



UNNA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2007-2011

UNIVERSIDAD NACIONAL

## ÍNDICE

¿QUÉ ES LA UNA?

INTRODUCCIÓN

ESTADO DE SITUACIÓN

Misión

Visión

Valores

Propósitos Estratégicos

Lineamientos Estratégicos

Áreas Estratégicas de Conocimiento

Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas

CONSIDERACIONES FINALES



La planificación estratégica en la Universidad Nacional se constituye en el instrumento para establecer prioridades de gestión y orientar la toma de decisiones, fortaleciendo procesos sistemáticos de reflexión, que permiten ofrecer respuestas oportunas a las demandas de la sociedad.

Con base en el Plan Global Institucional del periodo 2004-2011, de donde se extraen la visión compartida, la misión, los valores, los principios y las políticas; la Universidad Nacional formuló su Plan Estratégico para el periodo 2007-2011; para ello, se realizó un proceso de amplia participación y consulta en todos los ámbitos de la Universidad. Dicho proceso inició en el mes de septiembre del 2006 y concluyó en junio del 2007.

En principio, se efectuó la formulación de los planes estratégicos de las unidades académicas que conforman la Universidad Nacional y, posteriormente, se desarrollaron los pla-

nes estratégicos de las áreas de apoyo administrativo y de las unidades relacionadas con los servicios estudiantiles. En suma, se realizaron más de 200 talleres y sesiones de trabajo, con participación de funcionarios y estudiantes; como resultado, se obtuvo un total de 65 planes estratégicos específicos.

Se definieron los lineamientos orientadores desde cuatro perspectivas, tomando en consideración la población prioritaria, la racionalidad sustantiva, el desarrollo del talento humano y la gestión sostenible de recursos. Este es un aporte sustantivo y diferenciador en la construcción del Plan Estratégico 2007-2011, que permitió a la Universidad Nacional establecer prioridades en la asignación de recursos y llevar a cabo acciones anuales, pero con una visión de largo plazo, de una manera integral y coordinada.

Dr. Olman Segura Bonilla  
**Rector**



## ¿QUÉ ES LA UNA?

Bajo el lema “La verdad nos hace libres”, y gracias a la perseverancia de su precursor Uladislao Gámez Solano, Ministro de Educación Pública durante la administración de José Figueres Ferrer, la creación de la Universidad Nacional fue ratificada el 15 de febrero de 1973, mediante la Ley 5182.

En el contexto de su fase germinativa, recoge lo mejor del pensamiento latinoamericano de la época, y se define como “Universidad necesaria”, con lo que marca el rumbo como una institución al servicio de los sectores menos privilegiados de la sociedad costarricense, al ofrecer igualdad de posibilidades de acceso a la educación superior.

Hoy cuenta con una trayectoria de 35 años, durante los cuales ha cumplido con su compromiso de generar y socializar conocimiento de relevancia científica y cultural para el desarrollo nacional e internacional, a partir de la docencia, la investigación, la extensión y la

producción, así como de formar profesionales de excelencia con principios y conocimientos humanistas, conciencia ambiental y respeto por la vida, críticos, propositivos y capaces de generar aportes sustantivos a la sociedad.

Actualmente, su modelo organizativo se encuentra estructurado de la siguiente manera: Asamblea Universitaria, Asamblea de Representantes, Consejo Universitario, Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Desarrollo y Vicerrectoría de Vida Estudiantil; así como Facultades, Centros, Sedes Regionales, Unidades Académicas, Administrativas, Paracadémicas y órganos desconcentrados.

Cuenta con cinco Facultades y tres Centros: Facultad de Filosofía y Letras; Facultad de Ciencias Sociales; Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar; Facultad de Ciencias de la Salud; Facultad de Ciencias Exactas y Naturales; Centro de Estudios Generales; Centro de Investigación y Docencia en Educación; Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística.

La mayoría del estudiantado, proveniente de todo el país y del extranjero, se concentra en la provincia de Heredia, en los Campus Omar Dengo y Benjamín Núñez. Además, los esfuerzos institucionales se orientan a fortalecer la oferta académica en diversas zonas del país, con la Sede Regional Brunca y la Sede Regional Chorotega, y próximamente expandirá su cobertura a la región Huetar Norte y Caribe con la apertura del recinto Sarapiquí.

## INTRODUCCIÓN

El presente Plan Estratégico Institucional se sustenta en un marco filosófico que se encuentra conformado por los valores y propósitos que inspiran y predominan en el modelo de gestión universitaria de la Universidad Nacional y que constituye la imagen futura de la universidad que deseamos. También, representa el escenario de futuro más probable con el que los miembros de la comunidad universitaria se identifican, gracias a que ha sido construido bajo un proceso de participación e integración.

A partir de este marco, se construyeron los objetivos y acciones estratégicas por las instancias universitarias, marcando el derrotero que guiará a la Universidad Nacional en los próximos cinco años.

En este contexto, los objetivos estratégicos se enmarcan en la búsqueda de una oferta docente, investigativa, de extensión y de producción, de excelencia, pertinente e innovadora; una gestión integral del talento humano; un posicionamiento de la institución en los ámbitos nacional e internacional, como un referente académico; el desarrollo de un modelo de gestión universitaria basada en la valoración del desempeño; el fortalecimiento de la integración estudiantil a la actividad académica; y la identidad de funcionarios y estudiantes con la Universidad Nacional.



## ESTADO DE SITUACIÓN



La Universidad Nacional tuvo 3.240 funcionarios en el 2007, de los cuales 1.678 pertenecían al ámbito académico y 1.562 al administrativo. En ese mismo año, atendió a una población estudiantil de 14.294 estudiantes regulares. Actualmente cuenta con una oferta curricular de grado y posgrado en diversas áreas del conocimiento, lo que le permitió graduar 2.420 profesionales en ese año.

Para el año 2007, la UNA ejecutó alrededor de 461 programas, proyectos y actividades académicas, distribuidos en las áreas de docencia (64), investigación (193), extensión (36) y actividad académica integrada (168).

A corto y mediano plazo, la Universidad Nacional se propone alcanzar con éxito los retos que se presentan, acorde con el dinamismo de la realidad nacional e internacional. En este sentido, espera ser un importante centro académico de América Latina en el abordaje de asuntos estratégicos para el desarrollo humano sostenible, y aumentar el intercambio de experiencias académicas en el ámbito internacional mediante pasantías y concreción de nuevos convenios de cooperación internacional.

La Universidad Nacional pretende ser una institución con claras estrategias de vinculación con el sector estatal, privado, social, municipal, entre otros, en estricto apego al cumplimiento de su misión estratégica y propiciando espacios relevantes de participación. Todo con un alto compromiso social y ambiental que busca la sostenibilidad de sus campus y la calidad del ambiente laboral.



Por lo anterior, debe fortalecer, innovar y diversificar la oferta docente, investigativa y de extensión, con características de excelencia y pertinencia en las áreas de conocimiento vigentes y emergentes. La Universidad Nacional proyecta alcanzar un desarrollo equilibrado de las ciencias, las artes y las humanidades, dando oportunidad a la generación de opciones curriculares diversas, por ejemplo en las áreas de la ingeniería y la salud, entre otras.

En este contexto, se propone aumentar su alcance a nuevas y más amplias poblaciones estudiantiles mediante la educación formal y la educación permanente. Además, los diseños curriculares deben fortalecer las competencias de una segunda lengua, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, la creatividad, la innovación, y la formación integral y humanística. Particular atención merecen la disminución de la deserción estudiantil, el aumento de los niveles

de graduación, el seguimiento de graduados dentro de las estrategias del modelo pedagógico, y los procesos de autoevaluación de los planes de estudio de grado y posgrado.

Por otro lado, se interesa por fomentar la gestión del talento humano con el propósito de mejorar sustancialmente el nivel de estabilidad laboral, lograr el compromiso y permanencia de académicos y profesionales de altas competencias y productividad. Prioridad diferenciadora tiene la formación de académicos con doctorados y maestrías en las áreas estratégicas institucionales y la capacitación integral mediante el sistema de desarrollo profesional, dentro de procesos de planificación académica.

Como parte de los procesos de planificación institucional, está superar el rezago mediante importantes inversiones en equipo científico tecnológico, así como en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación;

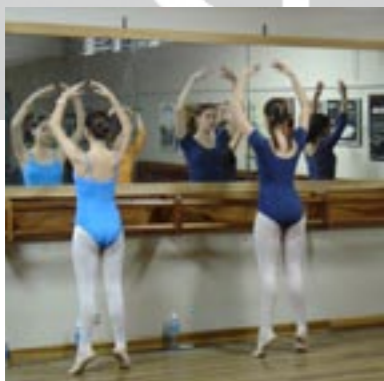
particular inversión se requiere en la infraestructura que permita atender necesidades no resueltas, y áreas emergentes y pujantes.

En el ámbito de la investigación y de la extensión, se propone una gestión académica de los programas, proyectos y actividades basadas en el seguimiento de la calidad desde la formulación, con atención especial a la caracterización del impacto de sus productos y la superación de la fragmentación académica.

Finalmente, en relación con el desarrollo integral estudiantil, se propone diseñar y ejecutar un modelo de vida universitaria que se convierta en un apoyo primordial para el estudiante de la UNA y que ello fortalezca la identidad con la institución.

En el modelo de gestión universitaria, se busca tomar decisiones basadas en el acceso a la información, en la evaluación del desempeño y la definición de prioridades, estableciendo una distribución de los recursos basada en resultados y la rendición de cuentas oportuna.

A continuación, se presenta la integración y síntesis de los planes estratégicos, denominado: "Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional 2007-2011"



## Misión

“La Universidad Nacional es una institución pública de educación superior que genera y socializa conocimientos de importancia científica y cultural estratégica para el desarrollo nacional e internacional, sin distinción de género, etnias, credos o condición social. Con su acción social integral, la Universidad contribuye a direccionar la sociedad hacia planos superiores de bienestar, equidad, sostenibilidad y libertad democrática, mediante nuevos paradigmas que permitan transformar y revalorar el desarrollo humano. Está comprometida con el desarrollo de toda la sociedad y en particular con la integración, la potenciación y la ampliación de oportunidades de los sectores sociales menos favorecidos o excluidos de los beneficios del desarrollo.

Su quehacer consiste en la formación de profesionales de excelencia en diversos campos de conocimiento y disciplinas científicas y artísticas, con principios y conocimientos humanistas, con conciencia ambiental y respeto por la vida, críticos, propositivos y capaces de generar aportes sustantivos a la sociedad. Facilita condiciones para integrar estudiantes talentosos que por diferentes razones – económicas, étnicas, geográficas o físicas – cuentan con menores oportunidades de acceso a la educación superior.

La Universidad Nacional establece la investigación, la docencia, la extensión y la producción artística como base de su accionar y como núcleos articuladores desde los cuales se analizan de forma integral y sistemática los temas estratégicos y se proponen soluciones alternativas a las necesidades de la sociedad. Para esto renueva y mejora continuamente y creativamente los procesos académicos y de gestión para hacerlos más ágiles y eficientes, al tiempo que fortalece la dimensión internacional de la vida académica a partir de los objetivos y prioridades institucionales”.

## Visión

“La Universidad Nacional se constituye en un importante centro académico de América Latina en el abordaje de asuntos estratégicos para el desarrollo humano sostenible y contribuye con sus aportes al desarrollo del conocimiento y a mejorar la calidad de vida en el ámbito nacional e internacional.

La Universidad Nacional forma profesionales de excelencia, con profundidad de conocimientos, con una visión holística, propositivos, innovadores, capaces de contribuir significativamente a un desarrollo humano equitativo y sostenible.

La oferta académica institucional es actualizada, flexible, rigurosa y pertinente. La docencia utiliza el modelo pedagógico innovador e incorpora el uso de las nuevas tecnologías para responder a los avances del conocimiento. Se organiza, a partir de una sólida acción disciplinaria, en carreras, programas y proyectos estratégicos, prioritariamente de carácter multi, inter y transdisciplinario, en los que las áreas académicas (docencia, investigación, extensión y producción) se nutren, transforman, enriquecen y dinamizan mutuamente.

La gestión institucional es ágil, desconcentrada y descentralizada. Facilita la toma de decisiones, la evaluación y la rendición de cuentas, mediante una estructura institucional flexible y simple; se fundamenta estratégicamente en el talento humano, en el uso adecuado de la información y el apoyo en las nuevas tecnologías”.

PLAN GLOBAL INSTITUCIONAL, 2004-2011

## Valores

**Compromiso social:** Es la orientación de los esfuerzos hacia el bien de la sociedad y en particular hacia la promoción de los sectores sociales menos favorecidos.

**Identidad y compromiso:** Es el sentido de pertenencia e identificación con la Institución, lo que mueve a actuar en defensa de sus principios y a favor de la comunidad de usuarios. Es fuente de orgullo y genera sentido de comunidad.

**Respeto y diálogo:** Es fortalecer la credibilidad, la escucha a los demás y el respeto por el pensamiento ajeno. Es un medio que potencia el crecimiento personal y colectivo, el trato afable y la atención oportuna.

**Transparencia:** La Universidad Nacional garantiza a la sociedad que cumple con su misión, usa eficientemente los recursos a ella asignados y realiza una gestión éticamente responsable. Lo anterior se instrumentaliza mediante la rendición de cuentas.

**Compromiso con el ambiente:** Es el esfuerzo por desarrollar prácticas y una actitud de respeto por las distintas formas de vida y el ambiente, así como el compromiso de heredar a las futuras generaciones un planeta más habitable.

**Equidad:** Es la condición de trato equitativo en oportunidades y derechos entre hombres y mujeres, jóvenes y adultos, de forma que se desarrollen plenamente sin discriminación por razones de sexo, clase, edad, religión o etnia.

**Innovación y creatividad:** Es la búsqueda de nuevas formas de aprender y experimentar, ya sea en forma individual o en los equipos de trabajo, tanto en los procesos de producción académica como en los de gestión institucional.

**Interdiscipliniedad:** Es el dialogo permanente entre las disciplinas, el enfoque integral y la búsqueda de la complementariedad, sobre la base de una sólida discipliniedad.

PLAN GLOBAL INSTITUCIONAL, 2004-2011



## Propósitos Estratégicos



Para el cumplimiento de la misión y la visión de la Universidad Nacional, se plantean seis propósitos estratégicos, que son irrenunciables y constituyen su razón de ser.

**UNA Universidad Humanista.** Vela por el cumplimiento de los principios, valores y misión institucionales, inculca valores y principios humanísticos en la formación de los profesionales y propicia una vida universitaria integral y participativa.

**UNA Universidad Innovadora.** Desarrolla actividad académica novedosa que impacta a la comunidad y forma parte de redes de conocimiento; proyecta internacionalmente los logros de la comunidad universitaria y potencia en todos los campos de la enseñanza-aprendizaje el uso de tecnologías en el quehacer institucional.

**UNA Universidad con Calidad y Pertinencia.** Desarrolla acciones estratégicas con criterios de pertinencia y racionalidad sustantiva, simplifica la organización, los procesos y gestión universitaria, prevé las necesidades y asigna recursos en áreas prioritarias y emergentes.

**UNA Universidad con Compromiso Social.** Satisface las demandas de la población prioritaria, genera propuestas que impulsen el desarrollo nacional e incentiva el desarrollo en armonía con el ambiente y con respeto a la diversidad.

**UNA Universidad basada en el Talento Humano.** Fortalece el talento humano, mejorar y renueva las capacidades del personal académico y desarrolla un plan de formación y capacitación para garantizar el relevo académico institucional.

**UNA Universidad Sostenible.** Fortalecer la planificación prospectiva y la gestión universitaria, promueve la búsqueda de recursos complementarios mediante convenios de cooperación y vinculación externa y documenta los procedimientos institucionales para garantizar el resguardo del conocimiento institucional.

## Lineamientos Estratégicos



Los lineamientos estratégicos se establecen con base en las cuatro perspectivas, tomando en consideración: la población prioritaria, la racionalidad sustantiva, el desarrollo del talento humano y la gestión sostenible de recursos.

**Población prioritaria:** esta perspectiva está relacionada en el ámbito externo con el compromiso que mantiene la institución con la sociedad y el impacto sobre su población prioritaria, y en el interno con la convivencia institucional y la calidad del servicio que brinda a sus usuarios. Los lineamientos clasificados dentro de esta perspectiva son:

- ▶ Desarrollo de una oferta académica innovadora.
- ▶ Generación de espacios de participación.
- ▶ Internacionalización y proyección universitaria.
- ▶ Atención y servicios enfocados a las necesidades de la población.
- ▶ Contribución al desarrollo integral de la comunidad universitaria en general, enfatizando en la población estudiantil.
- ▶ Fortalecimiento de la identidad universitaria y el sentido de pertenencia institucional.

**Desarrollo del talento humano:** considera el fortalecimiento del desarrollo del talento humano (planes de formación, planes de relevo académico, planes de carrera profesional, entre otros) y el desarrollo de perfiles idóneos para realizar el quehacer específico (competencias, habilidades, clima laboral, compromiso, productividad, permanencia, satisfacción). Los lineamientos que se ubican dentro de esta perspectiva son los siguientes:

- ▶ Gestión integral del talento humano.
- ▶ Clima organizacional armonioso.

## Áreas Estratégicas de Conocimiento

**Racionalidad sustantiva:** se refiere al ordenamiento de los procesos basados en los principios, fines, funciones y objetivos de la institución. En este sentido, la estructura organizativa, la normativa, los procesos, procedimientos y recursos en general son los medios para alcanzar ese propósito. Los lineamientos clasificados en esta perspectiva son:

- ▶ Mejora continua de la gestión basada en la planificación estratégica.
- ▶ Gestión integral de procesos de comunicación.
- ▶ El uso de tecnologías de información y medios de comunicación.
- ▶ La integración académica e interdisciplinariedad.
- ▶ Simplificación de los procedimientos.
- ▶ Modernización de infraestructura y de equipo.

**Gestión de recursos sostenible:** consiste en el uso eficiente de los recursos disponibles y la necesidad de recursos adicionales o complementarios que deben preverse mediante fuentes alternativas y sostenibles, dentro de esta perspectiva se encuentran:

- ▶ Rendición de cuentas.
- ▶ Establecimiento de parámetros para la gestión pertinente de recursos.
- ▶ Generación de recursos que permitan fortalecer los programas, proyectos y actividades.





Con el propósito de orientar el accionar académico en los próximos años, el Consejo Académico (CONSACA) realizó un análisis exhaustivo que permitió la definición de las áreas estratégicas de conocimiento de la Universidad Nacional. Dichas áreas fueron aprobadas en la sesión No. 13-2007 y publicadas en UNA Gaceta 10-2007 del 15 de junio del 2007.

**Ambiente, conservación y manejo de los recursos naturales:** considera el manejo de cuencas, las zonas marino-costeras, los corredores biológicos y las áreas protegidas; el estudio de ecosistemas y biodiversidad continentales, marinos y costeros; la gestión y el ordenamiento territorial; los eventos naturales extremos, los procesos transfronterizos y recursos naturales; las amenazas y la vulnerabilidad de los recursos naturales. Incluye, los indicadores de calidad, diversidad, abundancia y distribución de los recursos naturales; los estudios de repoblamiento y protección de especies en vías de extinción; la valora-

ción económica de los recursos naturales, el daño ambiental y los servicios ambientales; y los temas o actividades vinculadas a la generación de tecnologías.

**Desarrollo informático:** se relaciona con la innovación tecnológica de materiales y de software, la gestión del conocimiento y de la información, la alfabetización y accesibilidad informática, la prospección y políticas del desarrollo informático.

**Educación y desarrollo integral:** considera la educación desde diferentes ámbitos como lo son: la niñez y la juventud, educación para adultos, educación rural; la educación para la atención de la diversidad y la dirección de instituciones educativas; políticas educativas, la formulación y puesta en práctica de proyectos para la innovación, el uso de la tecnología y el paradigma de las artes.

**Humanismo, arte y cultura:** esta área se compone por la filosofía, ética y espiritua-

lidad, la diversidad, equidad y derechos humanos, la identidad, lengua y cultura, la conciencia y expresión corporal, la creación, apreciación artística y literaria, el desarrollo del talento artístico, el arte, uso de medios y recursos no convencionales, el diseño, paisaje visual y artístico, la valoración y rescate del patrimonio, la tecnología y la cultura, la producción simbólica, circulación, consumo y apropiación del arte y el desarrollo de la creatividad.

**Producción y seguridad alimentaria:** se refiere a la producción agropecuaria, forestal, agroindustria, turismo, energía, industrial, acuicultura, principios activos de recursos naturales. También incluye los modelos de producción alternativa, las agrocadenas y seguridad alimentaria, los materiales e innovación productiva, los impactos socioproductivos al ambiente, las energías alternativas y el ambiente, las tecnologías limpias, la minimización, manejo, reciclaje, uso y disposición de desechos, las políticas para la producción y la innovación, emprendimiento y producción.

**Salud y calidad de vida:** abarca la temática relacionada con la salud humana y medicina alternativa, el desarrollo de estilos de vida saludable y tiempo libre, la salud y el movimiento humano, la salud ocupacional y la ambiental, la salud animal y la salud pública, la inocuidad de los alimentos, la salud y la tecnología; la innovación y productos para la salud.

**Sociedad y desarrollo humano:** consiste en la gestión administrativa y del talento humano; la población: amenazas y vulnerabilidad; la participación ciudadana y las capacidades institucionales, la planificación para el desarrollo; las políticas para la sostenibilidad y la gestión ambiental; las políticas, la pobreza y la distribución de la riqueza, la población y el desarrollo humano; la ciencia, la tecnología y la sociedad, los negocios, el comercio y las relaciones internacionales; el desarrollo socio-histórico y las mentalidades colectivas, la información y la comunicación y los modelos contemporáneos para el desarrollo.

## Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas



### Objetivo 1

*Desarrollar una oferta docente, investigativa y de extensión, con excelencia, pertinente e innovadora, que responda a las áreas de conocimiento y a las prioridades definidas.*

- ▶ Revisar los planes de estudios de grado y posgrado fomentando el trabajo integrado e interdisciplinario y congruente con el modelo pedagógico, con el propósito de realizar ofertas pertinentes, innovadoras y de calidad, para formar profesionales que contribuyan de manera significativa a la sociedad, en el marco de las estrategias para el desarrollo nacional.
- ▶ Ampliar la cobertura de los planes de estudio a mayor y diversas poblaciones estudiantiles, así como ampliar la oferta docente en el área de la ingeniería y de la salud.
- ▶ Evaluar en forma permanente el proceso de admisión de los estudiantes para asegurar el cumplimiento de la misión y las políticas institucionales.
- ▶ Fortalecer programas y proyectos académicos, que respondan a las áreas prioritarias de la universidad y a las necesidades de la sociedad, mediante estrategias para superar la fragmentación académica, valorando los impactos de los productos académicos y fortaleciendo los programas de educación permanente.
- ▶ Poner en ejecución del Sistema de Información Académica y un nuevo modelo para la gestión de programas, proyectos y actividades.

- ▶ Impulsar la investigación y la extensión, así como el desarrollo tecnológico, que permita alianzas entre la academia y la producción, para fortalecer un proceso sistemático de innovación que responda a las demandas de la sociedad costarricense.
- ▶ Promover el emprendedurismo, el aumento de competencias de una segunda lengua, la formación humanística y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como elementos diferenciadores de la oferta docente y de los graduados de la Universidad Nacional.
- ▶ Recuperar la importancia de la extensión como actividad académica diferenciadora de la Universidad Nacional.
- ▶ Propiciar el desarrollo regional fortaleciendo las sedes y la presencia de la Universidad Nacional, con una oferta docente, programas y proyectos pertinentes que respondan a las necesidades regionales e impacten en su desarrollo, fortaleciendo la misión solidaria de la universidad.





## Objetivo 2

*Fomentar la gestión del talento humano que incentive el compromiso con la institución, las competencias, la formación de alto nivel y la productividad.*

- ▶ Transformar la estructura de contratación del personal administrativo; favoreciendo un proceso gradual de gestión del talento humano basado en competencias, articulado con el proceso de capacitación y evaluación del desempeño.
- ▶ Desarrollar un plan de relevo académico que permita la renovación de cuadros académicos en las unidades de manera planificada, gradual y permanente para la incorporación y permanencia de académicos comprometidos y estudiantes talentosos.
- ▶ Adecuar la normativa de la institución para que contribuya al logro de los alcances del plan de relevo.
- ▶ Capacitar y asesorar a los y las académicas mediante acciones sistemáticas del Sistema de Desarrollo Profesional, en el marco del modelo pedagógico existente en la Universidad.
- ▶ Desarrollar una cultura institucional apropiada para el desarrollo integral de los funcionarios universitarios que promuevan la identidad institucional y buen ambiente laboral.

## Objetivo 3

*Posicionar a la Universidad Nacional en los ámbitos nacional e internacional como un referente académico, mediante el fortalecimiento de la vinculación externa y la cooperación internacional como fuentes complementarias de financiamiento.*

- ▶ Fortalecer los mecanismos de información y comunicación que permitan el análisis, la discusión, la sistematización, la publicación y la divulgación de los resultados de las actividades sustantivas del quehacer académico para el aprovechamiento institucional y de la sociedad, en general.
- ▶ Fomentar la internacionalización mediante el fortalecimiento de alianzas y convenios que promuevan el intercambio de académicos, estudiantes conocimientos y experiencias con el propósito de contribuir a su calidad y pertinencia.
- ▶ Adecuar los procedimientos y organización institucional para favorecer los procesos de internacionalización.



#### ◀ Objetivo 4 ▶

*Promover un modelo que fortalezca el desarrollo integral estudiantil y su identidad con la Universidad Nacional.*

- ▶ Promover la Universidad Necesaria como el principio fundamental de la identidad de la Universidad Nacional en correspondencia con las demandas actuales del desarrollo nacional.
- ▶ Promover y apoyar proyectos que propicien el desarrollo integral de los estudiantes y su participación en las actividades sustantivas institucionales.
- ▶ Mejorar constantemente los procesos de atracción, selección, inducción, permanencia; los servicios y el sistema de becas para la población estudiantil de la Universidad Nacional.





## Objetivo 5

*Desarrollar un modelo de gestión universitaria orientada a la toma de decisiones basada en la evaluación del desempeño.*

- ▶ Modernizar la infraestructura, aumentar la inversión en equipo científico y para la información y la comunicación de la institución con el propósito de apoyar el quehacer académico y propiciar el desarrollo nacional.
- ▶ Simplificar los procesos y trámites con el propósito de ofrecer servicios oportunos y de calidad mediante una eficiente coordinación entre oficinas, unidades académicas y el uso de herramientas tecnológicas.
- ▶ Implementar un sistema de control interno, que permita la mejora continua, la rendición oportuna de cuentas y la administración prudente del riesgo institucional.
- ▶ Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión académica y administrativa que facilite la toma de decisiones y permita la valoración del desempeño.
- ▶ Utilizar el sistema de indicadores de gestión para establecer planes de mejoramiento y orientar la toma de decisiones.
- ▶ Ejecutar acciones desde el ámbito académico, estudiantil y administrativo con cobertura institucional que conduzcan a la sostenibilidad ambiental de los campos universitarios.



## CONSIDERACIONES FINALES



La Universidad Nacional toma como referencia el Plan Global Institucional y los indicadores de gestión para el avance cuantitativo y cualitativo de los planes estratégicos propuestos. La ejecución permanente de esta tarea orientará recursos hacia aplicaciones pertinentes, fortaleciendo en cada acción la misión solidaria de la universidad.

De esta forma los planes estratégicos 2007-2011 de las diferentes unidades académicas, administrativas y paracadémicas, se ejecutan mediante los planes operativos anuales, con la debida asignación de recursos, según las prioridades académicas y de gestión; sin dejar de lado, la importancia de abordar integralmente los requerimientos de la población prioritaria, el cumplimiento de la racionalidad sustantiva, el desarrollo del talento humano y la permanente gestión sostenible de recursos.

Este enfoque es un aporte sustantivo y diferenciador que concilia los valores, propósitos, objetivos y acciones y permite contar con un instrumento de gestión, que se ve reflejado en resultados concretos los cuales apoyan el cumplimiento de la misión institucional y la visión de universidad que compartimos.

Por último, reafirmamos el compromiso de toda la comunidad universitaria, asumiendo los retos enunciados, en el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional 2007-2011, el cual garantizará un resultado final mucho mayor que la suma de esfuerzos aislados y dispersos, y permitirá establecer prioridades que conduzcan al cumplimiento de un fin común.



INSTITUTIONAL STRATEGIC PLAN  
2007-2011

UNIVERSIDAD NACIONAL

## CONTENTS

WHAT IS UNA?

INTRODUCTION

STATE-OF-THE-ART

Mission

Vision

Values

Strategic Purposes

Strategic Guidelines

Strategic Areas of Knowledge

Strategic Objectives and Actions

CONCLUSIONS



Strategic planning at the Universidad Nacional is an instrument for establishing management priorities and conducting decision-making, by promoting structured reflection processes that result in adequate answers to the demands of society.

The Institutional Global Plan 2004-2011, which provides the vision and mission statements, as well as the values, principles and policies of the University, is the frame of reference for this Strategic Plan 2007-2011, outlined after a wide process of participation and consultation across all the university sectors, between September 2006 and June 2007.

The academic units worked on their strategic plans, in a first stage, followed by the administrative areas and units associated to student services. More than two-hundred workshops and working sessions, with the participation of staff and students, generated sixty-five specific strategic plans.

The guiding principles were defined from four focal points, considering the population of priority, the substantive rationality, the human talent and the sustainable management of resources. This is a significant and distinctive input in the Strategic Plan 2007-2011 that contributed to identify priorities concerning fund allocation, and perform annual actions of long-term impact, in a comprehensive, coordinated way.

Dr. Olman Segura-Bonilla  
**President**



## WHAT IS UNA?

Under the maxim “Truth shall set you free”, and thanks to the persevering pioneer Uladislao Gámez-Solano, Minister of Public Education in the Government of José Figueres-Ferrer, the creation of the Universidad Nacional was ratified on February 15, 1973, by the Law 5182.

In its germination phase, the University collected the best of the Latin American thought of that time and established itself as a necessary University, setting the pace as an institution at the service of the less-privileged sectors of the Costa Rican society, offering equitable possibilities to access higher education.

In line with its commitment, throughout its 35-year history, the University has generated and spread knowledge of scientific, cultural value for national and international development, from the teaching, research, outreach and production areas; in addition to preparing highly qualified professionals of humanistic principles,

concerned for the environment, respectful of life, and capable of providing important contributions to society.

Currently, the institution is structured in: University Assembly, Assembly of Representatives, University Council, Office of the President, Office of the Vice-President for Academic Affairs, Office of the Vice-President for Administrative Affairs, and Office of the Vice-President for Student Affairs; in addition to Faculties, Centers, and Regional Offices; Academic, Administrative and Para-academic Units; and Deconcentrated Sections.

The University is composed of five Faculties and three Centers: Faculty of Philosophy and Letters; Faculty of Social Sciences; Faculty of Earth and Sea Sciences; Faculty of Health Sciences; Faculty of Exact and Natural Sciences; Humanities Center; Center for Research and Teaching in Education; Center for Research, Teaching and Outreach in the Arts.

The majority of students—national and foreign—attend the Omar Dengo and Benjamín Núñez Campuses, in Heredia. However, study options are also being strengthened in the various areas of the country, through the Brunca Regional Center and the Chorotega Regional Center. In addition, the University will expand to the North-Sarapiquí Region.

## INTRODUCTION

This Institutional Strategic Plan is based on a philosophical framework of values and purposes that inspire and prevail in the management model of the Universidad Nacional. This Plan represents the institution we want for the future, and the more likely scenario of future identified by the university community, since it has been developed under a participative integrating planning process.

The strategic objectives and actions were designed, accordingly, by the university units, setting the direction that will be followed by the Universidad Nacional in the next five years.

The strategic objectives aim at achieving relevant, innovative programs and projects of excellence in teaching, research, outreach and production; promoting a comprehensive management of human talent; positioning the institution as an academic model, at the national and international scale; implementing a university management model based on performance assessment; strengthening students' involvement into the academic activity; and furthering staff and student's sense of belonging to the University.



## STATE-OF-THE-ART



In 2007, the university's personnel included 3,240 members: 1,678 in the academic area, and 1,562 in administrative activities. In that same year, the total of the student population was 14,294 individuals; and with a good number of undergraduate and graduate programs available, 2,420 professionals graduated from UNA that year.

The University completed a total of 461 programs, projects and academic activities in 2007, in teaching (64), research (193), outreach (36) and integrated academic activity (168).

In the short and middle terms, UNA intends to undertake, successfully, the challenges emerging from the national and international changing scenes. Accordingly, the institution expects to turn into a leading academic center in Latin America, in the approach of strategic matters for sustainable human development. In addition, the University aims at strengthening the international exchange of academic experiences, through traineeships and new international cooperation agreements.

In accordance with its mission, and by facilitating adequate participation spaces, UNA aims at developing clear strategies that will favor the establishment of links with different organizations, including the state, private, social, and municipal sectors. In every respect, committed to society and to the environment, the University promotes sustainability in the campuses, and quality in the work settings.



Therefore, the University is focused on strengthening and providing innovative, comprehensive first-rate teaching, research and outreach programs and projects of relevance in the current and emergent areas of knowledge. The University aims at a balanced growth of sciences, arts and humanities, by providing new curricular opportunities, for instance in the areas of engineering and health, among others.

Attracting new and more numerous student populations, through formal and lifelong education, is one of the University's purposes. The study plans are focused on strengthening creativity and innovation, as well as the individual's skills in a second language, the use of information and communication technologies, and a comprehensive humanistic formation. A reduction in the student dropout rate, an increase in the graduation numbers, and the follow-up of graduates are highlighted in the strategies of the pedagogical model and are special elements in the processes of self-evaluation and improvement of the undergraduate and graduate curriculum.

The Universidad Nacional is also interested in encouraging talent management to significantly improve work stability, and stimulate the commitment and retention of highly qualified productive academic members and professionals. The success of academic members obtaining master's and doctoral degrees in institutional strategic areas, and comprehensive training opportunities through the professional development system, are high priority tasks within the academic planning processes.



As to the institutional planning processes, important investments are required to improve our scientific-technological equipment, and the use of information and communication technologies. A particular investment should be made in infrastructure to meet the unsolved demands for buildings, and the needs of emergent areas.

In reference to research and outreach, the University promotes an academic management of programs, projects and activities based on a quality-monitoring scheme starting in the planning phase, with emphasis on the impact of their products, and focused on overcoming academic fragmentation.

Concerning the student comprehensive development, the University will design and implement a model of university life that will provide essential support to our students, strengthening at the same time their sense of belonging to the University.

As for the university administration model, the institution encourages a decision-making process based on access to information, performance assessment, and establishment of priorities, facilitating the allocation of resources according to results and accountability.

The following Institutional Strategic Plan of the Universidad Nacional 2007-2011 combines all the individual strategic plans.







## Mission

"The Universidad Nacional is a public institution of higher education, generating and spreading knowledge of strategic, scientific, cultural importance for the national and international development, without distinction of sex, ethnic group, religion or social condition. Through a comprehensive action, the University helps to orient society toward higher levels of welfare, fairness, sustainability and democratic freedom, based on new paradigms that would make possible the transformation and better appreciation of human development. It is committed to the development of the entire society, particularly to integrating, strengthening and increasing opportunities for the less favored or disadvantaged social sectors.

It is devoted to preparing professionals of excellence in different fields of knowledge, in both scientific and artistic disciplines to become critical, proactive individuals of humanistic principles, environmental awareness and respect for life, capable of providing relevant contributions to society. In addition, UNA facilitates the involvement of talented students who, for different economic, ethnic, geographical or physical reasons have few opportunities of accessing higher education.

Research, teaching, outreach and artistic production are the center of UNA's activity, and the linking cores from which a comprehensive, systematic analysis of strategic issues is performed, and alternative solutions are proposed to the necessities of society. This leads us to the continuous, creative renovation and improvement of the academic and management processes, which gradually become more efficient, while the international dimension of the academic life is also strengthened, in accordance with the institutional objectives and priorities."

## Vision

“The Universidad Nacional is becoming an important academic center in Latin America due to its approach to strategic matters on sustainable human development, contributing to the advancement of knowledge and improving the quality of life at the national and international levels.

Its graduates are proactive, innovative professionals of excellence, with a deep knowledge and a holistic vision, capable of providing significant contributions to a fair, sustainable human development.

Up-to-date, flexible, rigorous, relevant study options are offered. Teaching is based on an innovative pedagogical model; it incorporates the application of new technologies according to the advancement of knowledge. Through a solid disciplinary action, the University is organized in strategic study plans leading to a degree, as well as multi, inter- and trans-disciplinary programs and projects, from which the academic areas (teaching, research, outreach and production) are self-nourished, transformed, enriched and stimulated.

Its efficient decentralized management system facilitates decision-making, evaluation and accountability by a simple flexible institutional structure, strategically based on the human talent, and the appropriate use of information and new technologies.”

INSTITUTIONAL GLOBAL PLAN, 2004-2011

## Values

**Social commitment:** This refers to promoting the welfare of society and, particularly, of the less-favored social sectors.

**Identity and commitment:** The sense of belonging and identification with the institution prompt members of the university community to defend the institution’s principles and act in favor of users. This value represents a source of pride, and generates a sense of community.

**Respect and dialogue:** This value refers to strengthening credibility, listening to others and respecting other people’s ideas. It favors individual and collective growth, friendly relationships and timely service.

**Transparency:** Through accountability, the Universidad Nacional guarantees society that the institution is complying with its mission, making an efficient use of resources, and exercising an ethically responsible management.

**Commitment to the environment:** It is an effort to develop practices and an attitude of respect for the various forms of life and the environment; it is also our commitment for future generations to inherit a livable planet.

**Fairness:** This means fair opportunities and rights for men, women, young people and older adults, to contribute to their comprehensive development without discrimination of sex, social class, age, religion or ethnic group.

**Innovation and creativity:** It represents the search for new ways of learning and experiencing—individually or as a team—in the processes of academic production or institutional management.

**Interdisciplinarity:** This involves an ongoing dialogue between the disciplines, a comprehensive approach and the search for complementarity, based on a firm disciplinarity.

INSTITUTIONAL GLOBAL PLAN, 2004-2011

## Strategic Purposes



For accomplishing the mission and vision, six unavoidable strategic purposes represent the institution's rationale.

**A Humanist University.** Ensures the fulfillment of the institutional principles, values and mission; introduces values and humanistic principles in the education of professionals; and favors a comprehensive participative university life.

**An Innovative University.** Develops an innovative academic activity outreaching the community, and participates in knowledge networks; disseminates the university community's output worldwide; and strengthens the use of technologies in all teaching-learning scopes.

**A University of Quality and Relevance.** Develops strategic actions based on criteria of relevance and substantive rationality; streamlines the organization, processes and university management; anticipates the needs and allocates resources to priority or emergent areas.

**A University of Social Commitment.** Meets the demands of priority population, generates proposals in favor of the national development, and promotes such development in harmony with the environment and respect for diversity.

**A University based on Human Talent.** Strengthens human talent, improves and renews the capacities of the academic body, and develops a formation/training plan to guarantee the institutional academic turnover.

**A Sustainable University.** Strengthens forward planning, improves the university management, encourages the raising of resources through cooperation agreements and external linkages, and records the institutional procedures to preserve the institutional knowledge.

## Strategic Guidelines



The strategic guidelines are based on the four focal points: priority population, substantive rationality, human talent and sustainable management of resources.

**Priority Population:** from an outside point of view, this refers to UNA's commitment to society, and its influence on the priority population; within the University, it involves an institutional harmonious interaction, and quality in the services provided to users. The guidelines under this focal point are the following:

- ▶ Development of an innovative academic curriculum.
- ▶ Generation of participation opportunities.
- ▶ Internationalization and university outreach.
- ▶ Services focused on the population's needs.
- ▶ Comprehensive development of the university community particularly focused on students.
- ▶ Strengthening of the university identity and the sense of belonging to the institution.

**Human Talent:** this relates to strengthening the human talent development (including training, academic turnover, career programs), and designing suitable profiles for specific activities (competencies, skills, work environment, commitment, productivity, retention, and satisfaction). The guidelines under this focal point include:

- ▶ Comprehensive management of human talent.
- ▶ Harmonious organizational environment.

## Strategic Areas of Knowledge

**Substantive Rationality:** this refers to managing the processes according to the institution's principles, aims, functions and objectives. The organizational structure, body of rules, processes, procedures and resources in general are instruments for these management processes. The guidelines under this focal point are the following:

- ▶ Continuous improvement of management based on the strategic planning.
- ▶ Comprehensive management of communication processes.
- ▶ Use of information technologies and communication media.
- ▶ Academic linkages and interdisciplinarity.
- ▶ Streamlining procedures.
- ▶ Improvement of infrastructure and equipment.

**Sustainable Management of Resources:** this involves the efficient use of the resources available, and providing additional resources through alternative, sustainable sources. This focal point includes:

- ▶ Accountability.
- ▶ Parameters for an appropriate management of resources.
- ▶ Resources to strengthen the programs, projects and activities.





With the purpose of establishing the direction of the academic activity for the following years, a detailed analysis was carried out by the Academic Council (CONSACA) to define the strategic areas of knowledge of the Universidad Nacional. The following areas were approved in the meeting No. 13-2007 of CONSACA, and published in the official journal UNA Gaceta 10-2007, on June 15, 2007.

**Environment, Conservation and Management of Natural Resources:** including basin management, marine-coastal zones, biological corridors and protected areas; the study of continental, marine, coastal ecosystems and biodiversity; land management and planning; extreme natural events; cross-border processes and natural resources; threats and vulnerability of natural resources; indicators of quality, diversity, wealth and distribution of natural resources; studies concerning reforestation/restocking and protection of endangered species; economic assessment

of the natural resources, environmental damage and environmental services; as well as other topics or activities related to technology generation.

**Information Technologies:** related to the technological innovation of materials and software, management of knowledge and information, computer literacy and accessibility, research and policies for computer development.

**Education and Comprehensive Development: considering education from various perspectives:** childhood and youth, adult education, rural education, diversity-oriented education, administration of education institutions, education policies, planning and implementation of innovation projects, use of technology, and the paradigm of arts.

**Humanism, Arts and Culture:** this area involves philosophy, ethics and spirituality; diversity, fairness and human rights;

identity, language and culture; body awareness and expression; creation and appreciation of arts and literature; development of artistic talent; the arts; use of non-conventional resources; design of visual and artistic landscape; heritage appreciation and conservation; technology and culture; symbolic production; advertising, exploitation and adoption of the arts; and development of creativity.

**Production and Food Security:** this refers to agriculture, forestry, agroindustry, tourism, energy, industry, aquaculture and natural resources; in addition to alternative production models; agro-chains and food security; materials and productive innovation; social and productive impact on the environment; clean technologies; waste reduction, handling, recycling, use and disposal; production and innovation policies; as well as entrepreneurship and production.

**Health and Quality of Life:** topics related to human health and alternative medicine, healthy life-styles, healthy use of free time, health and human movement, occupational and environmental health, animal health, public health, food safety, health and technology, health innovation and products.

**Society and Human Development:** refers to administrative management and human talent; threats and vulnerability of population; community involvement and institutional capacities; planning for development; policies for sustainability and environmental management; policies, poverty and wealth distribution; population and human development; science, technology and society; businesses, trade and international affairs; socio-historical development and collective world-views, information and communication; and contemporary models for development.



## Strategic Objectives and Actions



### Objective 1

*Develop relevant, first-rate, innovative teaching, research and outreach programs, consistent with the areas of knowledge and priorities defined.*

- ▶ Review undergraduate and graduate study plans, promoting an integrated, interdisciplinary work in agreement with the University's pedagogical model, addressed to offering relevant, innovative programs of quality, and graduating professionals capable of making significant contribution to society, in the framework of the national development strategies.
- ▶ Expand the curriculum to numerous and varied student populations, and increase the number of programs in the areas of engineering and health.
- ▶ Make a continuous evaluation of the student admission process to guarantee the fulfillment of the mission and institutional policies.
- ▶ Strengthen academic programs and projects that agree with the priority areas of the University and serve the needs of society, through strategies intended to overcome academic fragmentation, assessing the impact of academic products and strengthening lifelong education programs.
- ▶ Implement the Academic Information System and a new model for the management of programs, projects and activities.

- ▶ Promote research and outreach, as well as technological development, to facilitate alliances between the academic and production sectors, which will contribute to strengthen a systematic innovation process in line with the demands of the Costa Rican society.
- ▶ Promote entrepreneurship, encourage the improvement of competencies in a second language, as well as the use of information and communication technologies, and strengthen a humanistic formation as distinguishing marks of UNA's teaching programs and graduates.
- ▶ Raise awareness about the importance of outreach as a distinctive academic activity of the Universidad Nacional.
- ▶ Favor the regional development by strengthening UNA's regional centers and improving the University's influence, providing teaching plans, programs and projects that will meet the regional needs and will contribute to the regional development, enhancing the mission of the University.







## Objective 2

*Strengthen the human talent management, stimulating a commitment to the institution and the strengthening of competencies, top formation and productivity.*

- ▶ Transform the administrative-staff hiring structure by a gradual process focused on a competency-based human talent management, linked to training and performance assessment processes.
- ▶ Develop an academic turnover system for a planned, gradual, continuous renewal of academic profiles that favors the recruitment and retention of committed academic members and talented students.
- ▶ Adjust the institutional body of rules to favor the implementation of the academic turnover plan.
- ▶ Provide training and advice to academic members through the systematic actions of the Professional Development System, in the framework of the University's pedagogical model.
- ▶ Develop an institutional culture suitable for the comprehensive development of the university staff, promoting an institutional identity and a good work environment.

## Objective 3

*Position Universidad Nacional as an academic model, at the national and international scale, by strengthening external linkages and international cooperation as potential funding sources.*

- ▶ Strengthen information and communication channels to facilitate analysis, discussion, systematization, publication and dissemination of results obtained from the academic activity, which are valuable for the University community and the society, in general.
- ▶ Encourage internationalization by strengthening alliances and agreements that favor the exchange of academic members and students, and the exchange of knowledge and experience.
- ▶ Adjust the institutional procedures and organization to favor the internationalization processes.



#### Objective 4

*Promote a model that will strengthen students' comprehensive development and their sense of belonging to the Universidad Nacional.*

- ▶ Promote the "Necessary University" as underlying principle of UNA's identity, according to the current demands of the national development.
- ▶ Promote and support projects that will favor students' comprehensive development and their participation in major institutional activities.
- ▶ Continuous improvement of processes for student attraction, selection, introduction, and retention. Improvement of the scholarship system and student services.



## Objective 5

*Develop a university management model promoting decision-making processes based on the performance assessment.*

- ▶ Renew the institution's infrastructure, and increase investments in the scientific equipment, and in the information and communication capacity to support the academic activity and favor the national development.
- ▶ Streamline processes and procedures to offer prompt services of quality through an efficient coordination between offices and academic units, and the effective use of technology.
- ▶ Implement a control system to favor continuous improvement, appropriate accountability, and the cautious management of the institutional risk.
- ▶ Design and implement an indicator system associated to the academic and administrative management to facilitate decision-making and performance assessment.
- ▶ Use the management indicator system to create improvement plans and conduct decision-making.
- ▶ Implement actions from the academic, administrative and student areas to contribute to the environmental sustainability in the university campuses.



## CONCLUSIONS



With the management indicators and the Institutional Global Plan as reference, the Universidad Nacional works on the qualitative-quantitative progress of the proposed strategic plans. By constantly developing this task, the University will be able to manage resources toward relevant applications, strengthening the institution's solidarity mission in each action.

In this way, the strategic plans 2007-2011 of the academic, administrative and para-academic units will be implemented through the annual operating plans, allocating the necessary resources according to the academic and management priorities, without forgetting the importance of tackling, comprehensively, the requirements of the priority population; accomplishing the substantive rationality; developing human talent; and permanently applying a sustainable management of resources.

This significant, distinctive approach, that combine the institutional values, purposes, objectives and actions, facilitates a management instrument that provides actual results in line with the University's mission and vision.

Finally, we reaffirm the commitment of the entire University community, undertaking the challenges included in this Institutional Strategic Plan of the Universidad Nacional 2007-2011, which will guarantee results greater than the total of results from individual, disperse efforts, and which will favor the setting of priorities targeted to a common aim.

## CRÉDITOS

### ► Producción editorial

Marta Sánchez (Asesora, Rectoría)  
Hazel Córdoba (Directora Ejecutiva, Rectoría)  
Hellen Varela (Traducción, Vicerrectoría Académica)  
Laura Ortiz (Oficina de Comunicación)  
Maribelle Quirós (Oficina de Comunicación)  
Melissa Román (Diseñadora)

### Textos

Área de Planificación Económica (APEUNA)

### Fotografías

Propiedad de la Universidad Nacional

### Diseño - diagramación

Melissa Román

### Impresión

CONLITH

## CREDITS

### ► Publication

Marta Sánchez (Special Assistant to the President, Office of the President)  
Hazel Córdoba (Executive Director, Office of the President)  
Hellen Varela (Traslation, Office of the Vice-president for Academic Affairs)  
Laura Ortiz (Comunication Office)  
Maribelle Quirós (Comunication Office)  
Melissa Román (Designer)

### Text

Economic Planning Area (APEUNA)

### Photographs

Copyright Universidad Nacional

### Design / Layout

Melissa Román

### Printing

CONLITH