

UNIVERSIDAD NACIONAL  
Rectoría  
Vicerrectoría de Desarrollo  
Área de Planificación

# PLAN DE MEDIANO PLAZO 2013-2017

"Fortaleciendo el modelo de gestión"

## MEDIUM-TERM PLAN 2013-2017

"Strengthening the University Management Model"



UNIVERSIDAD NACIONAL  
Rectoría  
Vicerrectoría de Desarrollo  
Área de Planificación



# PLAN DE MEDIANO PLAZO 2013-2017

“Fortaleciendo el modelo de gestión”

## MEDIUM-TERM PLAN 2013-2017

“Strengthening the University Management Model”



Aprobado por la Asamblea de Representantes el 11 de junio del 2012  
y publicado en la UNA-Gaceta 18-2012 del 30 de setiembre del 2012

Approved by the Assembly of Representatives on June 11, 2012  
and published in the Gazette 18-2012 a 30 September 2012

Junio, 2012

June, 2012

## CRÉDITOS

### **Dirección y orientaciones del plan de mediano plazo 2013-2017**

Miembros del Consejo Universitario  
Miembros del Gabinete de la Rectoría  
Miembros del Consejo Académico  
Miembros del Consejo de Servicios Comunes

### **Diseño metodológico y facilitación del proceso de planificación estratégica**

Sección de Gestión Estratégica, Área de Planificación

#### **Textos**

Rectoría  
Área de Planificación

#### **Producción editorial**

Programa de Publicaciones e Impresiones de la Universidad Nacional

#### **Fotografías**

Propiedad de la Universidad Nacional

## CREDITS

### **Direction and guidance of the Medium-term Plan 2013-2017**

Members of the University Council  
Members of the Cabinet of the Rectory  
Members of the Academic Council  
Members of the Council of Common Services

### **Methodological design and facilitation of strategic planning process**

Strategic Management Section, Planning Area

#### **Texts**

Rectory  
Planning Area (Apeuna)

#### **Publishing production**

Printing & Publishing Programme

#### **Fotografías**

Copyright Universidad Nacional

# CONTENIDO

## CONTENTS

**5** PLAN DE MEDIANO PLAZO 2013-2017

---

**39** MEDIUM-TERM PLAN 2013-2017

---

**71** BIBLIOGRAFÍA / BIBLIOGRAPHY

---





*“La Universidad es más que un simple agregado físico de edificios y personas, de funciones y estructuras burocráticas. Constituye una comunidad auténtica, orgánica y dinámica, en la que todos sus miembros participan de un conjunto vivo de ideales comunes que se encuentra en constante proceso de actualización.”*

Benjamín Núñez

# PLAN DE MEDIANO PLAZO 2013-2017

“Fortaleciendo el modelo de gestión”



# CONTENIDO

Presentación .....	7
Introducción .....	9
Enfoque estratégico .....	11
Misión .....	11
Visión .....	11
Principios y valores .....	11
Áreas estratégicas de conocimiento .....	14
Plan de acción .....	18
Eje: Pertinencia y Calidad .....	18
Eje: Producción académica .....	26
Eje: Innovación y simplificación de la gestión universitaria .....	29
Eje: Universidad justa, sustentable y saludable .....	31



## PRESENTACIÓN

Las transformaciones económicas, culturales y políticas del país, de la región y del mundo determinan que la universidad pública reflexione a profundidad, sobre su papel en la discusión y transformación democrática de la sociedad, en la mediación entre las relaciones estado y sociedad, en su participación en la función formadora de profesionales para la movilidad social y el desarrollo del país, la generación y acceso al conocimiento, y sobre la naturaleza de su carácter público.

Retos que están presentes en la formulación de un nuevo Plan de Mediano Plazo 2013-2017 y constituyen puntos de referencia sobre el actuar de la Universidad Nacional en los próximos cinco años. Por ello, nos proponemos potenciar el quehacer académico institucional, de manera que, coadyuve a la transformación social, equitativa, inclusiva y solidaria de los seres humanos. En el ámbito interno aspiramos a seguir construyendo identidad universitaria con igualdad de oportunidades para todas y todos, dentro de una práctica congruente de colocar en el centro de todo nuestro quehacer a las personas.

En este Plan de Mediano Plazo 2013 – 2017 seguiremos avanzando en la transformación de la Universidad Nacional, mediante su proceso permanente de innovación, con un especial énfasis en el robustecimiento de las Unidades Académicas, procesos de articulación desde y entre las Facultades, Centros y Sedes. Lo anterior debe acompañarse de un conjunto de políticas de gestión académico-administrativas que posibiliten su adecuado desarrollo. Entre ellas la profundización del liderazgo académico de las Facultades, Centros y Sedes en cuanto a asumir criterios de articulación, prioridad, calidad y pertinencia de la actividad académica a su cargo, que trascienda hacia una gestión integradora de la comunidad universitaria en procura de alcanzar las metas institucionales.

Se plantea un proceso de planificación que acentúe la capacidad de pensar y actuar en forma dialógica y estratégica, que se ocupe de lo que tenemos cerca y fundamentalmente del largo plazo, que enfrente lo nuevo con asidero a los principios de la Universidad Necesaria, en aras de fortalecer la capacidad de influencia de la Universidad en la sociedad y en el Estado.

Se parte del entendimiento profundo de las fortalezas que reconoce la construcción histórica colectiva, de las dificultades y potencialidades para mirar las necesidades de cambio, con resguardo de la autonomía que incluye el señalamiento de la responsabilidad del Estado en la preservación del carácter público de la Universidad, con

profundización de la democracia, el pluralismo interno, y de manera particular desde una posición de legitimación y respeto.

Se trata de fortalecer la institución con respuestas pertinentes y de calidad por el compromiso social, contando con la energía de actores sociales provenientes de las más diversas fuerzas de la comunidad universitaria, por una Universidad pública reflexiva y propositiva frente a las tensiones de carácter interno y externo, asimismo con estrategias claras para acercar su quehacer a las necesidades más urgentes de la sociedad.

Nos proponemos una docencia articulada a la investigación, a la extensión y a la producción, con instrumentos que integren los conocimientos, los saberes y la experiencia en un marco de respeto y diálogo permanente, con todos los actores sociales.

Este plan se propone trabajar sobre cuatro ejes:

- Un primer eje cuyas acciones se orientan a garantizar que la oferta académica sea pertinente, innovadora, flexible y de calidad y que responda al compromiso social de la universidad para contribuir a la transformación de la sociedad hacia una más inclusiva, solidaria y democrática.
- El segundo propone fortalecer el sistema institucional de gestión académica, con el fin de promover condiciones e incentivos para la producción académica pertinente y de calidad, y para democratizar el conocimiento.
- El tercer eje, mediante sus acciones y metas, robustece el modelo de gestión universitaria con procesos simples, desconcentrados y flexibles, que hagan uso de las tecnologías de la información y comunicación con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión institucional, en forma oportuna, pertinente y de calidad.
- El último, mediante diversas estrategias, consolida una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud.

Para culminar este proceso se requiere que exista una comunidad con voluntad y condiciones para gestionar los cambios que sean necesarios; generar espacios para definir el estado de la situación, la prioridad de los procesos a innovar, el diseño de la estrategia para atender el cambio, la asignación de recursos, la ejecución y puesta en marcha de los mismos, así como de su seguimiento de los indicadores de logro. Tareas que esperamos asumir de manera comprometida, colectiva y dialógica, teniendo como norte la integración de todos los estamentos que dan vida a la universidad; académicos (as), administrativos (as) y estudiantes.

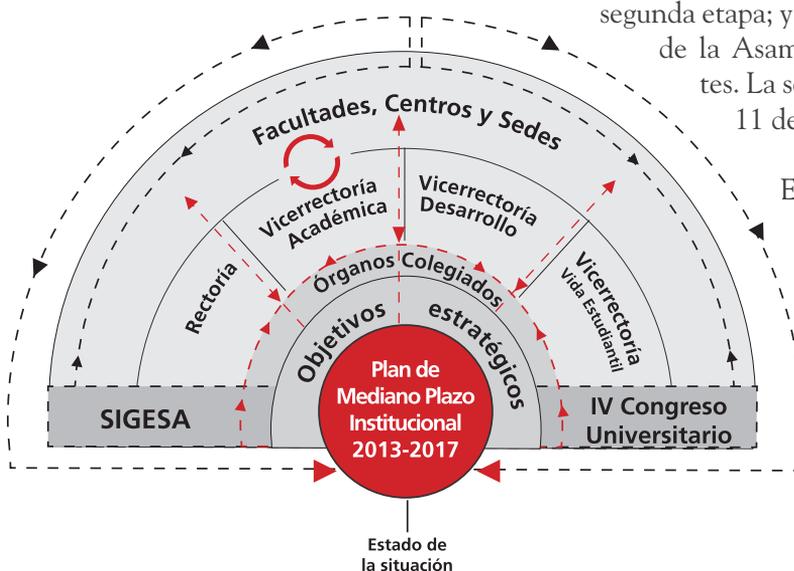
## INTRODUCCIÓN

El proceso de formulación del Plan de Mediano Plazo 2013-2017, se abordó en tres etapas.

La primera etapa, se ejecutó durante el I semestre del 2011. Se logró la elaboración de un documento preliminar del Plan de Mediano Plazo 2013-2017 para ser sometido a análisis y discusión; para ello se realizaron un total de 12 talleres de trabajo, que contaron con la participación del Consejo Universitario, el Gabinete de la Rectoría y el Consejo Académico.

La segunda etapa, se llevó a cabo a partir del II Semestre del 2011. Como resultado se formularon 15 planes estratégicos a nivel de la Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros y Sedes. Esta formulación se caracterizó por la participación de las Unidades que conforman cada instancia. Se realizaron en total unos 75 talleres de trabajo.

En la tercera etapa se incorporaron los ajustes finales al Plan de Mediano Plazo 2013-2017, a partir de la retroalimentación de la segunda etapa; y sometió a aprobación de la Asamblea de Representantes. La sesión se realizó el lunes 11 de junio del 2012.



El proceso total se muestra en la Figura 1. Incorporó también dos importantes procesos institucionales: la preparación del IV Congreso Universitario, el cual se propone generar un nuevo Estatuto

Figura 1: Propuesta Metodológica para el Próximo Proceso de Planificación Estratégica

Orgánico; y el proyecto Sistema de Gestión Académica (SIGESA), cuya meta es analizar, rediseñar, automatizar e implementar, con base en el proceso de Planificación Operativa Institucional, los procesos propios de los programas de Gestión Financiera, Proveduría Institucional y Desarrollo de Recursos Humanos. El objetivo final consiste en optimizar los recursos, mejorar los servicios al usuario y contribuir con la toma de decisiones institucionales.

El Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017 de la Universidad Nacional consta de cuatro ejes estratégicos, cada uno de ellos con un objetivo estratégico. Estos ejes orientan las acciones del próximo quinquenio como áreas prioritarias para el desarrollo de la institución. Los ejes definidos son: pertinencia y calidad, producción académica, innovación y simplificación de la gestión universitaria, y una universidad justa, sustentable y saludable.



# ENFOQUE ESTRATÉGICO

## MISIÓN

La Universidad Nacional es una institución de educación superior estatal que forma profesionales de manera integral, genera y socializa conocimientos, con lo cual contribuye a la transformación de la sociedad hacia planos superiores de bienestar social, libertad y sustentabilidad; todo ello mediante la docencia, la investigación, la extensión y otras formas de producción, dirigidas prioritariamente a los sectores sociales menos favorecidos.

## VISIÓN

La Universidad Nacional será reconocida en América Latina y El Caribe por su excelencia académica, innovación, y proyección social, en los ámbitos local, nacional, regional e internacional. Sus estudiantes se caracterizarán por poseer una formación humanística integral y conocimientos, destrezas y habilidades acordes con las necesidades de la sociedad.

La oferta académica será actualizada, pertinente, de calidad, flexible y rigurosa; responde a las áreas estratégicas de conocimiento y a procesos de articulación académica; la gestión institucional será autónoma, ágil y simple, para facilitar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

## PRINCIPIOS Y VALORES

### Principios

Los principios son postulados válidos y necesarios para la convivencia y el avance institucional. Constituyen normas socialmente aceptadas que rigen el pensamiento y la conducta social de la comunidad universitaria. Influyen en el quehacer académico, en la gestión, y en la forma de realizar el trabajo operativo y cotidiano (UNA, 2004).

- **Transparencia:** Cumplimiento del mandato legal institucional mediante el uso eficiente de los recursos asignados, y la rendición de cuentas (PMP, 2011).

- **Equidad:** Existencia de un trato igualitario en oportunidades y derechos, sin ningún tipo de discriminación (PMP, 2011).
- **Innovación:** Búsqueda permanente de nuevas formas y contenidos para el aseguramiento de la pertinencia y de la calidad del quehacer institucional (PGI, 2004).
- **Solidaridad:** Adhesión y reciprocidad de cada persona con las causas de la institución, los demás seres humanos y los recursos de su entorno (PMP, 2011).
- **Probidad:** cualidad de las personas de la comunidad universitaria que actúan con honestidad y rectitud en el ejercicio de sus derechos y deberes institucionales (IV Congreso, 2012).
- **Excelencia:** la calidad del desarrollo académico y de la gestión institucional es parte de la responsabilidad social de la Universidad como institución pública. La Universidad busca satisfacer los más altos parámetros de calidad internacionalmente reconocidos en los procesos, las acciones y los productos académicos (PGI, 2004).
- **Pertinencia:** la oferta académica se renueva constantemente, en atención al surgimiento de nuevos campos de conocimiento, y a una mejor respuesta a los retos del desarrollo y de la sociedad (PGI, 2004).



## Valores

En la Universidad Nacional los valores expresan creencias y cualidades a las que se les atribuye un significado especial, y que están relacionadas con la vocación institucional. (UNA, 2004)

- **Compromiso social:** Orientación de los esfuerzos hacia el bien de la sociedad y la promoción de los sectores sociales menos favorecidos (PGI, 2004).
- **Responsabilidad ecológica:** Respuesta permanente de la comunidad universitaria ante las amenazas ambientales. Implica la intervención constructiva a favor de la capacidad adaptativa de los ecosistemas, sustento de la vida en todas sus formas (IV Congreso, 2012).
- **Respeto:** Potenciamiento del crecimiento personal y colectivo, basado en el **respeto al pensamiento ajeno** (la tolerancia a las diferencias de pensamiento), el trato afable y la atención oportuna (PMP, 2011).
- **Compromiso con la institución:** Pertenencia e identificación de la comunidad universitaria con la institución, para actuar de conformidad con sus valores y principios (PMP, 2011).
- **Trabajo en equipo:** Dinámica de trabajo institucional, hacia la articulación académica y con la sociedad, para alcanzar los objetivos y cumplir responsabilidades.



# ÁREAS ESTRATÉGICAS DE CONOCIMIENTO

El orden en que se muestran a continuación las áreas estratégicas de conocimiento, no representa ningún nivel de prioridad entre ellas.

## Ambiente, territorio y sustentabilidad

- Gestión y ordenamiento territorial.
- Manejo de cuencas, zonas marino-costeras, corredores biológicos y áreas protegidas.
- Estudio de ecosistemas y biodiversidad continentales, marinos y costeros.
- Eventos naturales extremos, procesos transfronterizos y recursos naturales.
- Amenaza y vulnerabilidad de los recursos naturales.
- Indicadores de calidad, diversidad, abundancia y distribución de los recursos naturales.
- Repoblamiento y protección de especies en vías de extinción.
- Valoración de los recursos naturales del daño ambiental y de los servicios ambientales.
- Generación de tecnologías y recursos naturales.
- Cambio climático y recursos naturales.
- Gestión del riesgo.



## Desarrollo científico, tecnológico e innovación

- Desarrollo y producción de productos y servicios mediante aplicaciones y usos de ciencias y tecnologías: biotecnología, nanotecnología y ciencias de los materiales.
- Implicaciones sociales, éticas, morales y para el desarrollo.
- Alfabetización, sensibilización y accesibilidad científica y tecnológica.
- Prospección y políticas del desarrollo científico y tecnológico.
- Innovación de procesos industriales y de servicios.

## Educación y desarrollo integral

- Educación para la niñez y la juventud.
- Educación para adultos.
- Educación rural.
- Educación y diversidad.
- Educación e instituciones educativas.
- Políticas educativas e innovación.
- Tecnología y educación.
- Educación artística.
- Educación para la salud.
- Tendencias de la educación superior.

## Humanismo, arte y cultura

- Filosofía, ética y espiritualidad.
- Diversidad, equidad y derechos humanos.
- Identidad, lengua y cultura.
- Conciencia y expresión corporal.
- Creación, apreciación artística y literaria.
- Rescate y desarrollo del talento artístico.
- Arte, uso de medios y recursos no convencionales.
- Diseño, paisaje visual y artístico.
- Valoración y rescate del patrimonio.



- Tecnología y cultura.
- Producción simbólica, circulación, consumo y apropiación del arte.
- Desarrollo y estímulo de la creatividad.
- Estética

## Producción eco-eficiente, agropecuaria y de recursos naturales

- Producción (agropecuaria, forestal, agroindustria, turismo, energía, acuicultura, principios activos de recursos naturales).
- Modelos de producción alternativa.
- Agro cadenas y seguridad alimentaria.
- Impactos socio productivos a la comunidad.
- Energías alternativas y el ambiente.
- Tecnologías más limpias.
- Minimización, manejo, reciclaje, uso y disposición de desechos.
- Políticas para la producción eco-eficiente.
- Innovación, emprendimiento y producción.
- Cambio climático y producción eco-eficiente.



## Salud ecosistémica y calidad de vida

- Salud humana y terapias alternativas.
- Desarrollo de estilos de vida saludable y tiempo libre.
- Salud y movimiento humano.
- Salud ocupacional y ambiental.
- Salud animal y salud pública.
- Inocuidad de los alimentos.
- Salud y tecnología.



## Tecnologías de la información y comunicación

- Desarrollo de software.
- Gestión del conocimiento y de la información.
- Alfabetización y accesibilidad informática.
- Prospección y políticas del desarrollo informático.
- Seguridad informática.

## Sociedad y desarrollo humano

- Gestión administrativa y del talento humano.
- Población: amenazas y vulnerabilidad.
- Participación ciudadana y capacidades institucionales.
- Planificación para el desarrollo.
- Políticas para la sustentabilidad y la gestión ambiental.
- Políticas, la pobreza y la distribución de la riqueza.
- Población y el desarrollo humano.
- Ciencia, tecnología y sociedad.
- Negocios, comercio y relaciones internacionales.
- Desarrollo socio-histórico y mentalidades colectivas.
- Información y comunicación.
- Modelos contemporáneos para el desarrollo.



# PLAN DE ACCIÓN

## Eje: Pertinencia y calidad

**Objetivo 1:** Garantizar que la oferta académica sea pertinente, innovadora, flexible y de calidad y que responda al compromiso social de la universidad para contribuir a la transformación de la sociedad hacia una más inclusiva, solidaria y democrática.



Acción	Meta	Indicador	Responsable
1.1 Diseño de un sistema para la pertinencia y la calidad institucional.	1.1.1 Crear el sistema institucional de gestión de la calidad y pertinencia.	Sistema de gestión de la calidad y pertinencia creado	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes
	1.1.2 Fortalecer los procesos de evaluación de la gestión académica en las facultades, centros y sedes.	Evaluaciones aplicadas a los procesos de gestión de programas y proyectos académicos en Facultades, Centros y Sedes, procesos de mejora.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
	1.1.3 Favorecer una cultura de pertinencia y calidad académica mediante la aplicación de incentivos.	Número y tipo de fondos concursables.  Reconocimientos que ofrece la institución.  Montos por tipo de fondo concursable.	Vicerrectoría académica

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	1.1.4 Establecer el sistema de evaluación del desempeño académico.	Cantidad de personal académico evaluado integralmente.	Vicerrectoría académica. Facultades, Centros y Sedes.
	1.1.5 Evaluar la calidad y el impacto del quehacer institucional.	Metodologías de evaluación de la calidad y el impacto diseñadas. Áreas del quehacer institucional que han sido evaluados en cuanto a calidad e impacto	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
1.2 Desarrollo de procesos que fortalezcan y aseguren la calidad y pertinencia de la oferta académica.	1.2.1 Evaluar y mejorar el proceso integral de admisión institucional.	Porcentaje de ocupación de cupos  Tasa de crecimiento de matrícula  Tasa de graduación  Tasa de deserción  Tasa de rezago  Tasa de aprobación de cursos  Número de estudiantes con necesidades especiales  Estrategias para la atención de estudiantes con necesidades especiales	Vicerrectoría académica Facultades, Centros, Sedes
	1.2.2 Innovar los programas actuales de grado y posgrado de conformidad con las necesidades de la sociedad.	Cantidad de programas de grado y posgrado con modificaciones curriculares totales o parciales.  Cantidad de programas de grado y posgrado innovados en las Sedes Regionales	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	1.2.3 Diversificar la oferta de grado y posgrado acorde a las necesidades emergentes de la sociedad.	Cantidad de nuevas carreras de grado y posgrado en áreas emergentes por unidad de trabajo.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
		Cantidad de programas de grado y posgrado diversificados en las regiones	
	1.2.4 Evaluar la pertinencia de las carreras con menor preferencia estudiantil.	Cantidad de carreras evaluadas y con planes de mejoramiento.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes
	1.2.5 Fortalecer el sistema de mejoramiento de las carreras con fines de acreditación, reacreditación y autoevaluación.	Cantidad carreras que inician y concluyen procesos de autoevaluación y mejoramiento.  Número de carreras acreditadas y reacreditadas.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
	1.2.6 Evaluar el sistema institucional de posgrado.	Proceso de evaluación diseñado.	Vicerrectoría académica. Sistema de
		Plan de mejora del sistema de posgrado	Posgrado.
	1.2.7 Generar una estrategia institucional que garantice la pertinencia y calidad de los programas de posgrado.	Estrategia de pertinencia y calidad de los posgrados implementada	Vicerrectoría académica Sistema de posgrado. Facultades, Centros y Sedes.
	1.2.8 Fortalecer destrezas, habilidades y aptitudes en los estudiantes mediante planes de estudio que respondan a los requerimientos del entorno.	Número de estudiantes que se incorporan a procesos para motivar emprendedores.  Número de estudiantes que se fortalecen en el dominio de una segunda lengua.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.

Acción	Meta	Indicador	Responsable
		Número de planes de estudio que introducen mejoras en perfil de la persona graduada: autoaprendizaje, trabajo en grupo, resolución de problemas, formación ética.	
		Número de estudiantes que matriculan Estudios Generales.	
1.3 Fortalecimiento de los procesos de gestión, calidad y pertinencia de los programas, proyectos y actividades académicos (PPAA) para que permitan su articulación.	1.3.1 Profundizar en el modelo de gestión académico y administrativo de PPAA para que enfatice la aplicación de criterios de calidad y pertinencia.	Cantidad de mejoras realizadas al modelo de gestión académica y administrativa para evaluación de los PPAA.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
		Cantidad de PPAA evaluados con el modelo mejorado.	
	1.3.2. Aumentar la cantidad de PPAA que articulan el quehacer de dos o más Unidades y áreas estratégicas.	Tasa de crecimiento de PPAA interdisciplinarios.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
		Tasa de crecimiento de PPAA transdisciplinarios.	
	1.3.3 Aumentar PPAA de calidad y pertinentes con participación y cobertura regional.	Número de PPAA con participación de las Sedes Regionales.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes
		Número de PPAA con cobertura regional.	
	1.3.4 Fortalecer los PPAA mediante alianzas nacionales e internacionales.	Cantidad de PPAA con alianzas internacionales y nacionales.	Rectoría Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
		Número de PPAA con financiamiento internacional y nacional.	
		Monto en colones del financiamiento internacional.	

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	1.3.5 Sistematizar los resultados de los PPAA.	Sistema de registro de los resultados de los PPAA, en medios digitales.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
	1.3.6 Desarrollar acciones que favorezcan la construcción colectiva por medio del enfoque de ecología de saberes.	Cantidad de PPAA que incorporan el enfoque de ecología de saberes.  Número de PPAA que construyen nuevo conocimiento a partir del saber popular.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
1.4 Promoción y fortalecimiento de la pertinencia y calidad de la educación permanente no formal.	1.4.1 Diseñar una estrategia institucional de educación permanente.	Estrategia institucional de educación permanente diseñada.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes
	1.4.2 Aumentar la cobertura de la educación permanente en respuesta a las necesidades de la sociedad.	Número de estudiantes en acciones de educación permanente.  Cantidad y tipo de acciones de educación permanente.  Cantidad de personas matriculadas en cursos de educación permanente según región.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
	1.4.3 Evaluar en forma continua la pertinencia y calidad de las acciones de educación permanente.	Evaluaciones y modificaciones realizadas a las acciones de educación permanente.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
1.5 Fortalecimiento de las Sedes, Secciones y del desarrollo regional.	1.5.1 Acentuar el desarrollo de las Sedes y Secciones regionales mediante la elaboración de una estrategia institucional.	Número de estudiantes matriculados.	Vicerrectoría académica Sedes y Secciones regionales

Acción	Meta	Indicador	Responsable
		Número de planes de estudios innovados.	
		Número de plan de estudios nuevos.	
		Cantidad de PPAA de calidad y pertinencia.	
		Mejora de los servicios estudiantiles.	
		Mejora de los servicios de apoyo a la academia.	
		Tasa del personal académico propietario respecto a plazas vacantes.	
		Tasa de funcionarios académicos en planes de formación.	
		Tasa del personal administrativo en planes de formación.	
		Número de estudiantes integrados a la actividad académica.	
1.5.2. Evaluar el actual modelo de desarrollo regional para definir lineamientos y procedimientos que fortalezcan las iniciativas locales dirigidas desde las Sedes y Secciones.		Modelo evaluado. Propuesta de lineamientos y procedimientos definida.	Vicerrectoría académica

Acción	Meta	Indicador	Responsable
1.6 Diseño e implementación de mejoras en las áreas de talento humano académico, internacionalización, y uso de recursos tecnológicos en apoyo a la academia.	1.6.1 Ejecutar un plan de becas de posgrado, con prioridad en formación doctoral, para apoyar la formación académica.	Cantidad de becas otorgadas en posgrado, según tipo de posgrado maestría o doctorado; nacional e internacional.  Inversión en becas de posgrado.  Cantidad de personal académico con posgrado, según maestría o doctorado.	Rectoría. Vicerrectoría académica. Facultades, Centros y Sedes.
	1.6.2 Consolidar los mecanismos de gestión académica para asegurar la estabilidad laboral del personal académico, con base en su desempeño.	Relación de TC de personal académico en propiedad respecto a las jornadas vacantes.	Vicerrectoría académica. Facultades, Centros y Sedes.
	1.6.3 Ejecutar la estrategia de internacionalización universitaria como apoyo al quehacer institucional.	Diseño de una estrategia de internacionalización.  Cantidad de planes de estudio con doble titulación.  Cantidad de personal académico y estudiantes con movilidad internacional al año.  Cantidad del personal académico pasante.  Cantidad de PPAA con participación internacional.	Rectoría Vicerrectoría académica Vicerrectoría de vida estudiantil Facultades, Centros y Sedes

Acción	Meta	Indicador	Responsable
		<p>Cantidad de ponencias del personal académico presentadas en eventos internacionales.</p> <p>Cantidad de iniciativas de internacionalización articuladas entre instancias universitarias</p> <p>Cantidad de producción académica con participación internacional.</p>	
<p>1.6.4 Implementar mejoras que permitan superar las asimetrías en la actividad académica.</p>		<p>TC académicos equivalentes ejecutados por Unidad académica y por área académica y de gestión (docencia, investigación, extensión).</p> <p>Comportamiento histórico del porcentaje de las jornadas académicas a tiempo completo, o parcial.</p> <p>Jornadas equivalentes en TC no usadas, respecto a las asignadas por instancia de trabajo.</p> <p>TC equivalentes académicos por estudiantes matriculados por plan de estudios.</p>	<p>Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes</p>

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	1.6.5 Fortalecer el uso de las tecnologías de información y comunicación en el quehacer académico.	<p>Cantidad de carreras en modalidad virtual o bimodal.</p> <p>Número de revistas virtuales.</p> <p>Cantidad de PPAA que utilizan TIC en su gestión.</p> <hr/> <p>Cantidad de cursos que utilizan plataforma tecnológica.</p> <hr/> <p>Cantidad de personal académico capacitado en el uso de las TIC.</p> <hr/>	<p>Rectoría</p> <p>Vicerrectoría académica</p> <p>Facultades, Centros y Sedes</p>

## Eje: Producción académica

**Objetivo 2:** Fortalecer el sistema institucional de gestión académica, con el fin de que promueva condiciones e incentivos para la producción académica pertinente y de calidad, y también la comunicación y divulgación del quehacer a la sociedad.



Acción	Meta	Indicador	Responsable
2.1 Generación de espacios para la articulación, socialización de experiencias, potenciación de las sinergias y participación estudiantil en el quehacer académico.	2.1.1 Generar acciones que articulen el quehacer académico, la construcción colectiva y el desarrollo de las Unidades Académicas, Facultades, Centros y Sedes.	Cantidad de acciones que articulan el quehacer académico.  Cantidad de espacios creados para la socialización de experiencias.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	2.1.2 Generar acciones que incrementen la incorporación de estudiantes al quehacer académico e institucional.	<p>Cantidad de estudiantes incorporados en los PPAA.</p> <p>Número de estudiantes que participan en órganos colegiados, en docencia y en procesos de innovación académica.</p> <p>Cantidad de certificaciones emitidas sobre la participación estudiantil en el quehacer académico.</p>	<p>Vicerrectoría académica</p> <p>Vicerrectoría de vida estudiantil</p> <p>Facultades, Centros y Sedes.</p> <p>Federación de estudiantes.</p>
2.2 Establecimiento de mecanismos que potencien y protejan la producción académica.	2.2.1 Generar un sistema de méritos e incentivos que considere la evaluación del desempeño académico.	Sistema de méritos e incentivos implementado.	Vicerrectoría académica.
	2.2.2 Resguardar la propiedad intelectual del conocimiento generado en la UNA.	<p>Procedimientos sobre propiedad intelectual aprobados.</p> <p>Productos académicos con protección intelectual.</p> <p>Acciones para el fomento de la protección intelectual.</p>	<p>Rectoría</p> <p>Vicerrectoría académica.</p>
2.3 Apoyo a la producción académica mediante la gestión de recursos que permitan solventar las necesidades de infraestructura equipamiento.	<p>2.3.1 Gestionar recursos externos para atender necesidades de infraestructura, equipo científico y tecnológico para el quehacer académico.</p> <p>2.3.2. Fortalecer los servicios de apoyo a la academia como: Carrera Académica, SILDUNA, Publicaciones, EUNA, entre otros.</p>	<p>Monto de recursos externos recibidos.</p> <p>Necesidades atendidas con recursos externos.</p> <p>Cantidad de servicios mejorados.</p> <p>Montos invertidos por tipo de servicio.</p>	<p>Rectoría</p> <p>Vicerrectoría de desarrollo.</p> <p>Facultades, Centros y Sedes.</p> <p>Rectoría</p> <p>Vicerrectorías</p>

Acción	Meta	Indicador	Responsable
2.4 Fortalecimiento de la formación, la actualización y el desarrollo de competencias en el personal académico y estudiantes que potencien la producción académica.	2.4.1 Fortalecer las capacidades y competencias del personal académico que favorecen la producción académica.	Cantidad de funcionarios capacitados. Tipos de acciones formativas.	Vicerrectoría académica. Facultades, Centros y Sedes.
	2.4.2 Generar competencias de investigación y extensión en el alumnado universitario.	Cantidad de planes de estudio que incorporen el logro de competencias asociadas a la producción académica.	Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.
	2.4.3 Generar acciones para crear un fondo de apoyo al alumnado investigador que se integra al quehacer académico.	Creación del fondo Cantidad de dinero en ese fondo. Número de estudiantes beneficiados con el fondo. Número y tipo de producción asociada al fondo.	Vicerrectoría académica. Vicerrectoría de vida estudiantil. Facultades, Centros y Sedes
2.5 Fortalecimiento de la relación universidad-sociedad mediante la difusión y el acceso al conocimiento.	2.5.1 Sistematizar la producción académica de la UNA mediante el establecimiento de repositorios que coadyuven a la gestión del conocimiento hacia los distintos sectores nacionales e internacionales.	Repositorios concluidos Número de artículos científicos y otra producción conservadas en los repositorios institucionales. Número de consultas a los repositorios.	Rectoría Vicerrectoría académica. Facultades, Centros y Sedes.
	2.5.2 Implementar una estrategia de comunicación y difusión del quehacer institucional a nivel nacional e internacional.	Estrategia de comunicación y difusión implementada. Tipos de medios de divulgación empleados. Número de universitarios involucrados en la estrategia de comunicación y difusión. Número de veces que el quehacer de la UNA tiene presencia en medios de comunicación.	Rectoría Vicerrectoría académica Facultades, Centros y Sedes.

## Eje: Innovación y simplificación de la gestión universitaria

**Objetivo 3:** Fortalecer el modelo de gestión para que se caracterice por procesos simples, desconcentrados y flexibles, que hagan uso de las tecnologías de la información y comunicación con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión institucional, en forma oportuna, pertinente y de calidad.



Acción	Meta	Indicador	Responsable
3.1 Diseño e implementación de estrategias institucionales articuladas e innovadoras que fortalezcan el modelo de gestión.	3.1.1 Establecer una estrategia para ejecutar los resultados del IV Congreso Universitario en relación con las modificaciones al Estatuto Orgánico.	Definición de la estrategia y el plan de trabajo. Plan de trabajo ejecutado. Diseño de indicadores para dar seguimiento al avance de los cambios propuestos.	Consejo Universitario Rectoría
	3.1.2 Introducir innovaciones en la estructura y en los procesos universitarios para simplificarlos, desconcentrarlos, y articularlos.	Tipos de procesos mejorados. Instancias universitarias con modificaciones en su estructura.	Rectoría Vicerrectoría de desarrollo Vicerrectoría de vida estudiantil Instancias universitarias
	3.1.3 Evaluar los servicios institucionales con el fin de mejorarlos.	Servicios evaluados y con planes de mejoramiento.	Rectoría Vicerrectorías Instancias universitarias

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	3.1.4 Actualizar la normativa institucional para simplificarla.	Tipo de normativa actualizada.	Consejo universitario Rectoría Asesoría jurídica
	3.1.5 Integrar los sistemas de información y de gestión universitarios para la toma de decisiones.	Sistemas de información integrados.  Indicadores para la toma de decisiones	Rectoría Vicerrectoría de desarrollo
3.2 Adecuación de los procesos internos para favorecer el sistema nacional de educación superior y los procesos de internacionalización.	3.2.1 Mejorar al menos tres procesos que contribuyan al trabajo interuniversitario y tres a los procesos de internacionalización.	Procesos interuniversitarios mejorados.  Procesos con componente internacional mejorados.	Vicerrectoría académica Vicerrectoría de desarrollo Vicerrectoría de vida estudiantil
3.3 Gestión de las tecnologías de información y comunicación para apoyar el modelo de gestión y el quehacer institucional.	3.3.1 Promover el acceso y uso universal de las tecnologías de la información y la comunicación.	Proyectos de promoción de la universalización del acceso a las TIC.	Dirección de tecnologías de la información y la comunicación
	3.3.2 Implementar sistemas de información de gestión académica y administrativa.	Cantidad de sistemas de información utilizados en la gestión.	Dirección de tecnologías de la información y la comunicación
	3.3.3 Mejorar y mantener la plataforma tecnológica institucional.	Cantidad de equipo tecnológico renovado.  Presupuesto invertido en equipo tecnológico.	Dirección de tecnologías de la información y la comunicación

## Eje: Universidad justa, sustentable y saludable

**Objetivo 4:** Consolidar una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud.



Acción	Meta	Indicador	Responsable
4.1 Mejora del sistema de planificación institucional mediante la articulación, simplificación e integración de sus componentes.	4.1.1 Desarrollar metodologías de mejoramiento, simplificación y articulación de los procesos de planificación institucional en todos los niveles, que incorpore el control interno (SE-VRI-ASCI), el presupuesto y la relación plan-presupuesto.	Metodologías de mejoramiento, simplificación y articulación de la planificación desarrolladas.  Procesos del plan-presupuesto articulado.  Proceso de planificación y control interno articulado.	Vicerrectoría de desarrollo
	4.1.2 Desarrollar estudios prospectivos sobre la realidad internacional, nacional e institucional que contribuyan con la toma de decisiones en la universidad.	Cantidad de estudios prospectivos desarrollados.	Vicerrectoría de desarrollo.

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	4.1.3 Retroalimentar la toma de decisiones, con fundamento en los resultados del sistema de seguimiento y evaluación de la planificación institucional.	Resultados y recomendaciones a partir de los informes de evaluación, para la toma de decisiones.	Vicerrectoría de desarrollo.
	4.1.4 Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas por medio de la realización de al menos un informe anual por parte de las instancias universitarias, y su divulgación.	Informe de rendición de cuentas presentado.	Rectoría Vicerrectoría académica Vicerrectoría de desarrollo Facultades, Centros y Sedes
4.2 Desarrollo de una gestión financiera que apoye la toma de decisiones y contribuya a la sustentabilidad institucional.	4.2.1 Definición de criterios financieros de racionalidad y eficiencia para la distribución y ejecución del presupuesto, que responda a las prioridades institucionales y al logro de objetivos.	Criterios definidos para asignación presupuestaria.  Asignación presupuestaria según criterios de ejecución y logro de objetivos.	Vicerrectoría de desarrollo
	4.2.2. Definir mecanismos y lineamientos para el uso racional de los recursos.	Mecanismos y lineamientos definidos.	Vicerrectoría de desarrollo
	4.2.3 Promover la diversificación de las fuentes complementarias de recursos, por medio de mecanismos que potencien el quehacer universitario.	Ingresos por tipo de fuente de recursos.	Rectoría Vicerrectorías Facultades, Centros y Sedes

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	4.2.4 Fortalecer el fondo de becas estudiantil.	Diseño de indicadores de eficacia del fondo de becas.	Vicerrectoría de vida estudiantil.
		Cobertura del fondo de becas.	
		Acciones implementadas para fortalecer el fondo de becas.	
4.3 Fortalecer el talento humano que potencia el desarrollo organizacional.	4.3.1 Desarrollar competencias de gestión en las autoridades universitarias.	Número de autoridades participantes en cursos de desarrollo de competencias en gestión.	Vicerrectoría académica Vicerrectoría de desarrollo.
		Número de cursos de desarrollo de competencias en gestión.	
		Desarrollo de indicadores de eficacia de los procesos para el desarrollo organizacional.	
	4.3.2 Desarrollar competencias estratégicas en el personal administrativo y paracadémico para el apoyo a la academia.	Cantidad de personal capacitado y con competencias certificadas.	Vicerrectoría de desarrollo. Facultades, Centros y Sedes
4.3.3 Diseñar y ejecutar una estrategia institucional para la planificación del talento humano en el ámbito administrativo.		Estrategia diseñada e implementada.  Plan de relevo administrativo desarrollado.	Vicerrectoría de desarrollo
4.3.4 Generar acciones para la atracción, la permanencia y la estabilidad laboral de las personas contratadas en la institución de forma sistemática y organizada.		Número de personas contratadas con valoración de su desempeño, que permanecen por más de cinco años en la institución.	Vicerrectoría académica. Vicerrectoría de desarrollo. Facultades, Centros y Unidades.

Acción	Meta	Indicador	Responsable
		TC equivalentes y número del personal académico y administrativo en plazas vacantes.	
	4.3.5 Ejecutar el estudio de organización del trabajo en el sector administrativo de la Universidad.	Estudio implementado.  Porcentaje de centros de trabajo con el estudio de cargas de trabajo realizado.	Vicerrectoría de desarrollo.
	4.3.6 Realizar la valoración del desempeño administrativo en los cinco estratos.	Cantidad de personas contratadas y estratos evaluados.  Planes de desarrollo profesional para atender los resultados de la evaluación del desempeño.	Vicerrectoría de desarrollo
4.4. Desarrollo de acciones de vida universitaria y de clima organizacional que propicien la puesta en práctica de los valores y el sentido de pertenencia.	4.4.1 Establecer espacios y actividades que potencien la participación de la comunidad universitaria en actividades de vida universitaria.	Número de actividades de vida universitaria.  Número de participantes en estas actividades según sector.	Rectoría Vicerrectoría académica Vicerrectoría de vida estudiantil Facultades, Centros y Sedes.
	4.4.2 Ejecutar estrategias para el desarrollo de un clima organizacional que contribuya con el mejor desempeño de la comunidad universitaria	Estrategias para el abordaje del clima organizacional desarrolladas.  Estudios de clima organizacional realizados en centros de trabajo.  Planes de mejoramiento aprobados.	Vicerrectoría de desarrollo Facultades, Centros y Sedes
	4.4.3 Incidir en la cultura institucional para promover la equidad de género en la comunidad.	Acciones realizadas que favorecen la equidad.	Rectoría Vicerrectoría académica.

Acción	Meta	Indicador	Responsable
		<p>Porcentaje de personas contratadas encargados de dirigir o coordinar algún tipo de unidad u órgano según sexo.</p> <p>Proporción del estudiantado según sexo.</p> <p>Porcentaje de PPAA que desarrollen el tema de género.</p> <p>Cantidad de producción académica en tema de género.</p> <p>Planes de estudio que incluyen innovaciones sobre equidad de género.</p>	
	<p>4.4.4 Incidir en la cultura institucional para promover los valores éticos, el respeto por la diversidad y el ejercicio de una ciudadanía plena.</p>	<p>Elaboración de un código de ética.</p> <p>Acciones implementadas que favorecen la educación en valores y el ejercicio pleno de la ciudadanía.</p> <p>Acciones que promuevan el respeto a la diversidad.</p>	<p>Rectoría Vicerrectoría académica.</p>
	<p>4.4.5 Generar acciones orientadas a promover la imagen y el sentido de pertenencia a la UNA.</p>	<p>Acciones generadas para promover la imagen y el sentido de pertenencia a la UNA.</p> <p>Estrategias para fortalecer la imagen de la UNA.</p>	<p>Rectoría Vicerrectorías Facultades, Centros y Sedes</p>

Acción	Meta	Indicador	Responsable
4.5 Fortalecimiento de la estrategia de una universidad promotora de la salud con el fin de contribuir al bienestar individual y colectivo de sus miembros.	4.5.1 Propiciar espacios para la participación en actividades de promoción de la salud, del arte y la recreación.	Actividades ejecutadas según tema. Número de personas participantes.	Vicerrectoría de vida estudiantil Facultades, Centros y Sedes
	4.5.2 Potenciar la participación estudiantil en actividades sobre liderazgo, voluntariado y la representación estudiantil.	Cantidad de estudiantes que participan en estos espacios, según tema. Actividades realizadas según tema.	Vicerrectoría de vida estudiantil Federación de estudiantes
	4.5.3 Fortalecer la gestión institucional para la prevención, la atención, y la respuesta al riesgo de emergencias ante desastres naturales y antrópicos.	Centros de trabajo con el plan de prevención y atención de emergencias en ejecución. Número de mejoras realizadas a la infraestructura.  Inversión realizada para atender la prevención y atención de emergencias.	Rectoría. Vicerrectoría de vida estudiantil. Vicerrectoría de desarrollo.
4.6 Mejoramiento de las condiciones universitarias en aspectos de infraestructura institucional, de seguridad, de acceso y de belleza escénica.	4.6.1 Desarrollo de una estrategia de mediano plazo que promueva la planificación de la infraestructura institucional de acuerdo con las necesidades institucionales y la normativa que corresponda.	Diagnóstico de necesidades. Estrategia desarrollada para la planificación de la infraestructura necesaria.  Inversión realizada y descripción de obras  Inversión realizada en atención a derechos de inclusión a los miembros de la comunidad universitaria, acceso y otras leyes.	Vicerrectoría de desarrollo.

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	4.6.2 Generar condiciones de seguridad en los campus universitarios.	Plan de intervención y seguridad formulado y en ejecución. Mejoras realizadas a la infraestructura para seguridad. Monto invertido en seguridad en relación con años anteriores.	Vicerrectoría de desarrollo. Facultades, Centros y Sedes
	4.6.3 Potenciar la belleza escénica en los campus universitarios.	Mejoras realizadas para embellecer los campus.	Vicerrectoría de desarrollo. Facultades, Centros y Sedes
4.7 Consolidación de estrategias que contribuyan a la sustentabilidad ambiental de la universidad.	4.7.1 Implementar estrategias de ahorro para contribuir a la sustentabilidad institucional.	Planes de ahorro de materiales, agua, electricidad, combustible, teléfono, otros.	Rectoría Vicerrectoría académica Vicerrectoría de desarrollo Facultades, Centros y Sedes
	4.7.2 Incorporar buenas prácticas ambientales en la gestión universitaria.	Plan de gestión ambiental desarrollado. Cantidad de instancias certificadas con Bandera Azul u otra certificación. Cantidad de materiales o equipo no amigables con el ambiente sustituidos. Inversión realizada por cada tipo de ley	Rectoría Vicerrectoría académica. Vicerrectoría de desarrollo Facultades, Centros y Sedes.

Acción	Meta	Indicador	Responsable
	<p>4.7.3 Desarrollar un proceso institucional de administración de bienes que norme el ciclo de vida de los bienes adquiridos por la Universidad.</p>	<p>Proceso diseñado</p> <p>Cantidad de compras verdes.</p> <p>Cantidad de toneladas de material reciclado.</p> <p>Recursos generados por la venta de los desechos reutilizables.</p>	<p>Rectoría</p> <p>Vicerrectoría académica.</p> <p>Vicerrectoría de desarrollo.</p> <p>Facultades, Centros y Sedes.</p>



# MEDIUM-TERM PLAN 2013-2017

"Strengthening the University Management Model"



# CONTENTS

Introduction .....	41
Strategic approach .....	43
Mission .....	43
Vision .....	43
Principles and values .....	43
Strategic areas of knowledge .....	46
Action plan .....	50
Theme: Pertinence and Quality .....	50
Theme: Academic Production .....	58
Theme: Innovation and Simplification of the University Management .....	61
Theme: Fair, Sustainable, and Healthy University .....	63

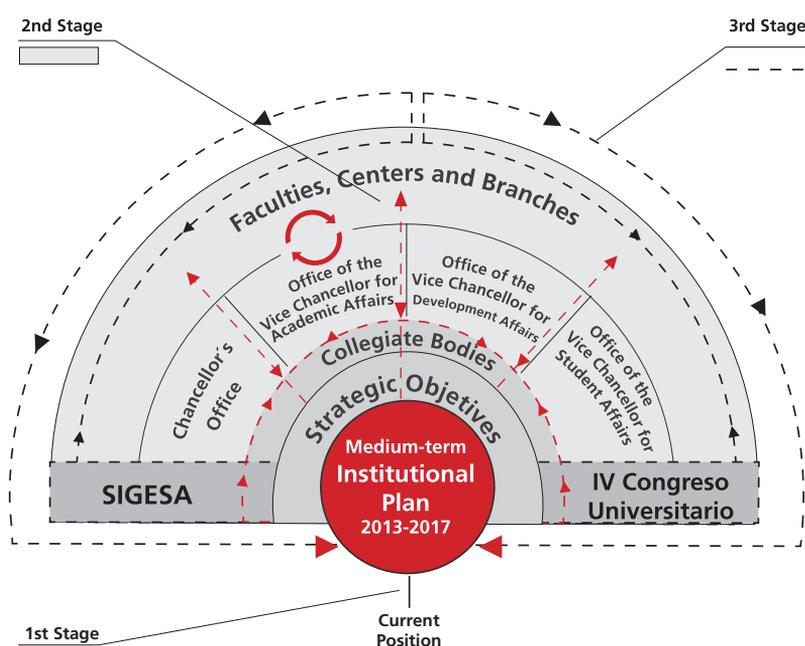


## INTRODUCTION

The process for creating the Medium-term Plan 2013-2017 was made in three stages.

The first stage was executed in the 1<sup>st</sup> semester of 2011. It was possible to create a preliminary document of the Medium-term Plan 2013-2017 for it to be submitted to analysis and discussion. To do this, a total of 12 working workshops were carried out. The University Council, the Board of the Chancellor's Office, and the Academic Council participated in these workshops.

The second stage was executed as of the 2<sup>nd</sup> semester of 2011. As a result, 15 strategic plans were formulated at the Chancellor's Office, Office of the Vice Chancellor, Faculties, Centers, and Branches level. This formulation was characterized by the participation of the Units that compose every department. About 75 workshops in total were carried out.



In the third stage, the final adjustments based on the feedback obtained at the second stage were included to the Medium-term Plan 2013-2017, and it was submitted for approval by the Assembly of Representatives. The session was held on Monday, June 11<sup>th</sup>, 2012.

Figure 1: Methodological Proposal for the Next Strategic Planning Process

The entire process is shown in Figure 1. It also included two relevant institutional processes: the preparation of the 4<sup>th</sup> University Congress, which proposes to create a new Organic Statute; and the project *Sistema de Gestión Académica*, SIGESA (Academic Management System) whose goal is to analyze, redesign, automate, and implement –based on the Institutional Operative Planning process, the processes specific to the Financial Management, Institutional Provision Department, and Human Resources Development projects. The final purpose consists on optimizing the resources, improving the services for users, and contributing to the institutional decision making process.

The Medium-term Institutional Plan 2013-2017 from *Universidad Nacional* (National University of Costa Rica) consists of four strategic themes –each of them with a strategic objective. These themes direct the actions for the next five years as priority areas for the development of the institution. The themes defined are the following: pertinence and quality; innovation, and simplification of the university management; and a fair, sustainable, and healthy university.



# STRATEGIC APPROACH

## MISSION

The *Universidad Nacional* is a state university education institution that trains professionals in a comprehensive way and generates and socializes knowledge. With this, it helps transform the society towards higher levels of social wellbeing, freedom, and sustainability –all this made through teaching, research, extension, and other forms of production mainly oriented to less favored social sectors.

## VISION

The *Universidad Nacional* will be recognized in Latin America and the Caribbean due to its academic excellence, innovation, and social projection at local, national, regional, and international levels. Its students are characterized for having comprehensive humanistic education and knowledge, skills, and abilities according to the needs of the society.

The academic offerings will be up to date, relevant, of high quality, flexible, and strict. They respond to the strategic areas of knowledge and to academic articulation processes. The institutional management will be autonomous, agile, and simple to facilitate the decision making processes, the transparency, and balance reports.

## PRINCIPLES AND VALUES

### Principles

Principles are valid postulates that are required for institutional advance and co-existence. They represent socially accepted standards that govern thoughts and the social behavior of university students. They influence the academic work, the management, and the way the daily and operative work is done (UNA, 2004).

- **Transparency:** Compliance with the legal institutional mandate through the efficient use of allocated resources and balance reports (PMP, 2011).

- **Equity:** Existence of treatment with equal opportunities and rights, with no types of discrimination (PMP, 2011).
- **Innovation:** Permanent search of new ways and contents for ensuring the pertinence and quality of the institutional work (PGI, 2004).
- **Solidarity:** Adherence and reciprocity of each person to causes of the institution, other human beings, and surrounding resources (PMP, 2011).
- **Probity:** Quality of people from the university community who act with honesty and rectitude while exercising their institutional rights and duties (4<sup>th</sup> Congress, 2012).
- **Excellence:** The quality of the academic development and of the institutional management is part of the social responsibility of the University as a public institution. The University aims at fulfilling the highest quality parameters internationally recognized in the academic processes, actions, and products (PGI, 2004).
- **Pertinence:** The academic offerings are constantly renewed by taking into account the new knowledge fields, and as a response to the challenges of the development and the society. (PGI, 2004) campos de conocimiento, y a una mejor respuesta a los retos del desarrollo y de la sociedad (PGI, 2004).



## Values

At the *Universidad Nacional*, values express beliefs and qualities that are given a special meaning and that are related to the institutional vocation (UNA, 2004).

- **Social Commitment:** Orientations of efforts towards the well-being of the society and the promotion of the less favored social sectors (PGI, 2004).
- **Ecological Responsibility:** Permanent response of the university community to environmental threats. It implies the constructive intervention on behalf of the adaptation capacity of ecosystems –support of life in all its forms (4<sup>th</sup> Congress, 2012).
- **Respect:** Empowerment of personal and collective growth, based on **respecting other people’s thoughts** (tolerance to different thoughts), kind treatment, and timely attention (PMP, 2011).
- **Commitment with the Institution:** Belonging and identification of the university community with the institution in order to act pursuant to its values and principles (PMP, 2011).
- **Team Work:** Dynamics of institutional work towards the academic articulation and to the society in order to fulfill the objectives and comply with duties.



## STRATEGIC AREAS OF KNOWLEDGE

The order in which the following strategic areas of knowledge are shown does not represent any priority level among them.

### Environment, Territory, and Sustainability

- Territorial organization and management.
- Management of basins, maritime-coastal zones, biological corridors, and protected areas.
- Assessment of continental maritime and coastal ecosystems and biodiversity.
- Extreme natural events, cross-border processes, and natural resources.
- Threatens to, and vulnerability of natural resources.
- Indicators of quality, diversity, abundance, and distribution of natural resources.
- Repopulation and protection of endangered species.
- Assessment of natural resources, environmental damages, and environmental services.
- Generation of technologies and natural resources.
- Climate change and natural resources.
- Risk management.



## Scientific and Technological Development and Innovation

- Development and production of products and services through applications and the use of science and technology: biotechnology, nanotechnology, and materials science.
- Social, ethical, and moral implications for the development.
- Literacy, awareness, and scientific and technological accessibility.
- Research and policies of the scientific and technological development.
- Innovation of industrial and services processes.

## Education and Comprehensive Development

- Education for children and adolescents.
- Education for adults.
- Rural education.
- Education and diversity.
- Education and educational institutions.
- Educational policies and innovation.
- Technology and education.
- Artistic education
- Education for health
- Trends in higher education

## Humanism, Arte, and Culture

- Philosophy, ethics, and spirituality.
- Diversity, equity, and human rights.
- Identity, language, and culture.
- Awareness and body expression.
- Creation, arts and literary appreciation.
- Rescue and development of artistic skills.
- Art, use of non-conventional means.
- Design, visual and artistic landscape.
- Assessment and rescue of patrimony.



- Technology and culture.
- Symbolic production, rotation, consumption, and appropriation of arts.
- Development and stimulation of creativity.
- Aesthetics

## Eco-efficient, Agricultural, and Natural Resources Production

- Production (agricultural, forest, agribusiness, tourism, energy, aquaculture, active principles of natural resources).
- Alternative production models.
- Agricultural chains and food safety.
- Social-productive impacts on the community.
- Alternative energies and the environment.
- Cleaner technologies.
- Minimization, management, recycling, use, and disposal of waste.
- Policies for eco-efficient production.
- Innovation, entrepreneurship, and production.
- Climate change and eco-efficient production.



## Ecosystem Health and Life Quality

- Human health and alternative therapies.
- Development of healthy life styles and free time.
- Health and human movement.
- Occupational and environmental health.
- Animal health and public health.
- Food safety.
- Health and technology.



## Information Technology and Communication

- Development of software.
- Knowledge and information management.
- IT accessibility and literacy.
- Research and policies of the IT development.
- Information security.

## Society and Human Development

- Administrative and human talent management.
- Populations: threats and vulnerability.
- Civic participation and institutional capacities.
- Planning for development.
- Policies for sustainability and environmental management.
- Policies, poverty, and distribution of wealth.
- Population and human development.
- Science, technology, and society.
- Business, commerce, and international relationships.
- Social-historical development and collective mentalities.
- Information and communication.
- Contemporary models for development.



# ACTION PLAN

## Theme: Pertinence and Quality

**Objective 1:** Guarantee that the academic offering is pertinent, innovative, flexible, and of good quality, and that it responds to the social commitment of the University to contribute to the transformation of society towards a more inclusive, supportive, and democratic society.



Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
1.1 Design of a system for the institutional pertinence and quality.	1.1.1 Create the institutional quality and pertinence management system.	Quality and pertinence system Created	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches Facultades, Centros y Sedes.
	1.1.2 Strengthen the assessment processes for academic management at faculties, centers, and branches.	Evaluations applied to management processes of academic programs and projects at Faculties, Centers, and Branches, improvement processes.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
	1.1.3 Favor a culture of pertinence and academic quality through the application of incentives.	Number and type of grant funds. Recognitions offered by the institution.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs
		Amounts per type of grant funds.	

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
	1.1.4 Establish the assessment system for academic performance.	Number of professors comprehensively evaluated.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
	1.1.5 Assess the quality and the impact of the institutional work.	Designed methodologies for assessing quality and impact. Areas of the institutional work that have been assessed regarding quality and impact	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
1.2 Development of processes that strengthen and ensure the quality and pertinence of the academic offerings.	1.2.1 Assess and improve the comprehensive process of institutional admission.	Percentage of occupancy of spaces Enrollment growth rate Graduation rate Drop-out rate Educational lagging rate Course approval rate Number of students with special needs Strategies for assisting students with special needs.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches
	1.2.2 Innovate the current undergraduate and postgraduate programs pursuant to the needs of the society.	Cantidad de programas de grado y posgrado con modificaciones curriculares totales o parciales. Cantidad de programas de grado y posgrado innovados en las Sedes Regionales	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
	1.2.3 Diversify the undergraduate and postgraduate offerings according to the emerging needs of the society.	Number of new undergraduate and postgraduate careers in emerging areas per work unit.  Number of diversified undergraduate and postgraduate programs at the regions.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
	1.2.4 Assess the pertinence of those careers with lower student preference.	Number of careers assessed and with improvement plans.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches
	1.2.5 Strengthen the improvement systems of with accreditation, re-accreditation, and self-evaluation purposes.	Number of careers that start and complete self-evaluation and improvement processes.  Number of accredited and re-accredited careers.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
	1.2.6 Assess the postgraduate institutional system.	Assessment processed designed.  Improvement plan for the postgraduate system.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs. Postgraduate System.
	1.2.7 Generate an institutional strategy that guarantees the pertinence and quality of postgraduate programs.	Implemented pertinence and quality strategy for postgraduate programs.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs. Postgraduate System. Faculties, Centers, and Branches.
	1.2.8 Strengthen the students' skills and abilities through study plans that meet the environment's needs.	Number of students that join processes to encourage entrepreneurs.  Number of students that improve the mastery of a second language.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
		Number of students in careers with innovative use of the TICs.	
		Number of study plans that include improvements to the profile of the graduated student: self-learning, team work, problem-solving, and ethical training.	
		Number of students that register in General Studies.	
1.3 Strengthening of management, quality, and pertinence processes for programs, projects, and academic activities (PPAA, for its name in Spanish) in order to allow their integration.	1.3.1 Further study the PPAA academic and administrative management model for it to emphasize the application of quality and pertinence criteria.	Number of improvements made to the academic and administrative management model for assessing the PPAA.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
		Number of PPAA assessed with the improved model.	
	1.3.2. Increase the number of PPAA's that integrate the work of two or more Units and strategic areas.	Growth rate of interdisciplinary PPAA's.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
		Growth rate of trans-disciplinary PPAA's.	
	1.3.3 Increase quality and pertinent PPAA's with regional participation and coverage.	Number of PPAA with participation at Regional Branches.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches
		Number of PPAA's with regional coverage	
	1.3.4 Strengthen the PPAA's through national and international partnerships.	Number of PPAA's with national and international partnerships.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
		Number of PPAA's with international funding	

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
		Number of PPAAAs with international funding.	
		Funding amounts in colones.	
	1.3.5 Systematize the results of the PPAA.	Digital registration system for the results of the PPAAAs.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
	1.3.6 Develop actions that favor the collective development through the knowledge ecology approach.	Number of PPAAAs that include the knowledge ecology approach.  Number of PPAAAs that develop new knowledge from popular knowledge.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
1.4 Promotion and strengthening of pertinence and quality of non-formal permanent education.	1.4.1 Design an institutional strategy of permanent education.	Designed institutional strategy of permanent education.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches
	1.4.2 Increase the coverage of permanent education to meet the needs of the society.	Number of students in permanent education actions.  Number and type of permanent education actions.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
		Number of people registered in permanent education courses according to the region.	
	1.4.3 Continuously assess the pertinence and quality of permanent education actions.	Assessments and modifications made to the permanent education actions.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
1.5 Strengthening regional branches, sections, and development.	1.5.1 Emphasize the development of regional Branches and Sections by creating an institutional strategy.	Number of registered students.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Regional sections and branches
		Number of innovated study plans.	
		Number of new study plans.	
		Number of PPAAAs of quality and pertinence.	
		Improvement of student services.	
		Improvement of services for supporting the academia.	
		Rate of tenured professors compared to vacant positions.	
		Rate of academic officers under training plans.	
1.5.2. Assess the current regional development model in order to define the guidelines and procedures that strengthen the local initiatives directed from Branches and Sections.	Assessed model.	Defined proposal of guidelines and procedures.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
1.6 Design and implementation of improvements for areas of academic talent, internationalization, and use of technological resources to support the academia.	1.6.1 Execute a postgraduate scholarship plan –emphasized on PhD programs, to support the academic training.	<p>Number of postgraduate scholarships granted –according to the type of postgraduate program -Master’s of PhD type; national or international.</p> <p>Investment on postgraduate scholarships.</p> <p>Number of professors with postgraduate degrees –Master’s or PhD degrees</p>	<p>Chancellor’s Office.</p> <p>Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs</p> <p>Faculties, Centers, and Branches.</p>
	1.6.2 Consolidate the academic management mechanisms to guarantee the job stability of professors –based on their academic performance.	Relationship of full-time tenured professors in comparison to vacant positions.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
	1.6.3 Execute the strategy for university internationalization as support to the institutional work.	<p>Design of an internationalization strategy.</p> <p>Number of dual-degree study plans.</p> <p>Number of professors and students with international mobility during the year.</p> <p>Number of intern professors.</p> <p>Number of PPAAAs with international participation.</p> <p>Number of lectures from professors and presented at international events.</p>	<p>Chancellor’s Office</p> <p>Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs</p> <p>Office of the Vice Chancellor for Student Affairs</p> <p>Faculties, Centers, and Branches</p>

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
		<p>Number of internationalization initiatives integrated between university authorities.</p> <p>Amount of academic production with international participation.</p>	
1.6.4	Implement improvements that allow overcoming the asymmetries in the academic performance.	<p>Equivalent TC professors executed per Academic Unit and per academic and management area -teaching, research, extension.</p> <p>Behavior of the percentage of full or part time academic shift.</p> <p>Unused shifts equivalent in TC –compared to the ones assigned per work authority.</p> <p>TC equivalent per students registered per study plan.</p>	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches
1.6.5	Strengthen the use of communication and information in the academic work.	<p>Number of careers in virtual mode or dual mode.</p> <p>Number of virtual magazines.</p> <p>Number of PPAAAs that use TICs in their execution.</p> <p>Number of courses that use the technological platform (UNA Virtual).</p> <p>Number of professors trained on the use of TICs.</p>	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches

## Theme: Academic Production

**Objective 2:** Strengthen the institutional academic management system for it to promote conditions and incentives for the pertinent and quality academic production, as well as the communication and disclosure of the work to the society.



Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
2.1 Creation of spaces for integrating and socializing experiences, and for promoting synergies, and student participation in the academic performance.	2.1.1 Create actions that integrate the academic performance, the collective construction, and the development of Academic Units, Faculties, Centers, and Branches.	Number of actions that integrate the academic performance.  Number of spaces created for socializing experiences.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches.
	2.1.2 Create actions that increase the integration of students to the academic and institutional performance.	Number of students integrated in the PPAAAs.  Number of students that participate in collegiate bodies, in teaching, and processes of academic innovation.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Office of the Vice Chancellor for Students Affairs Faculties, Centers, and Branches. Student Federation.
		Number of certifications issued in regards to the student participation in the academic performance.	

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
2.2 Establish mechanisms that promote and protect the academic production.	2.2.1 Create a system of merits and incentives that takes the evaluation of the academic performance into account.	Implemented system of merits and incentives	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs.
	2.2.2 Protect the intellectual property of knowledge generated at UNA.	Approved procedures regarding intellectual property.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs.
		Academic products with intellectual protection.	
		Actions to promote intellectual protection.	
2.3 Support to the academic production through the management of resources that allow solving equipment infrastructure needs.	2.3.1 Negotiate external resources to meet the needs related to infrastructure and scientific and technological equipment for the academic performance.	Amount of external resources received.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Development Affairs.
		Needs met with external resources.	Faculties, Centers, and Branches.
	2.3.2. Strengthen the services to support the academia, such as: <i>Carre-ra Académica</i> (Academic Career), <i>SIDUNA</i> , <i>Pu-blicaciones</i> (Publications), <i>EUNA</i> , among others.	Number of services im-proved. Amounts invested per type of service	Chancellor's Office Office of Vice Chancellors
2.4 Strengthening of training, update, and development of competences in professors and students which promote the academic production.	2.4.1 Strengthen the capacities and competences of professors which favor the academic production.	Number of officers tra-ined.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs
		Types of training actions.	Faculties, Centers, and Branches.

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
	2.4.2 Create research and extension competences in university students.	Number of study plans that integrate the achievement of competences related to the academic production.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Faculties, Centers, and Branches
	2.4.3 Create a support fund for researching students that are part of the academic performance.	Creation of the fund Amount of money in that fund.  Number of students benefited with the fund.  Number and type of production related to the fund.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs. Office of the Vice Chancellor for Student Affairs. Faculties, Centers, and Branches
2.5 Strengthening of the university-society relationship by spreading and making knowledge accessible.	2.5.1 Systematize the academic production of UNA by establishing repositories that contribute to knowledge management towards different national and international sectors.	Repositories completed  Number of scientific articles and other productions kept in institutional repositories.  Number of enquiries to the repositories.	Chancellor's Office Office of the Vice Rector for Academic Affairs. Faculties, Centers, and Branches.
	2.5.2 Implement a strategy to inform about, and spread the institutional performance at a national and international level.	Communication and dissemination strategy implemented.  Types of mass media used.  Number of university people involved in the communication and dissemination strategy.  Number of times that the work done by UNA is present in mass media.	Chancellor's Office Office of the Vice Rector for Academic Affairs. Faculties, Centers, and Branches.

## Theme: Innovation and Simplification of the University Management

**Objective 3:** Strengthen the management model for it to be characterized by simple, decentralized, and flexible processes that use information and communication technologies in order to help fulfill the institutional mission in a timely, pertinent, and quality way.



Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
3.1 Design and implementation of integrated and innovative institutional strategies that strengthen the management model.	3.1.1 Establish a strategy to execute the results of the 4 <sup>th</sup> University Congress in regards to the modifications to the Organic Statute.	Definition of the work strategy and plan. Work plan executed. Design of indicators to monitor the advance of the changes proposed.	University Council Chancellor's Office

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
	3.1.2 Introduce innovations to the structure and to the university processes in order to simplify, decentralize, and integrate them.	Types of processes improved University instances with modifications to their structures.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Development Affairs Office of the Vice Chancellor for Students Affairs University instances
	3.1.3 Assess the institutional services in order to improve them.	Services assessed and with improvement plans.	Chancellor's Office Office of Vice Chancellors University instances
	3.1.4 Update the university regulations in order to simplify them.	Type of regulations updated.	University Council Chancellor's Office Legal Advisory Department
	3.1.5 Integrate the university information and management systems for decision-making processes.	Integrated information systems. Indicators for decision-making processes.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Development Affairs
3.2 Adaptation of internal processes in order to favor the national university education system and the internationalization processes.	3.2.1 Improve, at least three processes that contribute to the inter-university work and three processes that contribute to internationalization processes.	Inter-university processes improved. Improved processes with international component.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Office of the Vice Chancellor for Development Affairs Office of the Vice Chancellor for Students Affairs

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
3.3 Management of communication and information technologies in order to support the institutional management and performance model.	3.3.1 Promote the universal Access and use of communication and information technologies.	Projects to promote the globalization of the access to the TICs.	Communication and Information Technologies Direction
	3.3.2 Implement academic and administrative management information systems.	Number of information systems used in the management.	Communication and Information Technologies Direction
	3.3.3 Improve and maintain the institutional technological platform.	Number of technological equipment renewed. Budget invested in technological equipment.	Communication and Information Technologies Direction

## Theme: Fair, Sustainable, and Healthy University

**Objective 4:** Consolidate an institutional culture that strengthens the management model and the university life under the principles of justice, sustainability, and health.



Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
4.1 Improvement to the institutional planning system by organizing, simplifying, and integrating its components.	4.1.1 Develop improvement, simplification, and integration methodologies for the institutional planning processes at all levels, which include the internal control (SEVRI-ASCI), budget, and the budget-plan relationship.	Developed improvement, simplification, and integration methodologies for planning processes.  Processes of the budget-plan organized.  Planning and internal control process organized.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs
	4.1.2 Develop prospective studies about international, national, and institutional reality that help make decisions at the university.	Number of prospective studies developed.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs.
	4.1.3 Provide feedback to decision-making processes, based on the results of the monitoring and assessment system for institutional planning.	Results and recommendations based on the assessment reports for decision-making processes.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs.

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
	4.1.4 Strengthen the accountability mechanisms by making, at least, one annual report from the university authorities, and its dissemination.	Accountability report submitted.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Office of the Vice Chancellor for Development Affairs Faculties, Centers, and Branches
4.2 Development of a financial management that supports the decision-making processes and contributes to the institutional sustainability.	4.2.1 Define rationality and efficiency financial criteria for distributing and executing the budget, which meet the institutional needs and help achieve goals.	Criteria defined for budgetary allocation.  Budgetary allocation according to the execution and goal achievement criteria.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs
	4.2.2. Define mechanisms and guidelines for the rational use of resources.	Mechanisms and guidelines defined.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs
	4.2.3 Promote the diversification of complementary source of resources through mechanisms that enhance the university performance.	Input per type of source of resources.	Chancellor's Office Offices of Vice Chancellors Faculties, Centers, and Branches
	4.2.4 Strengthen the student scholarship fund.	Design of efficiency indicators for the scholarship fund.  Coverage of the scholarship fund.  Actions implemented to strengthen the scholarship fund.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs.

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
4.3 Strengthen the human talent that enhances the organizational development.	4.3.1 Develop management skills in university authorities.	Number of authorities participating in courses for developing management skills.  Number of courses for developing management skills.  Development of efficiency indicators for processes for organizational development.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Office of the Vice Chancellor for Development Affairs.
	4.3.2 Develop strategic competences in administrative and academic officers to support the academia.	Number of officers trained and with certified competences.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs. Faculties, Centers, and Branches
	4.3.3 Design and execute an institutional strategy for planning of talent management in the administrative environment.	Strategy designed and implemented.  Administrative replacement plan developed.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs
	4.3.4 Generate actions –on a systematic and organized basis, for the attraction, permanence, and labor stability of the institutions’ officers.	Number of officers with performance assessment who stay for more than five years at the institution.  Equivalent TC and number of professors and administrative offices in vacant positions.	Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs. Office of the Vice Chancellor for Development Affairs. Faculties, Centers, and Branches.
	4.3.5 Execute the study for organizing the work in the administrative sector of the University.	Study implemented.  Percentage of work centers with the workload study executed.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs.

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
	4.3.6 Assess the administrative performance in the five levels.	Number of officers and levels assessed  Professional development plans to handle the results of the performance assessment.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs
4.4. Development of university and organizational actions that promote the implementation of values and the sense of belonging.	4.4.1 Establish spaces and activities that promote the participation of officers and students in university activities.	Number of university activities.  Number of participants in these activities depending on the sector.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Office of the Vice Chancellor for Students Affairs Faculties, Centers, and Branches.
	4.4.2 Execute strategies for developing an organizational environment that helps improve the performance of university employees.	Strategies developed to address the organizational environment.  Organizational environment studies executed at work centers.  Improvement plans approved.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs Faculties, Centers, and Branches
	4.4.3 Influence the institutional culture to promote gender equity in the community.	Actions performed that favor equity.  Percentage of officers in charge of directing or coordinating any type of unit or entity according to gender.  Proportion of the student community according to gender.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs.

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
		Percentage of PPAAs that develop the gender topic.	
		Amount of academic production regarding gender topics.	
		Study plans that include innovations regarding gender equity.	
	4.4.4 Influence the institutional culture to promote ethical values, the respect for diversity, and the exercise of full citizenship.	<p>Creation of a Code of Ethics.</p> <p>Actions implemented that favor teaching values and the full exercise of citizenship.</p> <p>Actions that promote respect for diversity.</p>	<p>Chancellor's Office</p> <p>Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs.</p>
	4.4.5 Generate actions aimed at promoting the image and sense of belonging to UNA.	<p>Actions generated to promote the image and sense of belonging to UNA.</p> <p>Strategies to strengthen the image of UNA.</p>	<p>Chancellor's Office</p> <p>Office of Vice Chancellors</p> <p>Faculties, Centers, and Branches</p>
4.5 Strengthening the strategy of a university that promotes health in order to contribute to the individual and collective wellbeing of its members.	4.5.1 Promote spaces for the participation in activities to promote health, art, and recreation.	<p>Activities executed according to the topic.</p> <p>Number of participants.</p>	<p>Office of the Vice Chancellor for Students Affairs</p> <p>Faculties, Centers, and Branches</p>
	4.5.2 Promote the student participation in activities regarding leadership, volunteering, and student representation.	<p>Number of students that participate in these spaces –according to the topic.</p> <p>Activities performed according to the topic.</p>	<p>Office of the Vice Chancellor for Students Affairs</p> <p>Student Federation</p>

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
	4.5.3 Strengthen the institutional management to prevent, manage, and response to risk of emergencies in case of natural and human-induced disasters.	<p>Work centers with the ongoing prevention and management plan for emergencies.</p> <p>Number of improvements made to infrastructure.</p> <p>Investment made to prevent and manage emergencies.</p>	<p>Office of the Vice Chancellor for Students Affairs</p> <p>Office of the Vice Chancellor for Development Affairs.</p>
4.6 Improvement of university conditions regarding institutional infrastructure, access, safety, and beauty.	4.6.1 Development of a medium-term strategy that promotes the planning of the institutional infrastructure according to the institutional needs and the corresponding regulations.	<p>Diagnosis of needs.</p> <p>Strategy developed to plan the infrastructure required.</p> <p>Investment made and description of works</p> <p>Investment made to meet inclusion rights for officers and students, access, and other laws.</p>	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs.
	4.6.2 Generate safety conditions at university campuses.	<p>Formulated and ongoing intervention and safety plan.</p> <p>Improvements made to the infrastructure for safety reasons.</p> <p>Amount invested in safety –compared to previous years.</p>	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs. Faculties, Centers, and Branches
	4.6.3 To improve the appearance of university campuses.	Improvements made to improve the appearance of campuses.	Office of the Vice Chancellor for Development Affairs. Faculties, Centers, and Branches

Action	Goal	Indicator	Entity in Charge
4.7 Consolidation of strategies that contribute to the environmental sustainability of the university.	4.7.1 Implement savings strategies to contribute to the institutional sustainability.	Savings plans regarding materials, water, electricity, fuel, telephone, and others.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Office of the Vice Chancellor for Development Affairs. Faculties, Centers, and Branches
	4.7.2 Include good environmental practices in the university management.	Environmental management plan developed.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs. Office of the Vice Chancellor for Development Affairs Faculties, Centers, and Branches.
		Number of instances certified with <i>Bandera Azul</i> (Ecological Blue Flag Program) or any other certification.	Number of replaced materials of equipment that were non-environmentally friendly.
4.7.3 Develop an institutional process to administer assets and regulate the lifecycle of the assets purchased by the University.		Investment made for each type of law.	
		Process designed.	Chancellor's Office Office of the Vice Chancellor for Academic Affairs Office of the Vice Chancellor for Development Affairs.
		Number of green purchases.	Faculties, Centers, and Branches.
		Amount -in tons, of recycled material.	
		Resources generated due to the sale of reusable waste.	

# BIBLIOGRAFÍA

---

# BIBLIOGRAPHY





# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAPHY

Área de Planificación Económica (2006). *Lineamientos generales para la formulación del plan estratégico institucional 2007-2011*.

Área de Planificación Económica (2010). *Proceso de planificación estratégica 2012-2016 en la Universidad Nacional. Presentación realizada al Gabinete de la Rectoría*.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) - (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (OECD) (2009), *La Educación Transfronteriza: Un camino hacia el desarrollo de las capacidades*. Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez, Santiago. [en línea] [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2010/07/15/000334955\\_20100715045514/Rendered/PDF/413320PUB0SPAN1INAL0SPANISH0version.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2010/07/15/000334955_20100715045514/Rendered/PDF/413320PUB0SPAN1INAL0SPANISH0version.pdf)

Brenes Bonilla, Lisette (2008). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. EUNED: San José, Costa Rica.

Brunner, José Joaquín (2008). “El proceso de Bolonia en el horizonte latinoamericano: límites y posibilidades”, *Revista de Educación*. [en línea] [http://www.revistaeducacion.mec.es/re2008/re2008\\_06.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re2008/re2008_06.pdf)

Camisaza Elena y otros (s. .f.). *Planificación estratégica. Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*.

Castellán García, Beatriz (1982). *Planeación Estratégica y Control de Gestión*. Ediciones Contables y Administrativas S.A. Primera Edición. México DF, México.

CEPAL (2010a). *El progreso de América Latina y el Caribe hacia los Objetivos del Milenio. Desafíos para lograr la igualdad*, Cap. IV [en línea] <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones>

- CONARE (2010a), *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015* (versión preliminar). Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES). San José, Costa Rica
- Garrido Buj, Santiago (2003). *Dirección Estratégica*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Primera edición. España.
- OEI (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (2008a), *Metas educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios*, Madrid. [en línea] <http://www.oei.es/metas2021.PDF> (Consulta setiembre 2010)
- Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES-CONARE) (2010), *El Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (pps)*.
- Ogliastri, Enrique (2004). *Manual de planificación estratégica: siete modelos para hacer un plan estratégico*, 5ta edición, INCAE.
- Programa Alfa III (s. f.). *Proyecto Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa - RED TELESCOPI*. Pps [en línea] <http://pujaplicaciones.javeriana.edu.co/telescopio/Presentacion%20TELESCOPI.pdf>
- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sustentable (2008). *Segundo Estado de la Educación*. Consejo Nacional de Rectores. San José, Costa Rica
- Román, Marcela (2009). “Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión comunitaria”, *Informe Nacional – Costa Rica. Proyecto Alfa Nro. DCI-ALA 20008/42* [en línea] [http://www.cinda.cl/proyecto\\_alfa/download/informe\\_costa\\_rica.pdf](http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download/informe_costa_rica.pdf)
- Tiana, Alejandro (2009). “Perspectivas y repercusiones del Proceso de Bolonia en Iberoamérica”, *Boletín electrónico La Cuestión Universitaria*, N°5. [en línea] [http://www.lacuestionuniversitaria.upm.es/web/articulo.php?id\\_articulo=40](http://www.lacuestionuniversitaria.upm.es/web/articulo.php?id_articulo=40)
- Torres, Carlos A. (2008). “Después de la tormenta neoliberal: La política educativa latinoamericana entre la crítica y la utopía”, *Revista Iberoamericana de educación*, No.48. [en línea] <http://www.rieoei.org/rie48a10.PDF>

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, Cartagena de Indias. [en línea] <http://www.iesalc.unesco.org.ve/docs/boletines/boletinnro157/declaracion.pdf>

Universidad Nacional (1993). *Estatuto Orgánico*. 1993.

Universidad Nacional (2004). *Plan Global Institucional de Mediano Plazo 2004-2011*. Heredia, Costa Rica.

Universidad Nacional (2008). *Plan Estratégico 2007-2011*.

*Estudio económico de América Latina y el Caribe 2009-2010 (Costa Rica)* (2010b). [en línea] [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/40253/LCG2458\\_Costa\\_Rica\\_final.PDF](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/40253/LCG2458_Costa_Rica_final.PDF)

*Acuerdo de Convenio de financiamiento FEES 2010-2015* (2010b). San José, Costa Rica

*Relatoría del Foro de Ministros de Educación de América Latina, El Caribe y la Unión Europea para la VI Cumbre UE-ALC*, Madrid (2010b). [en línea] <http://www.oei.es/metras2021/noticias22.htm> (Consulta setiembre 2010)

*Conclusiones del Foro de Ministros de Educación de la Unión Europea y de América Latina, El Caribe para la VI Cumbre UE-ALC* (2010c). [en línea] <http://www.oei.es/metras2021/noticias24.htm> (Consulta agosto 2010)

“*El reto de Iberoamérica es fortalecer la educación superior, la ciencia y la innovación como palancas del desarrollo*”: *Lujambio* (2010d). [en línea] [http://www.oei.es/divulgacioncientifica/noticias\\_431.htm](http://www.oei.es/divulgacioncientifica/noticias_431.htm) (Consulta agosto 2010)

“*Los retos de la Educación en Iberoamérica*”. (2010e). Conferencia impartida por el Ministro de Educación de España Dr. Ángel Gabilondo, Madrid [en línea] <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article6378>

*Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Declaración, París (2009a).* [en línea] [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)

*Compendio Mundial de la Educación 2009 (2009b).* [en línea] [http://www.uis.unesco.org/template/pdf/ged/2009/GED\\_2009\\_SP.pdf](http://www.uis.unesco.org/template/pdf/ged/2009/GED_2009_SP.pdf)

Universidad Nacional (2010), “*La universidad pública en el siglo XXI*”. Conferencia inaugural a cargo del Dr. Boaventura de Sousa Santos. 25/08/2010, San Pedro, Costa Rica. [en línea] <http://www.videos.fcs.ucr.ac.cr/videos/37/conferencia-inaugural:-la-universidad-pública-en-el-siglo-xxi>

\_\_\_\_\_ (2007), *Memoria Anual de Labores 2006-2007*. [en línea] [http://www.una.ac.cr/index.php?option=con\\_repository&Itemid=0&func=startdown&id=69](http://www.una.ac.cr/index.php?option=con_repository&Itemid=0&func=startdown&id=69)

\_\_\_\_\_ (2008), *Memoria Anual de Labores 2007-2008*. [en línea] [http://www.una.ac.cr/index.php?option=con\\_repository&Itemid=0&func=startdown&id=161](http://www.una.ac.cr/index.php?option=con_repository&Itemid=0&func=startdown&id=161)

\_\_\_\_\_ (2009), *Memoria Anual de Labores 2008-2009*. [en línea] [http://www.una.ac.cr/index.php?option=con\\_repository&Itemid=0&func=startdown&id=261](http://www.una.ac.cr/index.php?option=con_repository&Itemid=0&func=startdown&id=261)

\_\_\_\_\_ (2010a), *Estadísticas sobre matrícula, graduación y otros indicadores académicos 2000-2009*. Vicerrectoría de Desarrollo.

\_\_\_\_\_ (2010b), *Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2007-20010*. Vicerrectoría de Desarrollo.

\_\_\_\_\_ (2010c), *Memoria Anual de Labores 2005-2010*. [en línea] [http://www.una.ac.cr/index.php?option=con\\_repository&Itemid=0&func=startdown&id=379](http://www.una.ac.cr/index.php?option=con_repository&Itemid=0&func=startdown&id=379)

\_\_\_\_\_ (2010d), *Página web Universidad Nacional*. <http://www.una.ac.cr>

\_\_\_\_\_ (2010e), Apuntes Videoforo de la conferencia “*La universidad pública en el siglo XXI*”. En el marco de la Semana de Ciencias Sociales 2010.



40 AÑOS  
*años*

pe  
PLAN DE MEDIANO  
PLAZO 2013-2017  
Universidad Nacional

PROGRAMA  
Publicaciones  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
1085-12-P.UNA