	7
Facultad de Ciencias de la Salud	1	3
Centro de Estudios Generales	1	2
Vicerrectoría de Docencia	1	4
Vicerrectoría de Investigación	1	2

Sede Regional Chorotega	1	1
Facultad de Ciencias Sociales	1	7
Rectoría y Rectoría Adjunta	1	12
Vicerrectoría de Vida Estudiantil	1	3
Vicerrectoría de Administración	1	1
Total	16	80

Fuente: Área de Planificación.

II. Enfoque estratégico

2.1 Misión

La Universidad Nacional genera, comparte y comunica conocimientos, y forma profesionales humanistas con actitud crítica y creativa, que contribuyen con la transformación democrática y progresiva de las comunidades y la sociedad hacia planos superiores de bienestar.

Con la acción sustantiva contribuye a la sustentabilidad ecosocial y a una convivencia pacífica, mediante acciones pertinentes y solidarias, preferentemente, con los sectores sociales menos favorecidos o en riesgo de exclusión.

2.2 Visión

La Universidad Nacional será referente por su excelencia académica, por el ejercicio de su autonomía, innovación y compromiso social en los ámbitos regional y nacional, con reconocimiento y proyección internacional, con énfasis en América Latina y el Caribe.

Su acción sustantiva propiciará un desarrollo humano sustentable, integral e incluyente que se fundamentará en el ejercicio y la promoción del respeto de los derechos humanos, el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad y un pensamiento crítico.

Su gestión institucional se caracterizará por ser ágil, flexible, desconcentrada, con participación democrática, transparente, equitativa e inclusiva, que promueve estilos de vida saludable.

2.3 Principios, valores y fines del Estatuto Orgánico

Principios

- Humanismo
- Transparencia
- Inclusión
- Probidad
- Responsabilidad ambiental
- Conocimiento transformador

Valores

- Excelencia
- Compromiso social
- Participación democrática
- Equidad
- Respeto

Fines

- Diálogo de saberes
- Interdisciplinariedad
- Regionalización
- Desconcentración
- Identidad y compromiso
- Formación integral
- Pensamiento crítico

2.4 Áreas sistémicas de conocimiento vigentes

- Desarrollo científico, tecnológico e innovación
- Humanismo, arte y cultura
- Producción ecoeficiente, agropecuaria y de recursos naturales
- Salud ecosistémica y calidad de vida

- Educación y desarrollo integral
- Ambiente, territorio y sustentabilidad
- Sociedad y desarrollo humano
- Tecnologías de la información y la comunicación

III. Síntesis del Diagnóstico

3.1 Síntesis del diagnóstico de la situación de la educación superior en los ámbitos internacional, nacional e institucional

3.1.1 Ámbito internacional

La educación es un instrumento poderoso que permite a los niños y adultos que se encuentran social y económicamente marginados salir de la pobreza por su propio esfuerzo y participar plenamente en la vida de la comunidad (Unesco, 2015, disponible en: www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/right-to-education, párrafo 3).

Las tendencias del mundo actual apuntan hacia la necesidad de contar con personas cada vez más preparadas, más informadas y más críticas, con competencias y habilidades para contribuir a enfrentar desafíos, plantear soluciones integrales a los problemas que aquejan a un mundo globalizado y aprovechar las oportunidades del entorno político, económico y social y generar un mayor desarrollo.

El Informe de seguimiento mundial sobre los objetivos de desarrollo en una era de cambio demográfico (2015-2016, pág.10) plantea que:

“...el aumento sin precedentes de la conectividad mundial; (...) el avance de la urbanización; la evolución de las tendencias demográficas, el fracaso generalizado de los países a la hora de asegurar la sostenibilidad medioambiental a largo plazo; y el efecto de la actividad humana sobre el cambio climático”, son condiciones que enfrentan al orbe a la urgencia de realizar esfuerzos conjuntos y consensuados en procura de vías que garanticen, a una creciente población mundial, la seguridad alimentaria, la salud, la provisión de recursos naturales y, en concordancia con ello, contribuyan a la paz social, al crecimiento sostenido y al desarrollo sustentable.

El impulso a la educación en todos sus niveles es primordial para alcanzar transformaciones en los países; se hace necesario atender los retos que surjan de dichos avances y contribuyan a disminuir las brechas sociales. En este sentido, las agendas sociales, políticas y económicas de los países y las regiones deben orientarse hacia la atención de estos requerimientos, con el propósito de que se generen importantes progresos en virtud de un desarrollo regional y no solamente de un crecimiento económico.

En estrecha conexión con lo anterior, en setiembre de 2015, en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible se establece una nueva agenda para este tema específico (Agenda Mundial para el Desarrollo Sostenible), en cuyo marco se aprueban los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El enunciado del cuarto objetivo indica lo siguiente:

“Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos” y busca: “asegurar que todas las niñas y los niños completen su educación primaria y la secundaria gratuita de aquí a 2030 y también aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, con el fin de lograr acceso universal a educación superior de calidad”. (PNUD, 2015. Disponible en <http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/post-2015-developmentagenda/goal-4.html>, párrafo 4)

Con ello, en el marco del desarrollo sostenible, la educación se consolida como un elemento clave. Las cifras mundiales y regionales dan cuenta de que la desigualdad en el acceso ha disminuido, pero se mantiene y constituye el principal desafío para el progreso social. Se observa, igualmente, que:

“el mayor nivel educativo, el aprendizaje pertinente y la capacidad de innovación son requerimientos para asegurar el desarrollo sostenible en el largo plazo” (CEPAL, Trucco-Ullman, 2015, pág. 24). Esto muestra que la educación es una poderosa herramienta de desarrollo y de reducción de brechas sociales y produce grandes cambios.

Consecuentemente, la masificación y la democratización de la educación superior se constituyen en pilares necesarios para el logro de los objetivos de desarrollo planteados, en tanto, la expectativa de más jóvenes graduados en educación secundaria, las clases medias en ascenso, la educación para adultos, la actualización de competencias, la extensión de la vida laboral –particularmente en la región de América Latina y el Caribe– contribuyen a ese fenómeno y consolidan la labor de la educación superior como componente significativo del aprendizaje a lo largo de toda la vida

En ese contexto, la universidad debe reconocerse como dinamizadora social; agente que crea, genera y transfiere el conocimiento para erigir espacios de bienestar; protagonista de la transformación social con una orientación del saber al servicio del bienestar (Gabilondo, 2015, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=rmsnHq5HWHg>).

En un entorno dinámico y cambiante las tendencias señalan importantes retos en materia de educación superior; uno de estos es la mayor flexibilidad en los planes de estudio y cursos. Asimismo, un claro ejemplo lo constituye, en el campo de la internacionalización, el crecimiento en la educación transfronteriza fundamentalmente de estudiantes, aunque también involucre académicos, expertos, programas y currículos, así como la introducción de marcos de cualificaciones en ese ámbito; lo cual conlleva un repensamiento de las estrategias de educación así como de los sistemas educativos, en términos de una mayor incursión en la economía mundial.

Colocar la investigación como elemento ineludible de actualización académica por medio del cual se nutra la docencia es clave, en procura de una inserción exitosa, y así lo indican las tendencias; al mismo tiempo esta debe considerar el idioma inglés como elemento imprescindible de desarrollo y fortalecimiento en el currículo.¹

En esta línea se propone un modelo de universidad innovadora, generadora y transmisora de conocimiento, de cambios y transformadora social, que busque atender las necesidades sociales de los sectores más vulnerables y no se rija por las demandas sociales (del mercado), en el intercambio universidad - sociedad, cuyo quehacer académico se enfoque al cumplimiento de la misión.

Para que la universidad cumpla con su propósito en la sociedad, debe centrarse en el aseguramiento de la excelencia y de la calidad; no obstante, su enfoque no debe ser solamente ese, sino que también debe asegurar una educación de calidad, equitativa e inclusiva, así como un aprendizaje durante toda la vida para todas las personas, tal como lo cita la Unesco (2015c) en su informe: Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos.

Todo lo anterior destaca el papel de la educación en el desarrollo sostenible de las naciones, donde para lograr transformaciones, los procesos educativos deben estar acompañados por una cultura interna universitaria creativa, reflexiva y crítica, para que la universidad como institución se repiense, se renueve y se adapte de manera continua.

Asimismo, se deben construir espacios que promuevan y faciliten el diálogo de saberes, la formación humanística en valores, ética y lógica; el desarrollo de las denominadas habilidades blandas en la población estudiantil para la vida. Estos elementos favorecen, a la vez a:

“una mejor inserción laboral, un menor desempleo—particularmente entre los jóvenes—, y el acceso a empleos de calidad” (Trucco-Ullman, 2015, pág. 24).

Finalmente, se debe procurar el ejercicio del quehacer universitario con responsabilidad social, mediante el que no solo se ejerza la acción sustantiva universitaria: docencia, investigación, extensión, entre otras formas de producción, con un enfoque de inter y multidisciplinariedad, con personal docente empoderado y una oferta académica pertinente, sino que se exija el respaldo de una planificación con prospectiva que se apoye en la profesionalización y la eficiencia del administrativo universitario, inmersas todas las personas en una cultura de transparencia, rendición de cuentas y evaluación permanente, en defensa de la dimensión pública de la educación superior.

3.1.2 Ámbito nacional

El panorama nacional se enmarca en ciertas tendencias internacionales en cuanto a desarrollo, problemática social y desafíos, lo cual no parece sorprendente en un país de las dimensiones del

nuestro, con alta dependencia de los factores externos. En ese sentido, la desigualdad, el crecimiento en la urbanización, la transformación demográfica, la inseguridad ciudadana y los efectos del cambio climático constituyen elementos que han incidido en la realidad nacional.

El XXI Informe Estado de la Nación 2015 presenta, por medio de indicadores económicos y sociales, cómo esta influencia externa ha repercutido en la economía de Costa Rica. Así, por ejemplo, la desaceleración del crecimiento económico (en el 2014 el incremento del PIB de 3,5% fue similar al del 2013, pero inferior a la tendencia de largo plazo), el bajo crecimiento de las exportaciones de bienes (decreció un 3%, no obstante, el aumento de las ventas externas de servicios (5%) permitió compensar la balanza, pero sí afectó el crecimiento total de las exportaciones del 2014) y la tasa de desempleo abierto en su punto más alto en treinta años (8,6%), como resultado de una alta dependencia de la inversión extranjera directa.

Todo lo anterior ha afectado los resultados país: niveles históricos de desigualdad, una creciente brecha de ingresos entre clases sociales, generación de empleos menor que la producción, un espacio construido en la Gran Área Metropolitana duplicado en treinta años sin orden expansivo alguno (la población pasó de 3 a 4,7 millones en los últimos veinte años) y se volvió más urbana. Así, el tema de la urbanización, el desempleo, la pobreza y la desigualdad (consecuencia de estos factores) se convierten en aspectos centrales que necesitan de atención integral.

El XXI Informe Estado de la Nación 2015 (Meneses y Anda, 2015, pág. 137) explica que “un factor determinante en el acceso a las oportunidades laborales es el perfil educativo. Desde la crisis de 2009, el empleo no calificado ha tenido serias dificultades para recuperarse” es por ello que las tasas de desempleo más altas corresponden a personas de baja calificación. Esto resalta la necesidad de implementar políticas de formación y de empleo que incrementen el perfil educativo y las oportunidades laborales de los grupos más vulnerables.

Así mismo, en el área de la educación, que como se sabe es esencial para el desarrollo sostenible, adquiere en los últimos años una alta prioridad en las políticas públicas y pese a algunas condiciones desfavorables en la economía, como el alto déficit fiscal y el bajo crecimiento económico (aunque prima una tendencia global de crecimiento moderado), muestra un nivel de inversión progresivo y respaldado constitucionalmente, del 8% del PIB, según señala el V Estado de la Educación.

La educación superior universitaria

En el caso de la educación superior universitaria, el financiamiento mantiene como fuente principal de recursos el Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior (FEES), como aporte del Estado por mandato de la Constitución de la República. Para el 2016, el incremento en el FEES será de 7,38% con respecto al año anterior, lo cual ha conformado un logro significativo en razón de la coyuntura

económica del país, con un incremento y un repunte significativo, a pesar de las condiciones de bajo crecimiento económico del país.

En el marco de la educación superior terciaria, es importante acotar que las universidades estatales conforman un sistema, cuyo quehacer se enmarca en el Plan Nacional de la Educación Superior Estatal (Planes), –del periodo 2016-2020, en este caso concreto–; elaborado en el ámbito del Consejo Nacional de Rectores (Conare).

Los ejes sustantivos que conforman el Planes son los siguientes: docencia, extensión y acción social, vida estudiantil, investigación, gestión y desarrollo regional; los ejes transversales, por su parte, corresponden a calidad y ambiente. Este Plan presenta tres importantes retos país, a saber:

“la generación de mayor crecimiento económico caracterizado por más y mejores empleos, la reducción de la pobreza en general y particularmente, la pobreza extrema, así como la disminución de la desigualdad social y territorial, luchar contra la corrupción y el fortalecimiento de un Estado transparente, eficiente y efectivo.” (Conare, Junio 2015, pág. 55)

Otros retos que expone el Planes, en un ámbito más del quehacer universitario, contemplan culminar adecuadamente con el Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior (orientado a fortalecer particularmente la innovación, el desarrollo científico y tecnológico que permitan asegurar la equidad en el acceso y la permanencia de sus estudiantes), el aseguramiento de la calidad; la ampliación de la cobertura, la admisión y la equidad de oportunidades de una educación superior pertinente; así como la contribución de las universidades en la solución de la problemática nacional mediante las capacidades y los conocimientos que generan.

Las aspiraciones de la educación superior universitaria apuntan a finalizar, en particular, con la desigualdad en el acceso, aun cuando se trate de un elemento común en la mayoría de países del mundo. Sin embargo el V Informe del Estado de la Educación 2015 (Conare, 2015, pág. 184), la cobertura de la educación superior en los últimos cinco años entre las personas de dieciocho a veinticuatro años, solo ha alcanzado a elevarse en dos puntos porcentuales (22,7% en el 2014), persiste una concentración de la oferta universitaria en la zona urbana de la Región Central y un menor acceso para aquellas personas de hogares con ingresos más bajos. En este sentido, se requiere mayor presencia regional universitaria para atender una demanda formativa con pertinencia, en un contexto comunitario que a la vez urge de soluciones a desafíos locales.

En términos de la admisión, se tiene que el 75% de las personas admitidas en universidades estatales en el 2013 proviene de colegios públicos, con mayor presencia que en los centros privados de aquellas originarias de hogares con menores ingresos; la caracterización de las personas becadas de dos de estas universidades revelan, en un caso, que el 87,5% de las personas con beca socioeconómica se graduaron de un colegio público, y en el otro, ese porcentaje es de 91,6%; además las universidades

públicas concentran la investigación en ciencia y tecnología, lo cual destaca su aporte con el desarrollo humano y el progreso social.

En cuanto a la matrícula universitaria (208.612 en 5 públicas, 53 privadas y 5 internacionales, en el 2014), distribuida a partes iguales entre las públicas y las privadas; el V Estado de la Educación indica un crecimiento en las universidades públicas del 51% en los últimos catorce años y agrega que un porcentaje muy similar (entre 46% y 52%) de estudiantes de primer ingreso de la Universidad de Costa Rica (UCR), la Universidad Nacional (UNA) y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) logra obtener al menos un título.

A propósito, la titulación conforma un aspecto que precisa investigación a profundidad, en tanto se observa un acelerado crecimiento en las universidades privadas (de 43,8% en 1995 a 68,5% en 2013), con pocos controles de calidad, y que alcanza niveles propios de países más avanzados.

Con respecto a lo anterior, el V Informe del Estado de la Educación 2015 señala que “la elaboración de un proyecto de ley que busca fortalecer el derecho de inspección del Estado sobre la educación superior privada” (Conare, 2015, pág.185) pretende garantizar al mismo tiempo una mayor calidad de la oferta universitaria y formula como medida acreditar de manera obligada carreras en áreas clave como educación e ingenierías) con el propósito de asegurar la calidad de la educación superior universitaria.

En lo que corresponde al seguimiento de graduados, el informe titulado Seguimiento de la condición laboral de las personas graduadas 2008-2010 de las universidades costarricenses² realizado por el Observatorio Laboral de Profesiones (OLAP) del Conare, muestra los principales hallazgos de la condición de empleabilidad de los egresados universitarios.

En cifras, los resultados de esos hallazgos son los siguientes: de un 49,5% de bachilleres y un 50,5% de licenciados, se tiene que un 92,5% sí trabaja y solo un 7,5% no posee empleo (el desempleo de los egresados universitarios aumentó pero es menor que el nacional), lo cual denota una importante inserción de los estudiantes universitarios en el mercado laboral.

Las carreras con los tres indicadores laborales³ (desempleo, sin relación y subempleo) más favorables son las siguientes: microbiología (0%), archivística (0%), estadística (0%), laborista químico (0%), educación religiosa(0%), ingeniería química, veterinaria, enseñanza de la computación, administración agropecuaria, planificación, economía, administración, derecho, entre muchas otras.

² Estudio realizado en el 2013.

³ La OLAP, Conare, define los indicadores relacionados con empleabilidad de la siguiente forma: a. Desempleo: Personas que no trabajan porque no encuentran / Personas activas; b. Subempleo: Personas que trabajan menos de tiempo completo porque no encuentran/ Personas que trabajan; c. Sin relación: Personas que trabajan con poca o ninguna relación con la carrera porque no encuentran/ Personas que trabajan.

Entre las áreas con los porcentajes de desempleo más altos están ciencias sociales (6,94%) y recursos naturales (6,77%), mientras que aquellas con el subempleo más alto por horas son ciencias de la salud (7,6%) y artes y letras (6,66%); finalmente, en las del empleo sin relación con la carrera se encuentran ciencias sociales (11,79%) y recursos naturales (10,18%).

Por su parte, el IV Informe del Estado de la Educación plantea tres importantes retos. En primer lugar, que el sistema de educación superior ofrezca una formación pertinente y relevante para la demanda del mercado laboral, como respuesta al dinamismo adquirido por la economía nacional en los últimos años; ahora bien, con respecto a que no se ha visualizado impulso alguno en la oferta académica de las universidades puesto que se ha concentrado, sin refuerzo, en pocas áreas del conocimiento (educación, ciencias administrativas y ciencias sociales), mediante la creación de más universidades y posgrados que contribuyen a la diversificación.

En segundo lugar, se destaca la importancia de fortalecer las investigaciones científicas y tecnológicas desarrolladas en las universidades, con el propósito de que se articulen con el sector productivo, en áreas estratégicas para el desarrollo nacional. Y en tercer lugar, el reto lo constituye la evaluación, mediante la cual se pretende que en las universidades permee la cultura que procura el mejoramiento continuo de la calidad.

De lo anterior se colige la trascendencia de que las universidades creen valor para la sociedad, y recuperen su obligación de contribuir con excelencia al desarrollo cultural, social y político, en su papel de depositarias del conocimiento y de valores claves para el progreso.

Asimismo, resulta imprescindible en esta línea no solo la formación de los graduados sino también su inserción en el mercado laboral, por cuanto es de interés que las universidades garanticen la pertinencia de la oferta académica, así como una educación de calidad e interrelaciones con el sector externo para que contribuyan a la inserción de estos en la economía nacional.

3.1.3 Ámbito institucional

La Universidad Nacional es una universidad pública con plena autonomía garantizada constitucionalmente; de acuerdo con lo que establece su Estatuto Orgánico, cumple su misión mediante la docencia, la investigación, la extensión social y la producción intelectual.

Para lograr este cometido la institución engarza una serie de acciones tendientes a desencadenar un funcionamiento organizativo, flexible y eficaz que propicie una nutrida integración entre el quehacer ejecutado por las instancias encargadas de desarrollar la actividad sustantiva y aquellas que lo apoyan

por medio del diseño de metodologías, mecanismos de acción, procesos académicos y administrativos, los cuales facilitan el logro de objetivos trazados en el ejercicio de planificación institucional.

La Universidad Nacional se ha fortalecido incorporando prácticas humanistas y de calidad en cada ámbito de su función a través de la formación de profesionales integrales. Asimismo, está preparada para seguir asumiendo los retos derivados de un mundo globalizado y una sociedad que exige soluciones vertiginosas y pertinentes ante los desafíos que enfrenta.

La acción institucional por buscar la excelencia debe ser continua, rigurosa y de impacto; por consiguiente, la Universidad debe forjar espacios de diálogo y análisis de los cuales emanen nuevas modalidades de generar el conocimiento creativo, esto significa fomentar nichos de aprendizaje participativos para facilitar los procesos de transformación a lo interno y externo, y lograr el cometido misional que la guía en su gestión.

Es, asimismo, necesario mirar de forma crítica las acciones presentes que desarrolla la institución en su modelo de organización académica y administrativa, a fin de potenciar aquellas que vienen dando resultados favorables y fortalecer otras, que desde el punto de vista estratégico, inciden directamente en el logro de los objetivos propuestos.

Por tanto, se realizó un ejercicio de diagnóstico para visualizar el estado de la situación de la Universidad Nacional en el año 2015 y los resultados expuestos a continuación servirán de insumo para elaborar el Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021. El análisis se abordará contemplando factores internos y externos, los cuales repercuten en el quehacer de la UNA, con el propósito de direccionar el ejercicio estratégico y de gestión institucional.

Análisis Interno

Fortalezas

Son bastos los esfuerzos que ha hecho la Universidad para impulsar una acción académica integradora, contextualizada, generadora de pensamiento y conciencia crítica; respetuosa de los diversos saberes y propulsora de la transformación social, en su cometido imprescindible por ser una institución pertinente.

La Universidad Nacional, por una parte, ofrece 136 programas de pregrado, 89 programas de grado, 54 maestrías y 5 programas de doctorado que promueven su oferta académica de calidad, esto ha propiciado que se cuente con 18 carreras acreditadas, de las cuales 11 se han reacreditado –incluido 1 posgrado–.

Y por otra parte, la matrícula de la población estudiantil interesada en ingresar ha experimentado un incremento en los últimos años, así como de quienes realizan prueba y, finalmente, matriculan en la carrera de preferencia, lo cual conlleva resaltar que la oferta académica es pertinente, en el tanto sigue siendo una institución elegida para cursar los estudios superiores. Este proceso se concibe en la UNA no solo mediante la atracción e inducción de nuevos estudiantes, sino que también considera la permanencia, la graduación y el seguimiento de los graduados.

Para fortalecer el proceso de permanencia del estudiantado, la Universidad cuenta con un sistema de becas que ha permitido un aumento significativo en la cobertura de la población beneficiaria, como parte de los esfuerzos institucionales por apoyar el acceso y la permanencia de su población meta; de esta forma, en el período del 2010 al 2014, seis de cada diez estudiantes recibieron beca, en tanto, en el año 2007 eran cinco de cada diez.

Otro elemento que apoya la permanencia del estudiantado en la UNA es el acompañamiento académico brindado a quienes, por alguna razón, requieren refuerzo en algunas materias de sus carreras, el cual se realiza de manera grupal o individual, según corresponda. Esta labor se lleva a cabo a través del programa Éxito Académico e incluye actividades como pruebas diagnósticas, inducción a la vida universitaria, tutorías académicas, talleres y atención individual.

La Universidad Nacional dispone de centros de investigación, cuyos aportes generan nuevos conocimientos que orientan a la sociedad hacia la solución de problemas concretos. Para afianzar esta actividad, la institución gestiona un fondo de apoyo al fortalecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo de programas, proyectos y actividades académicas (PPAA) colaborativos e internacionales, lo cual ha permitido robustecer las redes académicas con otras universidades del mundo, al facilitar pasantías, trabajo de campo internacional y formulación de iniciativas internacionales conjuntas.

Un aspecto destacable en el ámbito institucional es, precisamente, el funcionamiento exitoso de los PPAA y su presencia en las diferentes regiones del territorio nacional –Heredia, San José, Alajuela, Guanacaste, Puntarenas y Limón–, los cuales representan uno de los medios para que la Universidad dé a conocer su quehacer y suscite procesos de transformación hacia la sociedad.

Asimismo, la Universidad ha impulsado el fortalecimiento de un fondo institucional de redes que estimule la función articuladora de los programas, proyectos y actividades académicas, con la finalidad de profundizar en el abordaje de temáticas de interés para la UNA y la sociedad, desde una perspectiva que involucre grupos inter y multidisciplinarios de académicos, y la cooperación con otras instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales. Esta estrategia institucional se ha apoyado mediante la inversión de ₡64,3 millones en un periodo de cinco años.

La plataforma que se utiliza para transmitir el conocimiento creado son los repositorios académicos, que coadyuvan en la comunicación de los resultados de la actividad académica, a través de la gestión

respectiva hacia distintos sectores nacionales e internacionales. Prueba de ello es el portal electrónico de la Universidad, el cual contiene sus revistas académicas, así como repositorios digitales para posibilitarle a cualquier persona encontrar recursos en formato digital, como presentaciones, material didáctico, informes científicos, material multimedia, artículos académicos, libros y revistas. En el periodo 2010-2014, respecto del repositorio institucional, se reportaron 826.129 descargas acumuladas. Además, la Universidad tiene presencia y participación sólidas en ferias del libro, tanto en el ámbito nacional como internacional.

La estrategia de comunicación y difusión del quehacer institucional le ha permitido a la Universidad divulgar y proyectar los resultados de su actividad sustantiva mediante diferentes instrumentos. Asimismo, la programación anual de temas de coyuntura nacional es un espacio que refleja el esfuerzo y la participación de la academia en las áreas de investigación, extensión y docencia, mediante los estudios profundos y, el análisis serio y responsable de los problemas existentes en el país, en particular aquellos de los sectores más vulnerables de la población.

No obstante, la extensión universitaria es la herramienta más enriquecedora de la que dispone la Universidad para lograr múltiples transformaciones porque favorece el desarrollo de las comunidades mediante la creación conjunta de saberes, por lo tanto, resulta absolutamente coherente con la misión institucional. El arduo esfuerzo por impulsar la presencia de los PPAA en las regiones ha estimulado, además, la atracción y la atención de estudiantes de los sectores en riesgo de exclusión social; esto se ha convertido en motor de movilización social, evidencia de ello es el acceso y la permanencia de los grupos indígenas del país en todas las acciones que desarrolla la actividad académica.

Lo anteriormente expuesto resulta de un direccionamiento eficiente del quehacer institucional. El sistema de planificación de la Universidad Nacional se ha venido nutriendo en los últimos años mediante la consolidación de procesos como la gestión financiera, la planificación operativa, la rendición de cuentas y, de manera más reciente, la planificación estratégica y el control interno. La institución cuenta con un plan de mediano plazo institucional vinculado con un plan de inversiones, que rigen su desarrollo, prioriza sus acciones y se sirve de una serie de metodologías para ejercer la praxis de la planificación, apoyo fundamental en los procesos de gestión académica y administrativa.

La UNA fortalece su gestión mediante el apoyo paralelo de proyectos de esa naturaleza que le permiten trabajar en la simplificación y la mejora continua de sus procesos internos; tal es el caso del sistema institucional de gestión de la calidad y la pertinencia, el proyecto Sistema de Gestión Administrativa (Sigesa) y la ejecución del Proyecto de Mejoramiento Institucional (PMI); este último tiene un significado especial, por cuanto se ha convertido en un mecanismo para estimular el crecimiento y la modernización institucional en temas de infraestructura, así como el impulso de la capacitación formal y continua del personal académico y administrativo, a través de la dotación del financiamiento respectivo.

Con el fin de mejorar constantemente los mecanismos de gestión y organización, la Universidad dispone de una metodología para realizar estudios de reorganización administrativa y académica, que ha

facilitado el análisis profundo y sistemático del funcionamiento de diversas instancias universitarias, en función de que la estructura organizativa institucional avance hacia la simplificación y la pertinencia.

Lo anterior no podría lograrse sin un recurso humano altamente capacitado, fortalecido y comprometido con la misión institucional. La UNA ha profundizado en acciones tendientes a desarrollar estrategias de largo plazo que permitan asegurar la contratación, la estabilidad, y la formación profesional de personas académicas del más alto nivel, como es el caso del Plan de Fortalecimiento y Estabilidad del Sector Académico.

El fin este plan es concretar una estrategia sistemática de relevo académico y estabilidad laboral, así como la formación académica en posgrados en los ámbitos nacional e internacional. Asimismo, la Universidad cuenta con un sistema de desarrollo profesional que procura una mayor participación en cursos y talleres de capacitación de su personal docente y administrativo.

En los últimos años se ha realizado una inversión sustancial al dotar a las unidades académicas y administrativas de nuevos recursos laborales, para que fortalezcan sus actividades y logren sus objetivos. En el ámbito académico se asignaron 263,75 tiempos completos con el objeto de apoyar aquellas actividades académicas que propicien una actividad sustantiva de la universidad con impacto positivo en la sociedad. De igual manera, en el ámbito administrativo, en el período 2007-2015, se han asignado de manera permanente 283,68 jornadas administrativas, lo que equivale a un promedio de 31,5 jornadas anuales.

Debilidades

Las reflexiones en torno a las debilidades de una institución son espacios que enriquecen la búsqueda de excelencia y calidad, en ese sentido, la Universidad Nacional mantiene un constante diálogo sobre los aspectos que requieren de atención, consciente de que el autoanálisis favorecerá la mejora y la eficiencia en su accionar.

Los factores que se detallan en el documento *La Universidad Necesaria del Siglo XXI, La UNA Un Universo de Oportunidades*, del Movimiento Diálogos Universitarios 2015 son percepciones recopiladas a partir de esos espacios de reflexión con variedad de actores de la comunidad universitaria.

En el ámbito académico prevalece una endogamia academicista que obstaculiza el diálogo de saberes y favorece una excesiva fragmentación disciplinaria, que se manifiesta en la organización institucional de facultades y centros, en dinámicas de competencia asimétrica por recursos.

Aunado a lo anterior, el presupuesto de operación de las unidades académicas resulta exiguo para apoyar y fortalecer las labores docentes, con materiales indispensables y de uso diario para impartir

lecciones, así como con el fin de renovar los equipos para la investigación. De manera similar, preocupa a la UNA, la limitada dotación y uso de las TIC, por lo que existe desigualdad en la asignación de equipo tecnológico en las diversas facultades, centros y sedes. Los mismos procesos académicos carecen, en muchos casos, de un soporte tecnológico innovador que los proyecte más allá del aula o el laboratorio.

Como resultado de lo anterior, por un lado, se desarticula la actividad académica y esto provoca la disgregación de la gestión universitaria que induce a duplicar funciones, así como la incomunicación entre las dependencias interuniversitarias, la diversidad de *modus operandi* entre cada una de ellas y la escalada de requisitos que atentan contra la simplificación de trámites burocráticos.

Por otro lado, gran parte de la actividad académica se centra en la docencia, con la investigación y la extensión restringidas, lo cual posiciona a la Universidad por debajo de otras del ámbito regional. Asimismo, se ejercen trabas para consolidar los posgrados, en vista de que las necesidades de autofinanciamiento provocan dificultades para realizar investigaciones, base de la producción de conocimiento a la que están llamados.

En el ámbito académico regional, preocupa visualizar la acción territorial como fragmentada, descoordinada y discontinuada, lo cual propicia acciones que no responden a una estrategia unitaria. Además, en muchas ocasiones la oferta académica no es suficiente, ni articulada; tampoco actualizada, ni completa.

En lo que se refiere al ámbito estudiantil, factores como el empobrecimiento cultural y la pérdida de valor de la vida estudiantil son elementos que influyen de forma negativa en la formación humanista de esta población, pues privilegia el carácter individualista de su formación académica.

Ciertos aspectos básicos de la actividad cultural (las artes y los deportes) ha entrado en un proceso de abandono en los diferentes campus de la UNA; por lo general, los espacios abiertos están subutilizados por parte de la comunidad universitaria, en particular por la estudiantil, aunque en este caso su participación activa en dichas actividades es apenas marginal.

Respecto de la gestión académico-administrativa, se le visualiza como complicada, burocrática y normativa. En buena parte prevalecen los formalismos legalistas sobre los procesos académicos y administrativos ágiles y flexibles. En múltiples áreas de la gestión administrativa se encuentran procesos confusos y de compleja realización, infinidad de reglamentos y normativa innecesaria y contraproducente, que en lugar de facilitar los procesos académicos los enturbia y atasca.

Asimismo, el apoyo administrativo para actividades académicas está casi de manera exclusiva enfocado en atender las demandas del trabajo de oficina y no presume el apoyo que las actividades académicas propiamente exigen como eje fundamental de una universidad.

Análisis Externo

Oportunidades

Hoy más que nunca la sociedad necesita herramientas para afrontar los retos que supone la convivencia y sobrevivencia en un mundo donde priman las reglas del mercado y las relaciones de poder entre quienes acumulan el capital y los menos privilegiados. La Universidad debe trabajar arduamente para hallar respuestas a los cuestionamientos en torno a la solución de problemáticas sociales y asumir prácticas que enriquezcan el diálogo para que se conviertan en una real praxis sociocultural.

Para ser coherente con el compromiso con la sociedad, debe aprovechar la relación con el Estado costarricense y comprometerse con iniciativas generadas desde la Asamblea Legislativa, para promover una mayor calidad de la educación superior. La expansión del financiamiento de las universidades estatales, resultante del mandato constitucional, amplía la gama de posibilidades de acceso a financiamiento, convenios y participación en redes académicas que permitan potenciar su quehacer y aumentar los recursos para fortalecer la gestión universitaria.

Aun cuando la coyuntura imperante de restricción presupuestaria nacional conduce a cuestionar el financiamiento de la educación pública en el nivel superior, la baja tasa de desempleo de los graduados universitarios se convierte en un resultado que proporciona credibilidad al accionar institucional en el ámbito país, las universidades públicas siguen siendo la opción número uno de ingreso para la mayoría de estudiantes.

Asimismo, la dependencia de conocimiento del sector industrial, sociedad y gobierno, con la Universidad promueve que la UNA continúe siendo necesaria para facilitar soluciones y dar respuesta a problemas concretos.

El prestigio de la UNA, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, la posiciona como uno de los centros de enseñanza superior más buscado por otras universidades e instituciones con el fin de suscitar alianzas y convenios de cooperación, así como para participar en redes académicas que le permitan fortalecer sus vínculos y herramientas a fin de convertirse en un ente propulsor de transformación social.

Prácticas académicas como la internacionalización, el intercambio académico internacional (movilidades), la homologación de programas y la titulación conjunta, las comunidades epistémicas y las publicaciones en coedición constituyen claras oportunidades para que la UNA alcance mayor excelencia en su quehacer y ejerza un liderazgo académico.

Asimismo, el rompimiento de barreras culturales y sociales que ha traído consigo la expansión de la tecnología y sus medios de información permite que la población estudiantil opte por nuevas oportunidades de cursar pasantías, cursos de capacitación e intercambios en diferentes países y fortalezca el acervo cultural que los torna en personas sensibles ante otras realidades.

Por último, adoptar prácticas modernas de gestión universitaria, administración de recursos y planificación implementada en instituciones homólogas a la UNA se puede convertir en un referente para la mejora continua de la gestión institucional.

Amenazas

La revolución científico-tecnológica, lejos de favorecer la aspiración del ser humano por vivir una vida plena y de bienestar en un mundo donde prime la igualdad de oportunidades, ha venido a inducir una compartimentación del conocimiento y de la propia producción que de su influencia se deriva; además ha generado una racionalidad mecanicista y utilitaria que domina la forma de producir conocimiento.

Tal compartimentación ha afectado los procesos de aprendizaje, al organizar el conocimiento en función de áreas, especialidades y súper especialidades, prácticamente sin tener en cuenta el conjunto de los saberes, y al desechar, con ello, la complejidad de las realidades socio-históricas. Las consecuencias de esta práctica mecanicista han sido significativas y han impedido, en mucho, el logro de una sociedad inclusiva, justa, solidaria y respetuosa de la vida en todas sus manifestaciones.

La universidad pública, actor activo en este contexto, se ve sometida a los avatares y designios del mercado, el cual muchas veces impone el estilo de desarrollo más conveniente para las élites y no aquel que responde a la aspiración de una sociedad inclusiva de predominio en una universidad pública.

IV Plan de acción institucional

El plan de acción institucional se origina a partir de la integración de los dieciséis planes de trabajo que formularon la Rectoría y Rectoría Adjunta, las vicerrectorías, las facultades, los centros y las sedes. Este instrumento de planificación permite visualizar los objetivos estratégicos, las líneas de acción, las metas, la denominación de indicador, el responsable de seguimiento a nivel institucional, los responsables de ejecución de las metas, el plazo en el cual se desarrollarán y las metas que tendrán gestión del riesgo al iniciar la ejecución de este plan.

Este plan institucional está compuesto por cinco ejes estratégicos y para cada uno se desarrolló un instrumento de trabajo integrado que surge de los aportes de las instancias universitarias, el cual engarza las propuestas desde las unidades académicas o administrativas hasta la Rectoría,

vicerrectorías, facultades, centros y sedes, lo que su conjunto conforman el plan de trabajo institucional, resultado de una estrategia integrada y articulada.

Es así como se pueden visualizar algunas mejoras e innovaciones en este proceso de planificación estratégica institucional que se generan como resultado de su madurez, así como de la experiencia y coordinación de las instancias universitarias. En este sentido es importante esbozar cuáles serían esos elementos distintos que estarían caracterizando esta formulación del plan y que abarcan a las instancias universitarias, entre ellos:

- a. La estrategia metodológica es articulada, participativa y representativa, en el sentido de que no solo integra el quehacer de las instancias sino que también puede identificar a las instancias responsables de las metas institucionales en todos sus niveles; esto permite tanto el aporte de los niveles intermedios como el aporte de las unidades académicas y administrativas en la formulación.

Además, se caracteriza por tener un proceso de construcción articulado, que surge desde las bases y permite conjuntar las distintas iniciativas al engarzar y unificar con ello la participación institucional en todos los niveles; esto conlleva a identificar, relacionamente, la participación desde las instancias ejecutoras de las metas hasta las encargadas del seguimiento del plan de acción institucional.

Lo anterior contribuye a proyectar el quehacer institucional en función de los aportes de las instancias, así como generar redes y actividades conjuntas en razón de las áreas en que fundamentan o participan las unidades como parte de su quehacer sustantivo.

- b. La proyección del quehacer de las instancias se constituye en otro elemento novedoso del PMPI, donde la madurez del proceso de planificación estratégica permite que este plan se concentre solo en los aspectos de innovación, desarrollo y transformación. Y considere los elementos del quehacer permanente o cotidiano de la instancia en la planificación anual, lo cual permite identificar cuáles serán los elementos estratégicos, transformadores o disruptivos sobre lo que trabajarán las instancias en el próximo quinquenio.
- c. El tercer elemento, corresponde a la incorporación de la gestión del riesgo desde la etapa de formulación para contribuir con el logro de los objetivos. Este componente si bien se incluyó en la planificación anterior se ha llevado a cabo desde el seguimiento y no necesariamente desde la formulación, como se está proponiendo actualmente, con lo que permite a las instancias universitarias dar una respuesta más oportuna ante los eventos de riesgo presentes mediante las acciones de respuesta.

Los aspectos antes mencionados permiten fortalecer la planificación institucional mediante procesos más consolidados, articulados e integradores que coadyuven a la generación de una visión conjunta y con representación institucional, y además contribuyan a sentar las bases para la generación de un proceso de formulación de largo plazo.

4.1. Ejes estratégicos y plan de acción institucional

EJE 1: UNIVERSIDAD PERTINENTE, TRANSFORMADORA Y SUSTENTABLE

Objetivo 1: Promover una universidad con autonomía y basada en una visión histórica y holística del ser humano para contribuir a la transformación sustentable de sí misma y de la sociedad en general, comprometida preferentemente con los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.

Línea de acción	Meta estratégica	Denominación de indicador	Responsables de ejecución	Responsable de seguimiento	Plazo	Gestión del riesgo
1.1 Impulso de acciones orientadas a lograr una gestión universitaria flexible, integral e integrada.	1.1.1 Implementar una estrategia institucional que permita ofrecer carreras itinerantes en distintas regiones del país y Centroamérica, en función de las necesidades e intereses de las comunidades y en las regiones.	Estrategia implementada. Carreras itinerantes ofertadas según pregrado, grado y posgrado.	Rectoría: Rectoría Adjunta; CIDE: DER; FCS: ESec, EH, Cinpe, EP; FCSA: CIEMHCAVI, SRB; SRCH; FCEN: EI, ETCG.	Rectoría Adjunta.	2017-2021	X
	1.1.2 Impulsar la renovación de los procesos de aprendizaje y la oferta académica en correspondencia con una política de flexibilización actualizada.	Política de flexibilidad curricular actualizada. Lineamientos generados. Cursos optativos ofertados. Cursos bimodales ofertados. Cursos equiparados para reconocimiento entre universidades públicas.	CIDE: DET, DED, DEB, Ineina; CIDEA: EACV, ED, EM, EAE; FCSA: CIEMHCAVI; FCS: EH, EE, ESec; FCEN: ECB, DF, EQ, EI, ETCG; FCTM: Decanato; FFL: EECR, ELCL; SRB; Vicerrectoría de Docencia; ; Rectoría: Rectoría Adjunta	Vicerrectoría de Docencia	2017-2021	

	1.1.3 Promover espacios de reflexión que propicien el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad, el intercambio de experiencias y la reflexión acerca de temas pertinentes para la comunidad universitaria y la sociedad en general.	Espacios académicos de reflexión e intercambio desarrollados. Actividades académicas realizadas. Comunidades de aprendizaje creadas.	CEG; CIDE: DEB, DET, DER, Ineina; CIDEA: ED, EAC, Decanato, EM; FCS: Cinpe, EH, PPS, Decanato; FCEN: EI, ETCG; FCTM: Decanato; FFL: EBDI, EECR, Idela, ELCL; SRB; SRCH; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Extensión.	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	X
	1.1.4 Implementar una estrategia que propicie una efectiva realimentación y sinergia entre las áreas académicas para potenciar los abordajes multidisciplinarios e interdisciplinarios.	PPAA desarrollados. Estrategia implementada. Lineamientos de trabajo articulado.	CEG; CIDE: DET, DEB, Ineina; FCS: Decanato; FCEN: EI; FFL: todas las unidades; Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Extensión; Rectoría: Rectoría Adjunta	Rectoría Adjunta.	2017-2021	
1.2 Transformación de los procesos educativos en concordancia con criterios de mediación pedagógica.	1.2.1 Actualizar el modelo pedagógico de la Universidad con miras a una transformación educativa holística, integral, solidaria y centrada en el aprendizaje para la vida.	Modelo pedagógico actualizado.	FFL: Idela; Vicerrectoría Docencia.	Vicerrectoría de Docencia	2017-2021	
	1.2.2 Implementar una estrategia de apropiación y práctica del nuevo modelo pedagógico, por parte de la comunidad universitaria.	Estrategia implementada.	Vicerrectoría de Docencia.	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	X

	1.2.3 Definir lineamientos institucionales que permitan la revisión de la concepción pedagógica en los planes de estudio de grado y posgrado en coherencia con el nuevo modelo pedagógico y las políticas.	Lineamientos definidos.	Vicerrectoría de Docencia.	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	
	1.2.4 Rediseñar (51 planes de estudio) la oferta docente de la UNA en concordancia con el nuevo modelo pedagógico y que responda al compromiso y la responsabilidad social de la "Universidad Necesaria".	Planes de estudio rediseñados. Planes de estudios actualizados. Planes de estudio innovados. Lineamientos generados.	CEG: Vicedecanato; CIDE: DEB, DED; CIDEA: EACV, ED, EM; FCSA: CIEMHCAVI, EMV; FCS: ESoc, RI, EA; FCEN: ECB, DF, EI, EM, EQ, ETCG; FFL: EBDI, EECR, EF, IDELA, IEM, ELCL; SRB; FCTM: Inisefor, IRET, Edeca, ECG, Cinat, Icomvis, ECA; Vicerrectoría de Docencia.	Vicerrectoría de Docencia		
	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.	Estrategias definidas. Pruebas aplicadas. Procesos de admisión diferenciados. Nivelación aplicada.	CEG; CIDEA: Decanato; FCSA: EMV; FCEN: EI; FCTM: ECA, Edeca, ECG, IRET, Icomvis, Inisefor, Cinat; FFL: todas las unidades; SRCH; Vicerrectoría de Docencia	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	
	1.2.6 Implementar una estrategia de mediación pedagógica conforme el modelo pedagógico para potenciar el uso de las TIC y los saberes digitales.	Estrategia implementada. Capacitaciones realizadas. Cursos virtuales desarrollados.	FCTM: ECA, ECG, Edeca; FCEN: EI, ECB, ETCG; Vicerrectoría de Docencia; CEG.	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	

1.3 Implementación de iniciativas académicas innovadoras en las perspectivas de la interdisciplinariedad y el diálogo de saberes.	1.3.1 Implementar mecanismos que permitan incorporar la participación de personas que con sus saberes (no académicos) fortalezcan los procesos académicos.	Mecanismos implementados. PPAA y los procesos académicos con actores extraacadémicos.	CEG; CIDE: DEB, DER; FCEN: EI; FFL: EECR, Idela; Vicerrectoría de Extensión; FCTM: IRET; Vicerrectoría de Docencia	Rectoría adjunta.	2017-2021	
	1.3.2 Generar lineamientos para impulsar la interdisciplinariedad y el diálogo de saberes en el quehacer académico.	Lineamientos generados. Propuestas realizadas. Comunidades epistémicas. PPAA Interdisciplinario s. Planes de estudio interdisciplinario s	CIDE: DER, DED; CEG; FFL: todas las unidades, decanato; CIDEA: EAE, FCS: EH, PPS, Idespo, ESoc, EA; FCTM: IRET, ECG, Edeca, Ovsicori, Inisefor; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Extensión; Rectoría: Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Investigación.	Rectoría Adjunta.	2017-2021	X
	1.3.3 Generar una oferta académica inclusiva, innovadora y con pertinencia social, sobre la base de los intereses y las necesidades del desarrollo de la Universidad, la sociedad, los territorios y las comunidades.	Planes de estudios nuevos, innovados y pertinentes.	CEG; CIDE: DER, DEB; FFL: Idela, ELCL, IEM; CIDEA: EM, EACV; FCS: Cinpe, ESoc, Idespo, RI, EP, EA; FCSA: CIEMHCAVI, EMV; FCEN: ECB, DF, EI; SRCH; FCTM: Ovsicori, IRET; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Investigación; Rectoría: Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Extensión	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	

	1.3.4 Implementar un modelo de gestión de la educación permanente institucional que amplíe, diversifique y articule la oferta de cursos en atención a los intereses y las necesidades de las personas y las comunidades.	Modelo de gestión de educación permanente implementado.	Rectoría: OTTVE; FCTM: IRET, ECA, Cinat, Inisefor, ECG.	Rectoría.	2017-2021	
1.4 Impulso de acciones de responsabilidad social que contribuyan con el despliegue de sociedades sustentables.	1.4.1 Implementar acciones institucionales que reafirmen la responsabilidad social de la Universidad con la sociedad y las comunidades.	Acciones realizadas.	FCS: PPS, EE, EA; FCEN: EI; FFL; SRB; SRCH: Cemedé, Hidrocec; Rectoría; Vicerrectoría de Extensión	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	

EJE 2: UNIVERSIDAD DIALÓGICA E INTERCONECTADA

Objetivo 2: Promover relaciones dialógicas y recíprocas para el fortalecimiento del liderazgo nacional e internacional de la Universidad, por su innovación y compromiso con los sectores sociales, especialmente, aquellos vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.

Línea de acción	Meta estratégica	Denominación de indicador	Responsable de ejecución	Responsable de seguimiento	Plazo	Gestión de riesgo
-----------------	------------------	---------------------------	--------------------------	----------------------------	-------	-------------------

2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.1 Promover el quehacer de la UNA de forma articulada e integrada en el ámbito de acción territorial que priorice la atención de los sectores en condición de vulnerabilidad y alto riesgo social.	Normativa y lineamientos aprobados. PPAA integrados. Diagnóstico regional realizado.	Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Extensión; Vicerrectoría de Investigación; CEG, CIDEA: Decanato; FFL: Idela; FCEN: E.M, EF, EI, EQ, ET; SRCH: Cemede	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	X
2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.2 Implementar un modelo de vinculación universidad - sociedad que considere las relaciones colaborativas con universidades, organizaciones, instituciones y actores nacionales e internacionales, que refuercen el quehacer institucional y genere nuevas oportunidades de desarrollo.	Vínculos y alianzas establecidas. Acciones académicas realizadas. Redes académicas establecidas. PPAA colaborativo. Modelo implementado	Vicerrectoría de Extensión; Vicerrectoría de Investigación; CEG; CIDE: DEB, DED, DER, DET, Ineina; CIDEA: Decanato, EM, y ED; FCS: EP, R.I, Idespo, EH, PPS; SRCH: Hidrocec; FFL: EF, EB, Idela, IEM, EC, ELCL; FCSA: CIEMHCAVI; FCEN: EB, EI, ET; FCTM: IRET, Inisefor, ECG, ECA, ECG, Ovsicori, Icomvis	Vicerrectoría de Extensión	2017-2021	
2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.3 Generar una estrategia de internacionalización institucional con énfasis en América Latina y el Caribe que contribuya a la excelencia y liderazgo académico.	Estrategia implementada. Movilidad académica del personal universitario y estudiantes. Planes de estudio con doble titulación. Acciones de internacionalización. Lineamientos o normativa generada	Rectoría: OCTI, Rectoría, R.A; Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Vida Estudiantil: Dirección VVE y todos los Dptos; CEG: Decanato, Vicedecanato; CIDE: DED, DER, DEB, decanato; CIDEA: EACV, FFL: ELCL, EC; FCS: Decanato; FCSA: CIEMHCAVI; SRCH: Decanatura, Hidrocec; FCEN:	Rectoría.	2017-2021	X

			EI, EB, M, ET; FCTM: ECG, ECA, Ovsicori, IRET, Cinat.			
2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.4 Impulsar el aprendizaje social mediante la sistematización y la socialización de experiencias que estimulen la generación de conocimiento y diálogos académicos.	Eventos y actividades académicas realizadas. Estrategia desarrollada	Vicerrectoría de extensión; CEG: Decanato; CIDE: DER, DET, DEB, Ineina, decanato; FCS: RI, EH, Idespo, EA; FCTM: IRET, Inisefor, Cinat, Ovsicori, ECA, ECG; FFL: ELCL, IEM, Idela.	Vicerrectoría de Extensión	2017-2021	
2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.5 Implementar la evaluación por resultados en los PPAA que contribuya a fortalecer la gestión académica y el compromiso social.	PPAA evaluados.	Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Docencia; FCTM: ECA; Vicerrectoría de Extensión.	Rectoría Adjunta.	2017-2021	

2.2. Impulso de acciones orientadas al logro de la proyección y el reconocimiento de la UNA por la excelencia y compromiso social, en los ámbitos nacional e internacional.	2.2.1 Implementar un plan de desarrollo y mejoramiento de la producción académica y su difusión hacia los sectores sociales prioritarios.	Tipo de producción realizada. Cantidad de artículos o revistas indexadas. Áreas o centros de producción académica generados. Estrategia y procedimientos generados.	Rectoría: Rectoría, Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Extensión; CEG: Decanato, Vicedecanato; CIDE: DET, Ineina, Decanato; CIDEA: EM, EACV. FCS: ESec, RI, ESoc, EH, PPS, EA, EE; FFL: IEM, Idela, EC, EB, ELCL, EF; FCEN: FCEN: EB, EI, EQ, ET; FCTM: IRET, Inisefor, Icomvis, ECA, ECG, Cinat, Edeca; SRB;	Vicerrectoría de Investigación.	2017-2021	
2.2. Impulso de acciones orientadas al logro de la proyección y el reconocimiento de la UNA por la excelencia, en los ámbitos nacional e internacional, y compromiso social de su acción sustantiva.	2.2.2 Generar una estrategia de proyección y reconocimiento de la UNA, que propicie el liderazgo académico en el ámbito regional, nacional e internacional.	Estrategia realizada. Reconocimientos y distinciones obtenidas. Posicionamiento en los <i>rankings</i> nacionales e internacionales	Vicerrectoría de Extensión; Vicerrectoría de Investigación; CIDE: Decanato y DER; CIDEA: EM.	Vicerrectoría de Investigación.	2017-2021	
2.2. Impulso de acciones orientadas al logro de la proyección y el reconocimiento de la UNA por la excelencia, en los ámbitos nacional e internacional, y compromiso social de su acción sustantiva.	2.2.3 Actualizar la política de comunicación institucional para que proyecte la actividad académica de forma proactiva, ágil y abierta, en atención a las prioridades y las necesidades universitarias, y las exigencias de	Política actualizada.	Rectoría.	Rectoría.	2017-2021	

	una interlocución responsable con la sociedad.					
2.2. Impulso de acciones orientadas al logro de la proyección y el reconocimiento de la UNA por la excelencia, en los ámbitos nacional e internacional, y compromiso social de su acción sustantiva.	2.2.4 Implementar una estrategia articulada de comunicación institucional que impulse y apoye la colaboración solidaria entre todas las instancias institucionales y establezca una interlocución responsable con la sociedad costarricense.	Estrategias desarrolladas. Nuevas formas de tecnología implementadas.	Rectoría: Rectoría y Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Extensión; Vicerrectoría de Vida Estudiantil: Equipo VVE; CIDE: DER, DET, DEB, DED, Ineina, Decanato; CIDEA: Decanato; FCS: Decanato; FCTM: Decanato; FFL: todas las unidades y el Decanato; SRB: vicedecana tura; SRCH: Decanatura.		2017-2021	
2.3 Fomento de la innovación de la acción sustantiva orientada a generar conocimiento creativo, holístico, integrador y diferenciador.	2.3.1 Implementar mecanismos para la innovación de la acción sustantiva.	Estrategia impulsada. Programa de innovación. Parque tecnológico. Investigaciones de vigilancia tecnológica realizadas.	Rectoría; Vicerrectoría de Investigación.	Rectoría Adjunta.	2017-2021	

2.3 Fomento de la innovación de la acción sustantiva orientadas a generar conocimiento creativo, holístico, integrador y diferenciador	2.3.2 Redefinir el modelo de emprendimiento e incubación institucional que apoya los diversos campos de conocimiento y permita la creatividad y la innovación con responsabilidad social.	Modelo desarrollado. Cantidad de emprendimientos Incubaciones desarrolladas.	Rectoría: OTTVE	Rectoría.	2017-2021	
--	---	--	---------------------------	-----------	-----------	--

EJE 3: FORMACIÓN HUMANISTA DEL ESTUDIANTADO

Objetivo 3: Formar profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia de acuerdo con los valores, principios y fines de la Universidad Nacional para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad ecosocial.

Línea de acción	Meta estratégica	Denominación de indicador	Responsable de ejecutar	Responsable del seguimiento	Plazo	Gestión del riesgo
3.1 Implementación de acciones que aseguren la formación integral (curricular y cocurricular) y el desarrollo de habilidades diversas del estudiantado.	3.1.1 Promover habilidades diversas y valores en el estudiantado, que contribuyan a su formación integral y el desarrollo de sus capacidades de liderazgo.	Talleres impartidos. Actividades realizadas. PPAA. Política de retribución social. Propuesta elaborada. Estudiantes certificados. Actividades actualizadas en Sibeuna. Lineamiento generado. Estrategia en ejecución. Grupos líderes organizados. Estudiantes integrados a la acción sustantiva de la unidad. Producciones estudiantiles generadas.	CIDEA: EACV, EAE. FCS: E S, Decanato, EP, EH, EPSS, IDESPO, RI. FCEN: EM, EI, EQ. Rectoría: OTTVE, Rectoría Adjunta, DTIC. SRCH; Vicerrectoría. Docencia: Vicerrectoría Vida Estudiantil; CIDE: DED, DEB, Decanato. FCSA: CIEMHCAVI. FCTM: IRET, INISEFOR, CEG, CINAT. Decanato, ICOMVIS, OVSICORI, ECA, EDECA. FFL: EBDI, IEM, ELCL, IDELA, EECR, EF, Decanato, Vicerrectoría. Extensión; Vicerrectoría	Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	2017-2021	X

			Investigación; CEG: Decanato, Vicedecanato. SRB.			
3.1 Implementación de acciones que aseguren la formación integral (curricular y cocurricular) y el desarrollo de habilidades diversas del estudiantado.	3.1.2 Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades lingüísticas del estudiantado en una segunda lengua.	Cursos implementados. Módulo elaborado (fortalecimiento de habilidades de comunicación). Propuesta elaborada. (Formación en segunda lengua).	SRCH; Vicerrectoría de Docencia;	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	X
	3.1.3 Implementar acciones que impulsen el arte, el deporte y la recreación como formas de aprendizaje y de convivencia.	Festivales desarrollados Planes diseñados. Grupos musicales consolidados. Cursos implementados. Programa implementado.	CIDEA: EM; FCEN: EI; SRB; SRCH; Vicerrectoría. Docencia;	Vicerrectoría de Vida Estudiantil	2017-2021	
3.2. Promoción de la participación proactiva del estudiantado, que contribuya a su formación y al bienestar de las poblaciones, preferentemente en las comunidades menos favorecidas.	3.2.1 Articular las acciones participativas que propicien el compromiso práctico del estudiantado en las comunidades y con ellas, así como impulsar las alianzas estratégicas en el ámbito nacional.	Estudiantes involucrados al programa de voluntariado. Lineamiento establecido. Modelo de trabajo comunitario propuesto. Alianzas ejecutadas. Alianzas establecidas. Actividades desarrolladas.	CEG; SRCH; Vicerrectoría Extensión; Vicerrectoría Extensión; FCEN: EI, ETCG; FFL: ELCL, IEM, IDELA.	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	

3.2. Promoción de la participación proactiva del estudiantado, que contribuya a su formación y al bienestar de las poblaciones, preferentemente en las comunidades menos favorecidas.	3.2.2 Generar una propuesta de lineamientos institucionales para la incorporación de la retribución social universitaria (RSU), como compromiso de los graduandos con la sociedad.	Política de retribución social (RSU) presentada.	Vicerrectoría Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2017-2021	
3.3. Favorecimiento de condiciones y acciones orientadas a la integración del estudiantado a la vida universitaria, con igualdad de oportunidades y respeto a su diversidad.	3.3.1 Implementar mejoras en los servicios que se ofrecen al estudiantado, que favorezcan las condiciones de la vida estudiantil universitaria.	Ejemplares de acervo bibliográfico adquirido Becas mejoradas cualitativamente. Modelo de atención en residencias estudiantiles implementado.	FCTM: Decanato; VVE: DBE.	Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	2017-2021	
3.3. Favorecimiento de condiciones y acciones orientadas a la integración del estudiantado a la vida universitaria, con igualdad de oportunidades y respeto a su diversidad.	3.3.2 Impulsar iniciativas que permitan apoyar a la población estudiantil en condiciones de maternidad y paternidad, prioritariamente aquellos en situación de vulnerabilidad.	Iniciativas impulsadas. Espacios para cuidado infantil impulsados.	SRCH: Consejo Académico; VVE; Vicerrectoría Extensión	Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	2017-2021	
3.3. Favorecimiento de condiciones y acciones orientadas a la integración del estudiantado a la vida universitaria, con igualdad de oportunidades y respeto a su diversidad.	3.3.3. Ejecutar iniciativas que fomenten la integración del estudiantado interfacultad e interuniversitarias al revitalizar los espacios de relacionamiento y la convivencia solidaria.	Participación en actividades. Eventos organizados. Encuentros realizados. Propuesta elaborada.	CEG: Decanato; FCEN: EI; FFL: IDELA, ELCL; SRCH; Vicerrectoría Extensión; CIDEA: EM; Vicerrectoría Vida Estudiantil	Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	2017-2021	

EJE 4: GESTIÓN FLEXIBLE, SIMPLE Y DESCONCENTRADA

Objetivo 4: Impulsar una gestión universitaria de excelencia, humanista, propositiva, justa, ágil y desconcentrada al servicio de la realización de la acción sustantiva.

Línea de acción	Meta estratégica	Denominación de indicador	Responsable de ejecutar	Responsable del seguimiento	Plazo	Gestión del riesgo
4.1 Fortalecimiento de la gestión universitaria con una perspectiva de gobierno abierto.	4.1.1 Implementar un programa institucional de gobierno abierto que permita una valoración autocrítica sobre los avances, retrocesos, cambios de rumbo en políticas y procedimientos de la gestión universitaria.	Programa gobierno abierto implementado. Fases del sistema de gestión desarrolladas. Sistema de gestión implementado. Sistema de información implementado. Estrategia de evaluación y seguimiento simplificada. Metodología de evaluación por resultados implementada	Rectoría: Rectoría Adjunta, Apeuna; Vicerrectoría de Extensión; Vicerrectoría de Docencia.	Rectoría.	2017-2021	
4.1. Fortalecimiento de la gestión universitaria con una perspectiva de gobierno abierto.	4.1.2 Desconcentrar los servicios de apoyo a la academia en las sedes y secciones regionales como medio para agilizar la gestión universitaria en los territorios.	Modelo de desconcentración de servicios de apoyo implementado. Servicios de área civil y electromecánica desconcentrados. Plan prestación de servicios del Departamento de Registro implementado.	Rectoría, Vicerrectoría Administración: Prodemi, VADM, PDRH, PI, PSG, PPI. VVE	Rectoría.	2017-2021	X
4.1. Fortalecimiento de la gestión universitaria con una perspectiva de gobierno abierto.	4.1.3 Fortalecer los servicios de vida estudiantil en facultades, centros, sedes y centros.	Modelo fortalecido.	VVE.	Rectoría.	2017-2021	

4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.	4.2.1 Actualizar la normativa institucional que genere procesos de gestión universitaria humanizados, simples y expeditos.	Propuesta de simplificación de norma presentada. Propuesta de simplificación de trámites administrativos aprobada. Reglamento elaborado. Propuesta ajuste de políticas y procedimientos elaborada. Propuesta normativa sobre transferencia tecnológica y vínculo externo elaborada. Procesos automatizados. Procesos de servicios generales, publicaciones y mantenimiento e infraestructura analizados.	Rectoría: OTTVE, OCTI; FCS; VVE: DOP, DPE, DS; FCTM, FCSA; Vicerrectoría de Administración: PDRH, PGF, Prodemi, PSG, PI.	Rectoría.	2017-2021	
4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr la calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.	4.2.2 Implementar un sistema de gestión de calidad para la excelencia institucional.	Carreras acreditadas y reacreditadas Estrategia de mejora continua implementada Personal de apoyo a la académica sensibilizado con la temática Sistema de gestión de la calidad implementado Manuales de procedimientos aprobados Políticas calidad laboratorios elaboradas.	Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Administración: PSG, PPI, CIDE, CIDEA: EAE, FCEN: ECB,EI, EM, ETCG; SRCH; Vicerrectoría Investigación; FCTM: ECA, Edeca, ECG, Cinat, IRET, Ovsicori, Inisefor, FCS: RI, EPPS, EH, EE, EP, ESec; CIDE: DEB, DET, DED; FCSA: CIEMCAVI.	Rectoría Adjunta.	2017-2021	X

4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr la calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.	4.2.3 Generar comunidades de gestión que fortalezcan el trabajo colaborativo en los procesos institucionales y articulen las diversas dependencias y servicios de la comunidad universitaria.	Equipos gestores de excelencia en el área administrativa conformados. Redes académicas creadas. Redes de investigación implementadas	Vicerrectoría de Docencia; SRCH; Vicerrectoría Investigación	Vicerrectoría de Administración.	2017-2021	
4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr la calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.	4.2.4 Fomentar acciones que contribuyan al trabajo interunidades, interfacultades o interuniversitarios, que favorezca al trabajo en equipo y generen una cultura saludable y sustentable.	Acciones realizadas. Estrategias ejecutadas.	CIDE; FCEN: ECB; ETCG; Vicerrectoría de Administración.	Vicerrectoría Administración.		
4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr la calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.	4.2.5 Optimizar el uso de las TIC en los procesos de gestión institucional que favorezca la eficiencia de los servicios brindados en los procesos de apoyo.	Procesos de gestión académico administrativo automatizados. Sistema institucional de gestión documental electrónico con firma digital certificada implementado. Aplicaciones informáticas generadas. Necesidades tecnológicas atendidas. Lineamientos generados. Política implementada. Nuevo SIA implementado.	FCEN: EI; Vicerrectoría de Administración: PDRH, PI, PGF, PSG; Vicerrectoría de Investigación; Rectoría: DTIC, OC, RRPP, Rectoría Adjunta.	Vicerrectoría de Administración.	2017-2021	
4.3 Impulso de acciones para el desarrollo del personal universitario.	4.3.1 Implementar acciones institucionales que promuevan la formación pertinente del	Estrategia de fortalecimiento del sector académico implementada. Estrategia desarrollo	Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Administración: PDRH; Dirección; Docencia;	Rectoría Adjunta.	2017-2021	

	personal universitario con una orientación humanista, democrática y en busca de la excelencia	profesional del personal administrativo implementada. Plan de capacitación especializada en procesos de apoyo a laboratorios implementada. Plan para el cierre de brechas en competencias implementado. Propuesta certificación pedagógica elaborada. Población laboral universitaria capacitada en fines, principios y valores universitarios.	Vicerrectoría Vida Estudiantil, CIDEA: EM, ED; FCEN: EQ, FCTM: IRET, ECA, Inisefor, Ovsicori, ECG, Cinat.			
4.3. Mecanismos y recursos para la estabilidad laboral del personal universitario.	4.3.2 Promover estrategias para la estabilidad del personal universitario como condición para incrementar la excelencia de la actividad institucional.	Estrategias implementadas. 90% del personal administrativo que ocupa plazas vacantes con estabilidad laboral.	Rectoría: Rectoría Adjunta; CEG; CIDE FCSA: CIEMHCAVI; FCS: EH, ES, ESoc, Idespo, Cinpe, EA, EEC, ERI, EPPS, Epsic, FCEN; FCTM; Vicerrectoría de Administración.	Rectoría Adjunta.	2017-20C21	
4.4. Desarrollo de condiciones infraestructurales y organizacionales seguras, ergonómicas, estéticas y ecosustentables.	4.4.1 Implementar prácticas ambientales sustentables en el quehacer institucional.	Oficinas con certificación ecosostenible. Pista de atletismo de tecnología de punta y con sostenibilidad ambiental implementada. Tecnologías para formas sustentables de gestión	SRCH; CEG; FCSA: CIEMHCAVI, EMV; Vicerrectoría de Administración: PDRH, PPI; FCS: ES, Cinpe,	Vicerrectoría de Investigación.	2017-2021	

		implementadas. Campañas de sustentabilidad ambiental y de enfermedades transmitidas por vectores implementadas	Idespo; Vicerrectoría de Investigación			
4.4. Desarrollo de condiciones infraestructurales y organizacionales seguras, ergonómica, estética y ecosustentable.	4.4.2 Articular un sistema de monitoreo y respuesta ante el riesgo y la emergencia de desastres naturales y antrópicos.	Sistema monitoreo articulado.	Rectoría; Vicerrectoría de Extensión.	Rectoría.	2017-2021	
4.4. Desarrollo de condiciones infraestructurales y organizacionales seguras, ergonómica, estética y ecosustentable.	4.4.3 Impulsar el desarrollo de la infraestructura institucional adecuada para realizar la labor universitaria.	Plan desarrollo de infraestructura física institucional elaborado. Plan de mantenimiento integral de la infraestructura física ejecutado. Plan de adecuación y redistribución de espacios diseñado. Infraestructura nueva con equipo ergonómico. Propuesta integral de diseños de puestos de trabajo realizada.	FCS, FCEN; FCTM: IRET, ECA, Edeca, ECG, Icomvis, Inisefor, Cinat, Ovsicori; Vicerrectoría de Administración: Prodemi; FCSA: CIEMHCAVI; CIDEA: EACV, EM, EAE.	Vicerrectoría Administración.	2017-2021	

4.5 Fortalecimiento de servicios generales.	4.5.1 Establecer un sistema de servicios generales institucionales que los fortalezca y permita responder con eficiencia y eficacia a los requerimientos de la actividad sustantiva.	Sistema de servicios generales implementado.	Vicerrectoría de Administración: PSG, Prodemi.	Vicerrectoría de Administración.	2017-2021	
4.6 Sostenibilidad financiera.	4.6.1 Generar una estrategia institucional que promueva la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.	Estrategia de sostenibilidad financiera implementada. Estudios de evaluación sostenibilidad financiera elaborados.	Rectoría; Vicerrectoría de Administración; Vicerrectoría de Investigación	Rectoría	2017-2021	X

EJE 5: CONVIVENCIA UNIVERSITARIA SINÉRGICA

Objetivo 5: Promover estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos, para alcanzar una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática, en procura de los derechos humanos.

Línea de acción	Meta estratégica	Denominación de indicador	Responsable de ejecutar	Responsable del seguimiento	Plazo	Gestión del riesgo
5.1. Fomento de acciones para generar una cultura institucional saludable, sustentable y en procura de los derechos humanos.	5.1.1 Implementar iniciativas orientadas a revitalizar espacios saludables y ecosociales que propicien el disfrute del	Proyectos realizados. Planes ejecutados. Iniciativas efectuadas. Espacios generados. Acciones ejecutadas.	VVE: VVE (Consejo Asesor); SRCH: Decanato; CIDE: DED, DEB, Decanato; CIDEA: EACV, EM, EAE; FCS:	Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	2017-2021	X

	arte, los deportes y la cultura en general de la comunidad universitaria.	Campañas realizadas. Actividades realizadas.	EP, Decanato; FFL: EBDI, EF, ELCL, EECR, Idela, IEM, Decanato; VADM: VADM, CEG: Decanto, Vicedecanato; V. Ext: E. Ext			
	5.1.2 Implementar acciones que reaviven el compromiso universitario con los derechos humanos, particularmente en defensa de las personas vulnerables por sus condiciones específicas.	Actividad implementada. Planes ejecutados. Acciones realizadas. Propuesta diseñada. Condiciones generadas..	CIDEA: NO SE INDICÓ; FCS: Decanato, ESOC; FCEN: EI, ETCG; FFL: EBDI EF, ELCL, EECR, IDELA, IEM, Decanato; Rectoría: Rectoría, Rectoría Adjunta; VVE: D.O, D.P	Rectoría	2017-2021	
	5.1.3 Implementar una estrategia que potencie la convivencia pacífica e intercultural en la vida universitaria.	Festival ejecutado. Giras realizadas. Encuentros realizados. Agenda intercultural efectuada.	SRB: Direcciones Académicas; CIDE: DER; FFL: ELCL, EECR; V. EXT: V. EXT.	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	
5.2. Promoción de acciones para que la comunidad universitaria asuma un sentido de pertenencia e identidad institucional de conformidad con el marco axiológico de la Universidad Nacional.	5.2.1 Ejecutar acciones que propicien un sentido de pertenencia e identidad institucional en cada integrante de la comunidad universitaria, en concordancia con la misión y la visión institucional.	Programas realizados. Talleres desarrollados. Jornadas docentes ejecutadas. Planes ejecutados. Actividades perpetradas. Campañas ejecutadas. Proceso de inducción ejecutado	CIDEA: EM, EAE, FCSA: EMV, FCS: Decanato, IDESPO, EA, EE, EP, ERI, E SOC, EH, EPPS, ES, Cinpe; FCEN: EI, ETCG; FFL: EBDI, EF, ELCL, EECR, Idela, IEM, Decanato; V. INVEST: V. INVEST. Rectoría: NO SE INDICÓ; VADM: PDRH	Rectoría.	2017-2021	
	5.2.2 Propiciar acciones que permitan fortalecer una	Talleres ejecutados. Campaña realizada. Eventos	CEG: Decanato; FCS: Decanato; FFL: EBDI, EF,	Rectoría.	2017-2021	

consciencia institucional sobre la autonomía, la cultura de paz y la democracia universitaria.	realizados.	ELCL, EECR, Idela, IEM, Decanato; Rectoría: Rectoría Adjunta, NO SE INDICÓ.			
5.2.3 Implementar la estrategia que contribuya a mejorar el clima organizacional en los distintos campus, sedes y secciones de la Universidad Nacional.	Estrategia Implementada .	VADM: NO SE INDICÓ.	Vicerrectoría de Administración.	2017-2021	

Referencias bibliográficas

- Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional. (2015). Informe de seguimiento mundial 2015/2016: Los objetivos de desarrollo en una era de cambio demográfico. Recuperado desde: <http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2015/10/847051444191897644/GMR-Overview-and-Exec-Summary-Spanish.pdf>.
- Bitar, S. (2014). Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. Serie Gestión Pública N°78, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Recuperado desde: <http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/Las%20Tendencias%20Mundiales%20y%20Futuro%20Bitar.pdf>.
- Consejo Nacional de Rectores. (2015a). Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020. San José, C.R.: Conare. (Versión preliminar).
- Consejo Nacional de Rectores. Programa Estado de la Nación. (2015b). V Informe Estado de la Educación. San José, C.R.: PEN.
- Consejo Nacional de Rectores. Programa Estado de la Nación. (2015c). XXI Informe del Estado de la Nación. Recuperado desde: <http://www.estadonacion.or.cr/21/assets/pen-21-2015-baja.pdf>.
- Gabilondo, A. (2015). Miradas al futuro de la educación. Foro Diálogos de Loyola. Universidad Loyola Andalucía y Caixa Bank. Recuperado desde: <https://www.youtube.com/watch?v=rmsnHq5HWHg>.
- Malagón, J. (2010). Comentario sobre La mediación pedagógica, de Gutiérrez, F. y Prieto, D. Revista Universidad Complutense de Madrid de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Recuperado desde: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mediars/BibliotecaMS/files/d04c3f97c41bf19be649f41e63de3c0b-2.html>.
- Martínez, F. (2014). La calidad de las IES y la forma de evaluarla y promoverla: Retos y perspectivas del Sinaes. Conferencia magistral cátedra Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. Sinaes. Recuperado desde: http://www.sinaes.ac.cr/images/docs/publicaciones/conferencia_SINAES_2014-11-03.pdf.
- Muñoz, L. (2013). Políticas públicas de financiamiento de la educación superior: implicaciones para la universidad pública. Revista Actualidades investigativas en educación. Volumen 13, Número 3. Universidad de Costa Rica. Recuperado desde: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/12032>.
- National Intelligence Council. (2012). Global Trends 2030: Alternative Worlds. Recuperado desde: <https://info.publicintelligence.net/global-trends-2030>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). La educación superior transfronteriza: un camino hacia el desarrollo de las capacidades. (OCDE) Recuperado desde:

http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2010/07/15/000334955_20100715045514/Rendered/PDF/413320PUB0SPAN1INAL0SPANISH0version.pdf.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015a). Derecho a la educación. (Unesco). Recuperado desde: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/right-to-education/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015b). Declaración de Incheon. (Unesco). Recuperado desde: <http://es.unesco.org/world-education-forum-2015/about-forum/declaracion-de-incheon>.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015c). Foro Mundial de la Educación 2015. Educación 2030: Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos. (Unesco). Recuperado desde: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/world-education-forum-2015/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015d). Indicadores temáticos para el monitoreo de la Agenda Educativa 2030: propuesta del grupo consultivo (TAG). (Unesco) Recuperado desde: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/43-indicators-to-monitor-education2030-SP.pdf>.

Pérez, G. (2012). Retos de la educación superior en el siglo XXI. Foro Diálogos de Loyola. Universidad Loyola Andalucía y Caixa Bank. Recuperado desde: <https://www.youtube.com/watch?v=2Kb7G6UJTb8>.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015a). Objetivo de desarrollo sostenible número 4: Educación de calidad. Recuperado desde: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/post-2015-development-agenda/goal-4.html>.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015b). Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después del 2015. Recuperado desde: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>.

Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (2015). Panel Innovaciones requeridas para elevar la calidad de la educación superior en Costa Rica. Sinaes. San José, C.R.

Trucco, D. y Ullmann, H. (eds.) (2015). Juventud: realidades y retos para un desarrollo con igualdad. Libros de la CEPAL, N° 137 (LC/G.2647-P), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado desde: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38978/S1500718_es.pdf?sequence=4.

La señora Herminia Ramírez da por finalizada la Asamblea de Representantes.

Finaliza la sesión a las quince horas con treinta minutos.

Máster Dinia Fonseca Oconor
Secretaria

M.Sc. Herminia Ramírez Alfaro
Presidenta