

# Informe de labores 2013

Plan de mediano plazo 2013-2017  
Seguimiento y evaluación  
Primer Informe







El presente documento es el primer informe de seguimiento y evaluación del Plan de Mediano Plazo 2013-2017, el cual resume las principales acciones realizadas durante el 2013, en cumplimiento de la estrategia institucional y muestra el grado de avance de cada eje y meta estratégica.

**Rectoría**

**Vicerrectoría Académica**

**Vicerrectoría de Desarrollo**

**Área de Planificación Económica**

Agosto 2014

INTRODUCCIÓN .....	4
1. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO 2013-2017.....	6
2. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	10
2.1 Misión .....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Áreas Estratégicas de Conocimiento .....	10
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN.....	11
3.1 Análisis de las metas estratégicas .....	11
3.2 Identificación de responsables de cada meta.....	14
3.3 Definición de líneas bases y cálculo de indicadores.....	14
3.3.1 Cálculo de los indicadores .....	14
3.3.2 Construcción de línea base .....	14
3.4 Recopilación de información de los planes de trabajo .....	15
4. PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS SEGÚN EJE ESTRATÉGICO .....	18
4.1 Eje Pertinencia y Calidad .....	19
4.1.1 SISTEMA DE PERTINENCIA Y CALIDAD .....	22
4.1.2 PROCESO INTEGRAL DE ADMISIÓN Y OFERTA DOCENTE.....	39
4.1.3 PERTINENCIA Y CALIDAD DE LOS PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS.....	68
4.1.4 FORTALECIMIENTO DE LAS SEDES Y EL DESARROLLO REGIONAL.....	80
4.1.5 ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO ACADÉMICO .....	85
4.2 EJE 2: PRODUCCIÓN ACADÉMICA .....	90
4.2.1 FORTALECIMIENTO DE LA ARTICULACIÓN ACADÉMICA Y PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL EN EL QUEHACER ACADÉMICO .....	93
4.2.2 APOYO A LA PRODUCCIÓN ACADÉMICA .....	97
4.2.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS QUE POTENCIEN LA PRODUCCIÓN ACADÉMICA.....	115
4.2.4 RELACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD .....	118
4.3 EJE 3: INNOVACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA ..	125
4.3.1 FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN .....	127
4.3.2 FORTALECIMIENTO DE PROCESOS VINCULADOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	136
4.3.3 GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	144
4.4 EJE 4: UNIVERSIDAD JUSTA, SUSTENTABLE Y SALUDABLE .....	149
4.4.1 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL .....	151
4.4.2 GESTIÓN FINANCIERA.....	161
4.4.3 TALENTO HUMANO.....	188
4.4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	207
4.1.5 VIDA UNIVERSITARIA Y PROMOCIÓN DE LA SALUD.....	211
4.4.6 MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA Y SEGURIDAD.....	233
4.4.7 SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL .....	251

## INTRODUCCIÓN

La formulación del Plan de Mediano Plazo 2013 - 2017, “Fortaleciendo el modelo de gestión”, inició con un proceso que tomó como referencia el “Programa para la gestión, Rectoría y Vicerrectoría Académica 2010 -2015” que sometieron a la comunidad universitaria la Licda. Sandra León y el MEd. Francisco González. Este Programa proponía desarrollar acciones integradas en el ámbito de cuatro ejes estratégicos:

- Gestión universitaria: Innovación y simplificación.
- Producción académica: Responsabilidad social y condiciones
- Sistema para la pertinencia y la calidad
- Por una Universidad más justa, sostenible y saludable.

Ejes que fueron definidos fundamentalmente, tomando en cuenta los logros, la necesidad de consolidar algunas de las acciones realizadas y los pendientes, resultado de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2007 - 2012. Con base en ello, el “Programa para la gestión” definió los propósitos por alcanzar y las acciones por realizar en cada eje, todos los cuales se vertieron en una matriz estratégica elaborada por el Gabinete de Rectoría, que sirvió de base para formular, consensuar y validar el Plan en referencia, el que posteriormente fue sometido a los órganos de conducción superior: Consejo Universitario, CONSACA, así como con los Consejos Académicos de Facultades, Sedes y Centros.

Con el objetivo de exponer a la comunidad universitaria y nacional los principales resultados obtenidos durante el 2013, al cumplirse el primer año de ejecución del Plan de Mediano Plazo 2013-2017 y parte del cuarto de la gestión León-González 2010-2015, se elabora el presente informe. El cual, toma como referente primero, los alcances de los objetivos, acciones y metas estratégicas formuladas en el Plan de Mediano Plazo 2013 - 2017, mediante la aplicación de un conjunto de indicadores de evaluación y seguimiento definidos por el Área de Planificación Económica (Apeuna) y que incluyó una metodología que permitió complementar la información cuantitativa, con información cualitativa, derivada de aquellas metas complejas, en donde la posibilidad de dar seguimiento y evaluar su grado de avance, no solo dependía de datos cuantitativos; sino también de información y descripciones cualitativas. Para esto último, el Gabinete de la Rectoría definió los responsables de brindar información para cada una de las metas estratégicas, y Apeuna solicitó lo correspondiente, una vez que se recopiló esta información tanto la cuantitativa como la cualitativa, se procedió a su integración en el presente documento que permite identificar los principales hallazgos del periodo 2013 e identifica a la vez, los retos para el año 2014 y siguientes. El informe está organizado en cinco capítulos a saber:

1. Formulación del Plan de mediano plazo 2013-2017
2. Enfoque estratégico
3. Aspectos metodológicos
4. Principales resultados y retos por cada eje estratégico.



Los resultados que se muestran a continuación parten del análisis de la información, tomando en cuenta, los principales componentes del Plan de Mediano Plazo 2013-2017, es decir de la misión, la visión y los ejes estratégicos. De esta manera se muestran los cuatro ejes que componen la estrategia institucional y estos a su vez contienen sus metas estratégicas, que organizadas por proceso o afinidad estratégica, resultaron ser alrededor de 19 tópicos estratégicos, mismos que resumen lo realizado durante el 2013, en el marco del seguimiento y la evaluación de este plan.

Estos tópicos se resumen de la siguiente manera:

- En el eje primero referente a la pertinencia y calidad, presenta cinco sub temas a saber: sistema de pertinencia y calidad, proceso integral de admisión y oferta docente, pertinencia y calidad de los programas, proyectos y actividades académicas, fortalecimiento de las sedes y el desarrollo regional y por último estrategias para la promoción del talento humano académico.
- El segundo eje sobre producción académica, muestra un total de cuatro subtemas: fortalecimiento de la articulación académica y participación estudiantil en el quehacer académico, apoyo a la producción académica, desarrollo de competencias que potencien la producción académica y relación Universidad-Sociedad.
- El tercer eje trata de la innovación y simplificación de la gestión universitaria y sus resultados se muestran a partir de tres tópicos estratégicos como sigue: fortalecimiento del modelo de gestión, fortalecimiento de procesos vinculados a la internacionalización y gestión de las tecnologías de información y comunicación.
- Finalmente el cuarto eje orientado hacia una universidad justa, sustentable y saludable se resume en los siguientes sub temas estratégicos: planificación institucional, gestión financiera, talento humano, cultura organizacional, vida universitaria y promoción de la salud, mejoramiento de las condiciones de infraestructura y seguridad y sustentabilidad ambiental.

Formulación  
del Plan de  
Mediano Plazo

# Formulación del Plan de Mediano Plazo

2013-2017



## 1. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEDIANO PLAZO 2013-2017

La Universidad Nacional con una trayectoria vigorosa en el ámbito de la educación superior pública de más de 40 años y con una experiencia en formulación estratégica de más de 10 años, logra acentuar sus esfuerzos en materia de planificación institucional, mediante la formulación de su tercer plan de mediano plazo, el cual, parte de la participación colectiva como premisa básica para su construcción, por ello, incluyó los distintos actores que representan los intereses institucionales, según lo dicta su Estatuto Orgánico y de acuerdo a la conformación del sistema de planificación universitario.

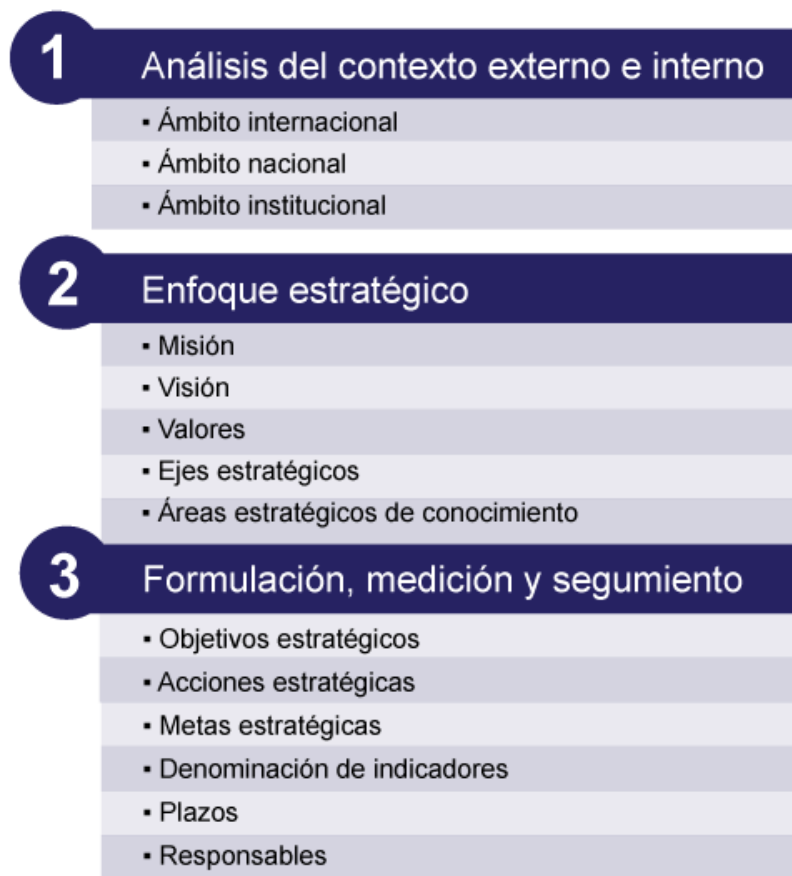
De acuerdo a lo anterior, el proceso de formulación PMPI 2013-2017, se abordó en tres etapas.

1. Una primera, durante el I semestre del 2011, en la que se elaboró una propuesta base del PMPI 2013-2017, siguiendo lo contemplado en el plan de gestión

de la rectoría 2010-2015, la cual orientó el marco estratégico, esta propuesta fue validada y reorganizada por los órganos colegiados de la institución, a saber: Consejo Universitario, Gabinete de la Rectoría, Consejo Académico (CONSACA) y Consejo de Servicios Comunes (CONSECO).

2. En la segunda etapa, los niveles intermedios de la organización (Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros y Sedes), desarrollaron su plan estratégico alineado al marco estratégico institucional, a partir del II Semestre del 2011, el resultado final fue la formulación de 14 planes estratégicos.
3. La tercera etapa consideró los ajustes finales al PMPI 2013-2017 y su respectiva aprobación por parte de la Asamblea de Representantes. De esta manera el 11 de junio del 2012, la Asamblea de Representantes aprobó la versión final de este plan, el cual presenta los siguientes contenidos.

Figura 1. Costa Rica. Universidad Nacional.  
Contenidos del Plan de Mediano Plazo  
2013-2017



Fuente: Apeuna, elaboración propia

Fuente: Apeuna, elaboración propia.





# Enfoque Estratégico

## **Enfoque Estratégico**



## 2. ENFOQUE ESTRATÉGICO

El enfoque estratégico es uno de los primeros componentes del Plan de Mediano Plazo 2013-2017, está compuesto por la misión, la visión, los valores y principios institucionales, los ejes estratégicos y las áreas estratégicas de conocimiento. Para el presente estudio se retoman solamente la misión, la visión y las áreas estratégicas de conocimiento, las cuales constituyen los cimientos sobre los cuales se fundamenta la estrategia institucional.

### 2.1 Misión

*“La Universidad Nacional es una institución pública de educación superior estatal que forma profesionales de manera integral, genera y socializa conocimiento, 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”*

(UNA, Plan de Mediano Plazo Institucional, 2013-2017, página 11)

### 2.2 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”*

(UNA, Plan de Mediano Plazo Institucional, 2013-2017, página 11)

### 2.3 Áreas Estratégicas de Conocimiento

- Ambiente, territorio y sustentabilidad
- Desarrollo científico, tecnológico e innovación
- Educación y desarrollo integral
- Humanismo, arte y cultura
- Producción eco-eficiente, agropecuaria y de recursos naturales
- Salud eco sistémica y calidad de vida
- Tecnologías de la información y la comunicación
- Sociedad y desarrollo humano



Definición Análisis  
Cálculo Recopilación  
Identificación Construcción

# Aspectos metodológicos de la evaluación



## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN

La formulación del pasado Plan Global Institucional 2004-2012 y del Plan Estratégico Institucional 2007-2012, presentó dificultades en la etapa de evaluación, debido a la indefinición previa de medios que permitieran valorar en general el cumplimiento de las metas establecidas en ellos, dicha situación evidenció la necesidad de realizar acciones tendientes a la conceptualización de indicadores de logro para este nuevo plan.

Un primer esfuerzo sistematizado, que permitió contrarrestar lo expuesto, fue el realizado en el seno del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), en el marco del proyecto definido para la construcción de indicadores de Gestión Académica y Administrativa. Este permitió la conceptualización e implementación de una batería de indicadores en el ámbito académico y de gestión administrativa, propiciando a la vez el uso de una ficha de indicador que homogeniza y establece los criterios básicos para comunicar información relevante para la toma de decisiones.

Durante la formulación del Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2013-2017, se bosquejó una propuesta de indicadores para cada una de las metas definidas. Durante el año 2013, el Área de Planificación Económica (Apeuna) realizó

acciones tendientes a la concreción de la respectiva batería de indicadores, y por lo tanto de los elementos contenidos en las fichas de uso común, y que a partir de la experiencia acumulada sobre este tema permitirán dar seguimiento a la implementación de dicho Plan. Empero lo anterior, es menester acotar, que en el proceso de definición de indicadores se han identificado algunas metas cuya medición, en virtud de su complejidad, podrán ser evaluadas mediante una metodología complementaria.

Es importante resaltar que en la construcción de los indicadores utilizados para el seguimiento al PMPI 2013-2017, se consideró lo planteado en el Plan de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) 2011-2015, así como de otros indicadores definidos en el marco de otros procesos como por ejemplo, los definidos bajo el marco del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior (PMES), entre otros.

### 4.1 Análisis de las metas estratégicas

El primer paso para iniciar el trabajo correspondiente al seguimiento y evaluación, fue analizar las metas propuestas en el PMPI 2013-2017 y determinar su contenido, con el propósito de identificar la(s) variable(s) que estaría(n) asociada(s) a cada meta. Se procedió a revisar los indicadores propuestos para cada una de las metas presentes en el PMPI, dicha actividad implicó la identificación de variables que directamente hicieran referencia a un dato

específico de naturaleza cuantitativa y que cumpliera además con criterios de pertinencia, validez, fiabilidad, comparabilidad, entre otros.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente se identificaron un total de 35 indicadores para el monitoreo del grado de avance de las metas presentes en el PMPI, según detalle a continuación:

Cuadro 1. Costa Rica. Universidad Nacional. Indicadores para el seguimiento del Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017

Consecutivo	Descripción
1	Recursos destinados a iniciativas FIDA y FUNDER
2	Diplomas otorgados
3	Estudiantes regulares
4	Aprobación a curso
5	Deserción en el II año
6	Ocupación de la oferta académica en la matrícula de primer ingreso
7	Currículos modificados
8	Nueva oferta académica de grado y posgrado
9	Acreditación y reacreditación de carreras
10	Carreras en proceso de auto-evaluación
11	Estudiantes capacitados en segunda lengua
12	Estudiantes emprendedores
13	PPAA con cobertura regional
14	PPAA articulados
15	Población atendida en cursos de educación permanente*
16	Nuevas becas para estudios de posgrado
17	Inversión en becas de posgrado
18	Tiempos completos equivalentes ocupados en jornadas académicas en propiedad*
19	Tiempos completos académicos equivalentes*
20	Cursos que utilizan plataforma tecnológica
21	Revistas virtuales
22	Participación estudiantil en PPAA
23	Productos académicos con protección intelectual*
24	Inversión (recursos externos) para el apoyo del quehacer académico
25	Participación de personal académico en cursos y eventos cortos
26	Producción académica generada en la UNA
27	Artículos científicos en repositorios institucionales*
28	Cobertura del fondo de becas estudiantil
29	Autoridades capacitadas en cursos de desarrollo de competencias en gestión
30	Funcionarios evaluados en valoración del desempeño
31	Participación femenina en puestos de dirección
32	Actividades para la promoción de la salud, el arte y la recreación
33	Participación estudiantil en actividades de vida universitaria
34	Recursos institucionales destinados a obras de infraestructura
35	Consumo de combustible, agua, electricidad y telefonía

Fuente: Área de Planificación Económica\* Es importante señalar que en el caso de estos indicadores, se está trabajando aún en la obtención de la información por lo que no se encuentra disponible para el presente informe.

No obstante lo anterior, también se logró identificar que hay metas estratégicas que debido a su nivel de abstracción o complejidad como ya se dijo antes, no es posible determinar el grado de avance alcanzado en el tiempo propuesto en el PMPI mediante un único indicador de naturaleza cuantitativa, sino que implican necesariamente el desarrollo de una metodología alternativa. Para éstas últimas, se optó por una metodología de elaboración de “planes de trabajo” por parte de los responsables directos de la atención de la meta.

Dicha metodología supone que los responsables identifiquen las principales actividades que fueron desarrolladas en aras de cumplir con las metas propuestas en el período de vigencia del PMPI 2013-2017. Para esto, se construyó en Apeuna un instrumento (matriz) que facilitó a los responsables la identificación de las acciones llevadas a cabo, el grado de avance alcanzado en cada una de las acciones señaladas, así como la importancia relativa de cada acción en el marco general del cumplimiento de la meta en cuestión. En los anexos se adjunta el instrumento utilizado para la recopilación de la información respectiva.

#### 4.2 Identificación de responsables de cada meta

En el caso de las metas para las que se determinó aplicar la metodología de “planes de trabajo”, fue necesaria la designación previa de los responsables de

cada una de las metas. La identificación de los responsables se llevó a cabo en conjunto con el Gabinete de la Rectoría a finales del periodo 2013.

#### 4.3 Definición de líneas bases y cálculo de indicadores

##### 3.3.1 Cálculo de los indicadores

Tal y como se señaló con anterioridad, para el seguimiento del PMPI se identificaron un total de 35 indicadores. Para cada uno de los indicadores se procedió a construir la correspondiente ficha, la cual se describe en detalle en el tomo de anexos del presente documento. Con la construcción de la ficha del indicador se garantiza la conceptualización homogénea y precisa de los siguientes elementos:

- Denominación y descripción del indicador.
- Forma de cálculo: su especificación y unidad de medida.
- Características: fuentes de información, periodicidad, responsable, forma de representación y usos.
- Definición de línea base, valor por conseguir, rango aceptable.
- Observaciones

La batería de indicadores propuesta deberá ser sometida periódicamente a un proceso de validación técnica, de forma anual, con el objeto de comprobar su utilidad general



con respecto al cumplimiento de los objetivos inicialmente previstos y para los cuales se han desarrollado dichos indicadores.

### 3.3.2 Construcción de línea base

A partir de la recopilación y análisis de la información suministrada por las diferentes instancias universitarias, se procedió con la construcción de las series históricas de los indicadores definidos, a partir de las cuales se elaboró una línea base, tomando como referencia las observaciones del periodo 2005-2012.

A partir del resultado de la línea base, se estableció para cada indicador la meta a alcanzar en cada uno de los años de vigencia del PMPI, lo que posibilitará la evaluación en el marco del avance institucional reflejado, al contrastar el valor meta del indicador con el correspondiente valor observado en cada año.

Para el establecimiento de la línea base de los indicadores, se utilizó por lo general un promedio simple de la serie histórica disponible. En algunos casos, fue necesario la eliminación de valores extremos de las series, con el fin de obtener una medida más representativa, principalmente en aquellas variables que han tenido crecimientos considerables en el tiempo, en las que los valores observados en años como 2005 o 2006 generan distorsiones en el promedio. Por otra parte, para el establecimiento de los valores meta del

indicador en cada año de la vigencia del PMPI, se aplicó al resultado de la línea base, una tasa de variación representativa del comportamiento histórico observado en la serie.

Es importante mencionar que a pesar de que los valores meta establecidos se convierten en el principal parámetro para el establecimiento del grado de avance del PMPI, para el contraste entre valores meta y valores observados se deben incorporar elementos coyunturales que permitan explicar posibles desviaciones en lo pronosticado o esperado.

### 4.4 Recopilación de información de los planes de trabajo

Anteriormente se señaló que en el proceso de análisis llevado a cabo en Apeuna, se identificaron una serie de metas del PMPI a las que no se puede dar seguimiento mediante algún indicador de carácter cuantitativo. Para estas se estableció un procedimiento alternativo, denominado metodología de “planes de trabajo”, que se desarrolló mediante la utilización de un instrumento específico desarrollado en Apeuna por parte de las instancias responsables de las metas.

A cada una de las instancias identificadas como responsables de las distintas metas, se remitió formalmente la matriz confeccionada para la recopilación de la información de interés para el seguimiento del PMPI.

Mediante la utilización de la matriz, las instancias identificadas señalaron la lista de actividades que desarrollaron para cumplir con la meta propuesta en el PMPI, durante el año 2013. Cada actividad señalada, fue valorada en cuanto a su grado de avance, utilizando una escala de 1 a 10, en donde 1 significó que no se había avanzado prácticamente nada, mientras que 10, significó que se había avanzado completamente en la atención de la actividad.

Para el cálculo del avance en la meta en su totalidad, fue necesario que las instancias señalaran, utilizando criterio de experto, el peso relativo (ponderación) de cada actividad señalada en el marco del cumplimiento de la meta en cuestión.

Utilizando las calificaciones (de 1 a 10) asignadas a cada actividad, así como las ponderaciones señaladas, se obtuvo un promedio ponderado, que corresponde al grado de avance en el año en consideración de la meta en evaluación. A manera de ejemplo, si una instancia a cargo de la meta "X" señaló dos actividades concretas (Act. 1 y Act. 2) con calificaciones 6 y 9 y ponderación 25% y 75% respectivamente, el grado de avance de la meta "X" para el período considerado corresponde a un 8,25 ó 82,5%.

Por último, la instancia responsable debió señalar que porcentaje de la atención global de la meta (100%) pretende atender en cada año de la vigencia del PMPI. Una

cantidad considerable de instancias, decidió establecer un 20,0% para cada año, en vista de que son cinco en total (2013-2017), y un avance de 20% en cada uno, llevaría en 2017 a un avance global del 100,0%.

Siguiendo con el ejemplo, si la instancia a cargo de la meta "X" señaló un 20,0% como el porcentaje que pretendía cubrir en 2013 del global, se tendría entonces una atención global de la meta de 16,5%.

Es importante señalar que en la evaluación del PMPI del próximo año (2014), un primer ejercicio corresponderá a la revisión de los esfuerzos por ponerse al día, por parte de aquellas instancias que no lograron alcanzar la totalidad de lo planteado en el 2013.

Por último, ante el evidente carácter auto-evaluativo de la metodología empleada, se reconoce la posibilidad de tener algunas metas cuyos grados de avance para 2013 estén en alguna medida desviados de la realidad. No obstante, se pondrá especial atención a las evaluaciones de años venideros, para que las instancias encargadas de dar respuesta, identifiquen acciones marginales y concretas, de manera que no se repitan logros de período anteriores, y no se modifique la estructura del plan de trabajo planteado para adornar resultados desfavorables, que deben ser más bien identificados con el objetivo de tomar decisiones que permitan su atención prioritaria.



# Principales resultados

**Principales  
resultados**  
obtenidos por eje



## 5. PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS SEGÚN EJE ESTRATÉGICO

Los resultados que se muestran a continuación se presentan por eje estratégico, dentro de cada uno de ellos se identificaron grandes temas que aglutinan una o más metas en común, los resultados responden a las actividades desarrolladas durante el periodo 2013 y que contribuyen al logro de los objetivos, acciones y metas estratégicas propuestas en el plan analizado.

Considerando que el PMPI 2013-2017 cuenta con cuatro ejes estratégicos, los principales resultados se dividirán en cuatro capítulos, los cuales mostrarán el grado de avance en cada una de las metas, una breve descripción de los logros y los retos que se plantean para los próximos cuatro años de ejecución del plan.

Eje 1	Pertinencia Y Calidad
Eje 2	Producción Académica
Eje 3	Innovación Y Simplificación De La Gestión Universitaria
Eje 4	Universidad Justa, Sustentable Y Saludable





*talento humano*

*admisión  
y oferta académica*



CAMPUS  
FRRO. BENJAMIN NU

# Eje 1: Pertinencia y Calidad



#### 4.1. EJE1: PERTINENCIA Y CALIDAD

La Costa Rica de hoy si bien crece económicamente, aunque no a los niveles deseables, simultáneamente experimenta una de las condiciones que más duele a nuestro país, porque existe otra realidad que no es coherente con sus decisiones históricas, porque el modelo de desarrollo no ofrece iguales oportunidades para todos los habitantes. Crecemos pero con desigualdad, porque hemos perdido capacidad para distribuir los ingresos y por tanto las condiciones de vida de más costarricenses se alejan de condiciones propias de una sociedad para el bien común.

Revertir la situación social y económica exige, entre otras cosas, la construcción de un sistema que asegure una educación de calidad y pertinencia accesible e inclusivo, niveles crecientes de innovación, y encadenamiento productivo, para incrementar la riqueza del país a la vez que mejora la equidad distributiva, satisfacer las necesidades internas y aumentar el intercambio comercial con otros países. Si bien este objetivo podría ser compartido las estrategias suscitan las mayores discrepancias.

La educación superior juega un papel fundamental dentro de esta estrategia debido a las posibilidades que brinda para formar y educar permanentemente a la población joven, joven adulta y mayores, utilizar la innovación como instrumento

distintivo para incrementar la generación de empresas nacionales y mejorar las existentes, conformar nuestra propia identidad como elemento básico de cohesión social y consolidar un estilo de vida basado en la democracia participativa. No se trata solamente de mejorar la producción, se trata de mejorar la salud, la gestión comunal, la gestión municipal, la gestión del territorio; de conservar, proteger y manejar los recursos naturales; de generar políticas públicas que impulsen el modelo de desarrollo consistente con las estrategias para disminuir la pobreza, se trata de mejorar el desarrollo cultural, deportivo y artístico, entre muchas otras condiciones. Esto plantea entonces la necesidad de revisar en forma permanente la adecuación de la oferta docente y académica en general, a las necesidades de la sociedad.

Sin duda alguna la Universidad Nacional tiene un legado histórico para actuar comprometida con los niveles educativos de primaria y secundaria, y también se tiene enorme responsabilidad de contribuir en los ámbitos de la educación superior.

La universidad debe permanente formarse y reorientarse para estar dotada de las importantes posibilidades para responder a este desafío. Por consiguiente su responsabilidad se incrementa frente a la necesidad de construir nuevos y alternativos caminos por donde pueda transitar con mayor seguridad, creatividad y equidad nuestra nación. El mayor

aporte de la universidad a la sociedad no deriva sólo de la mayor democratización del acceso al estudio, generación y gestión del conocimiento. Los resultados que urgen están cada vez más orientados a la solución de problemas reales, parte de estas respuestas institucionales también serán abordadas en el eje dos.

Lo anterior obliga a replantear la forma de producir la respuesta desde la disciplina para dar nacimiento a nuevas formas de producir organizaciones que permitan elaborar visiones y soluciones integrales basadas en el trabajo cooperativo, transdisciplinario y en consideración de nuevas tendencias sistematizadas en la ecología de saberes y el abordaje de los problemas desde el pensamiento complejo. Es imperioso seguir discutiendo nuevos modos de producción de conocimientos y la conformación de nuevas alianzas con diversos sectores de la sociedad que deberán seguir siendo valorizadas por la academia con procedimientos adecuados. Este es un aspecto que debe tener en cuenta no sólo las demandas sino las necesidades de nuestra sociedad y mantener las puertas abiertas al debate permanente destinado a establecer si nuestra organización institucional es la más adecuada.

Además una sana política educativa debe considerar para la ciudadanía múltiples vías de acceso y re acceso a la institución, en distintas etapas de la vida dando lugar a un sistema orientado a apoyar el crecimiento de nuestra sociedad basado

sobre la capacidad de sus ciudadanos. El nivel educativo es una variable que influye y condiciona la estrategia de desarrollo de cualquier país. Sin duda alguna el nivel educativo por sí solo no asegura el desarrollo y la equidad de una sociedad, pero se puede asegurar que la sociedad para el bien común es imposible, si se tiene una sociedad fuertemente segmentada por el nivel educativo alcanzado por sus ciudadanos que depende del estrato social del que provenga cada ciudadano.

Así acceso, pertinencia y calidad son exigencias ineludibles de la Educación Superior contemporánea, obligatorias en una institución pública como la Universidad Nacional. El concepto de pertinencia de la educación superior está en evolución hacia una expresión amplia de la misma y a su estrecha vinculación con la equidad, la responsabilidad social, la diversidad, el diálogo intercultural y los contextos en que se desenvuelve.

Este eje uno y parte del dos plantean cómo la universidad ha venido abordando la búsqueda de la pertinencia social, la calidad y la democratización que deben claramente determinar el propósito y el método de la evaluación de los resultados derivados de la acción en el cumplimiento de esos objetivos. Calidad, pertinencia y equidad son componentes de un delicado equilibrio, donde la pertinencia no debe ser un valor meramente cualitativo e inmutable. Por lo contrario es un deber

reflexionar sobre los métodos que permitan determinar de qué manera percibe la sociedad a la UNA, cómo es visualizada y qué se espera de ella.

Bajo esta perspectiva este eje contiene 29 metas estratégicas, que para efectos del seguimiento y evaluación, se agrupan en cinco tópicos estratégicos.

- Diseño y ejecución de un Sistema de calidad y pertinencia Institucional.
- Proceso integral de admisión y oferta docente
- Pertinencia y calidad de los Programas, proyectos y actividades académicas
- Fortalecimiento de las sedes y el desarrollo regional
- Estrategias para la promoción del talento humano académico

Los resultados generales al valorar el grado de cumplimiento del eje de pertinencia y calidad, indican que de un total de 29 metas estratégicas asociadas, el grado de avance durante el 2013 fue de un 94%, lo cual representa un avance en el quinquenio del 19,3%, este resultado surge al contraponer el resultado alcanzado durante el 2013, versus el porcentaje de avance esperado para el mismo año, que fue estimado por los actores involucrados en 20,5%, porcentaje que se esperaba alcanzar durante éste mismo periodo.

El logro alcanzado en particular de cada meta, se logra visualizar en el tomo de

anexos; para los propósitos del presente informe, se describirán las principales actividades ejecutadas durante el 2013, que permitieron alcanzar el grado de avance antes mencionado.

### 5.1.1 SISTEMA DE PERTINENCIA Y CALIDAD

#### *Diseño de un Sistema de pertinencia y calidad institucional*

Los resultados del diagnóstico institucional previo a la formulación del plan de mediano plazo, dejaron entrever que la Universidad Nacional (UNA) contaba con estrategias para la evaluación y el mejoramiento, más no con un sistema institucional de gestión de la calidad, esto quiere decir que se habían realizado esfuerzos independientes por lograr la calidad y pertinencia en el quehacer académico, pero no de manera sistémica; por tal razón, el Gabinete de la Rectoría propuso para el quinquenio 2013-2017, crear un sistema institucional de gestión de la calidad y pertinencia, desde una perspectiva de procesos, que permita superar el enfoque prevaleciente en la Institución de trabajo con limitada articulación y sistematicidad.

Para ello, en el marco del PMPI 2013-2017 y en concreto para el 2013, la Vicerrectoría Académica (VA) en aras de impulsar la creación de un sistema institucional de gestión de la calidad y



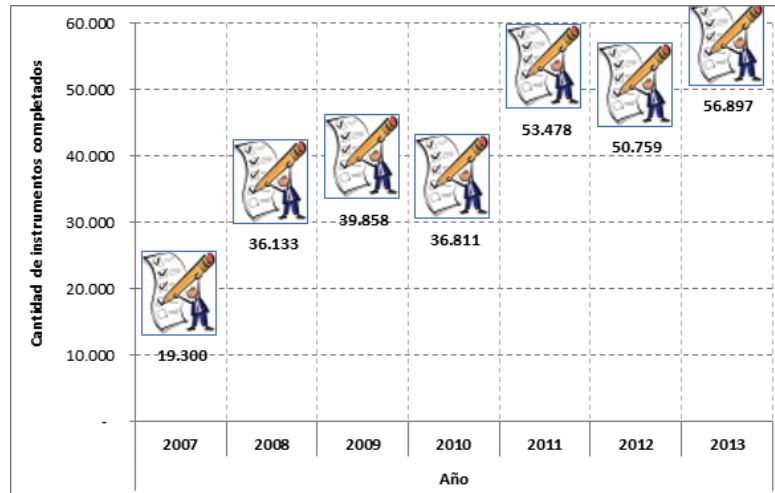
pertinencia, conformó una comisión con la participación de diferentes representantes de esta Vicerrectoría, en la cual también participan la Oficina de Cooperación Técnica Internacional (OCTI), la Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa (OTTVE), APEUNA, el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos (PDRH), la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC), el Programa de Gestión y Desarrollo Curricular (PGDC) e instancias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil (VVE), trabajo que ha contado con el apoyo técnico del PROCAME de la Escuela de Ciencias Ambientales. Los avances de esta comisión durante el 2013 se concentraron en la definición de un plan de trabajo, que contempló la identificación de los principales procesos académicos institucionales que conformarán el sistema institucional, así como, la metodología para el diseño del mismo, con el propósito de iniciar su ejecución a partir del 2014.

### ***Procesos de evaluación de la gestión académica***

En coherencia con lo anterior, y en búsqueda de favorecer los procesos de evaluación de la gestión académica, el Programa de Desarrollo y Evaluación Profesional en coordinación con la Vicerrectoría Académica, realizaron acciones durante el 2013, con el propósito de promover cambios en la cultura institucional sobre la evaluación del

quehacer académico. En primer instancia, respecto a la evaluación docente, se diseñó una campaña de posicionamiento de la evaluación en la UNA denominada “Evalúa para mejorar” la cual tuvo como grupos metas a las y los estudiantes de la institución y consistió en la realización de una serie de actividades orientadas a explicar la importancia de la evaluación de las y los docentes, asimismo se procedió a la colocación de signos externos en las Facultades, Centros y Sedes; esto por cuanto desde el año 2011 se muestra una baja en el número de instrumentos aplicados, siendo que la respuesta de los estudiantes para evaluar a los docentes ha disminuido. Se tiene que entre el 2011 y el 2012, se pasó de 53.478 evaluaciones a 50.909. Los resultados variaron luego de esta campaña, ya que durante el 2013 mejoraron de forma notoria, según se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 1. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de instrumentos de evaluación del desempeño docente completados por los estudiantes,**  
**período 2007-2013**



**Fuente:** Apeuna con datos suministrados por el Programa Evaluación Académica y Desarrollo Profesional

Otro esfuerzo importante en cuanto a la evaluación del desempeño, se relaciona con la necesidad de establecer un sistema integral de evaluación del desempeño académico; es decir, trascender la cultura de la evaluación solo desde la docencia, sino también considerar las áreas de investigación y extensión.

Durante el 2013, se realizaron acciones orientadas a fortalecer el sistema integral de evaluación del desempeño académico entre ellas: definición de políticas para la evaluación, elaboración de documentos sobre mejores prácticas docentes y actividades que contribuyen a mejorar el proceso de evaluación académica; una de ellas fue la creación de un nuevo instrumento de evaluación que usará el superior jerárquico. Esto requirió, además, de un procesos de socialización y conocimiento del nuevo instrumentos con académicos de diversas Unidades,

Facultades, Centros y Sedes. La evaluación integral tiene como fin la realización de informes triangulados con los resultados de la evaluación del desempeño por parte de los estudiantes, la autoevaluación y la evaluación por parte del superior jerárquico. Se procura que los resultados que se obtienen de la evaluación integral sean de conocimiento de las unidades académicas a las cuales pertenecen la comunidad académica evaluada, con el único propósito de propiciar mejoras en los aspectos que se requiera.

Aunado a lo anterior, el Programa de Desarrollo Profesional informa a las unidades académicas, la planificación de cursos y talleres que se impartirán en cada ciclo, con el fin de que los académicos participen e incrementen sus habilidades y competencias atinentes a su quehacer académico. Las temáticas de los cursos y

talleres nacen de las necesidades detectadas según los resultados de las evaluaciones.

### Resultados de la evaluación docente

Para el presente informe, se consideran las evaluaciones del desempeño docente por parte de los estudiantes, que se realizan en el primer ciclo 2013; asimismo, en este ciclo es cuando se presenta la mayor cantidad de cursos evaluados. Las evaluaciones por considerar son aquellas que contaron con la participación de al menos el 50% de los estudiantes.

En el 2011, se completaron 53.478 instrumentos lo que corresponde a 4.676

cursos; para el 2013, hubo un incremento en la participación, llegando a completarse 56.897 instrumentos, en 4.972 cursos, que implica un crecimiento del 5.9%. En el año 2012, se evaluó a 2.032 académicos y para el 2013 este número se incrementó a 2.465.

Según los datos 2012, el 22% de los académicos fue valorado con excelente y el 53% como muy buenos; entre regular y deficiente, el resultado fue de un 6%. En el 2013, nuestros estudiantes afirman que las y los docentes de la UNA son, en su mayoría, muy buenos 52%, excelentes el 27% y buenos el 16%; solamente el 2% se percibe como regular y el 3% como deficiente, como se aprecia en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de Académicas y Académicos percibidos como Excelentes. Periodo 2013

Valoración	I ciclo 2013	
	Absolutos	%
Excelente	358	26,5%
Muy Bueno	708	52,5%
Bueno	217	16,1%
Regular	30	2,2%
Deficiente	36	2,7%
<b>TOTAL</b>	<b>1.349</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Programa Evaluación Académica y Desarrollo Profesional

Como se nota, hay un incremento en el rubro de excelencia y una disminución en cuanto a regulares y deficientes. Este es un dato importante por cuanto una de las metas de Evaluación Académica y Desarrollo Profesional es mejor en el

desempeño docente. Por tal razón, podemos decir que ha iniciado positivamente el camino para elevar el número de funcionarios que mejoran su desempeño.

Por otro lado, es importante anotar que los números anteriores correspondientes a los cursos evaluados se refiere a los que lograron el 50% o más de participación de estudiantes en la evaluación, según acuerdo de la Comisión para el Desarrollo Académicos de Vicedecanas /Vicedecanos, minuta N°10 del 21 setiembre 2010.

### Incentivos para el desarrollo académicos

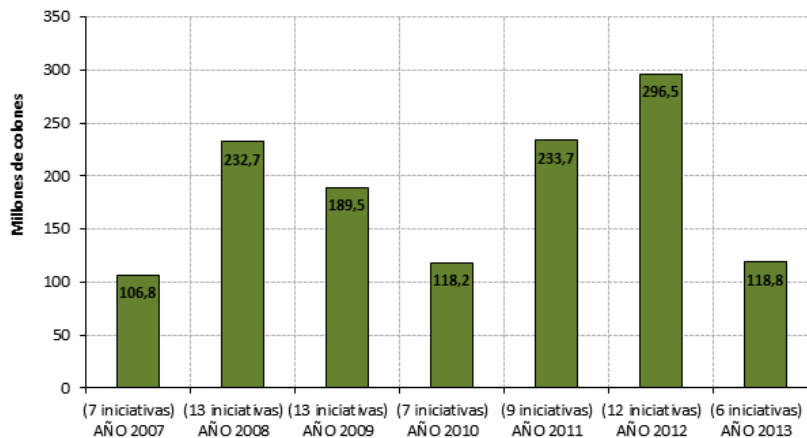
Otra acción que se viene acentuando en la institución, es la aplicación de incentivos hacia el quehacer académico, traducido en la creación de fondos concursables, que

permiten a la comunidad académica presentar sus propuestas o iniciativas académicas, para concursar bajo criterios de calidad y pertinencia, y finalmente lograr financiar sus proyectos mediante la asignación de fondos, de esta manera se busca favorecer una cultura de pertinencia y calidad.

### Fondo Institucional de Desarrollo Académico de la UNA (FIDA)

En los últimos seis años se han financiado 61 proyectos FIDA para un total acumulado de ₡1.296,2 millones de colones.

**Gráfico 2. Costa Rica. Universidad Nacional.  
Monto y cantidad de iniciativas aprobadas con recursos FIDA, periodo 2008-2013**



Fuente: Apeuna con información suministrada por la Dirección de Investigación

El FIDA (Gráfico 2), creado como fondo en 2003, se ha consolidado como una de las principales fuente de recursos propios con que cuenta los académicos y académicas, especialmente para aquellas iniciativas con escasa posibilidad de obtener recursos

externos. Es la fuente de recursos concursables más importante que tiene la UNA, tanto en cantidad de iniciativas financiadas como por el monto adjudicado.



A este fondo concurren iniciativas de diversas áreas de conocimiento, siendo un buen indicador en este sentido las 97 iniciativas financiadas entre 2003 y 2013, de nueve facultades, centros y sedes diferentes. Las facultades con más PPAA financiados por el FIDA son Ciencias Sociales, Ciencias de la Tierra y del Mar; y la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales; consecuentemente, las ciencias sociales y naturales son las áreas temáticas más atendidas con el FIDA. La experiencia adquirida en formulación y ejecución de iniciativas con financiamiento interno y externo, podría ser la razón por la cual algunas unidades y facultades presentan más iniciativas al FIDA que otras. Las facultades de Ciencias de la Tierra y del Mar, Ciencias Exactas y Naturales y Ciencias Sociales se destacan por la cantidad de iniciativas que desarrollan pero también porque se mantienen activas formulando propuestas a concursos internos y externos.

La mayoría de las iniciativas financiadas con el FIDA integran más de un área académica. La mayoría de las iniciativas integradas incluyen el componente de investigación (el 87%) y el 81% incluyen la extensión. La cantidad de iniciativas integradas que incluyen la docencia es menor (43%) y más aún, los que incluyen la producción (solo el 15%).

El FIDA favorece la multi e interdisciplinariedad y las comisiones

técnicas encargadas de la evaluación de las propuestas en las distintas convocatorias fortalecen la aplicación de los criterios del FIDA tendientes a favorecer la inter y multidisciplinariedad en las iniciativas, así como la integración de las áreas académicas y el compromiso de la universidad con los sectores menos favorecidos de la sociedad. Lo anterior no limitaba la importancia de seguir apoyando el desarrollo de iniciativas disciplinares innovadoras, las cuales generan conocimiento básico del que se nutren los PPAA multi e interdisciplinarios.

Otro esfuerzo permanente de las instancias relacionadas con la gestión del FIDA es la promoción de la participación efectiva de estudiantes en los PPAA que se ejecutan con este fondo, de manera tal que se supere la visión instrumentalizadora de su quehacer. De esta manera se hace valioso el compromiso formativo de la universidad a través de la visibilización y amplificación de la importancia de la participación estudiantil en las iniciativas financiadas con el FIDA.

### Fondo Universitario para el Desarrollo Regional (FUNDER)

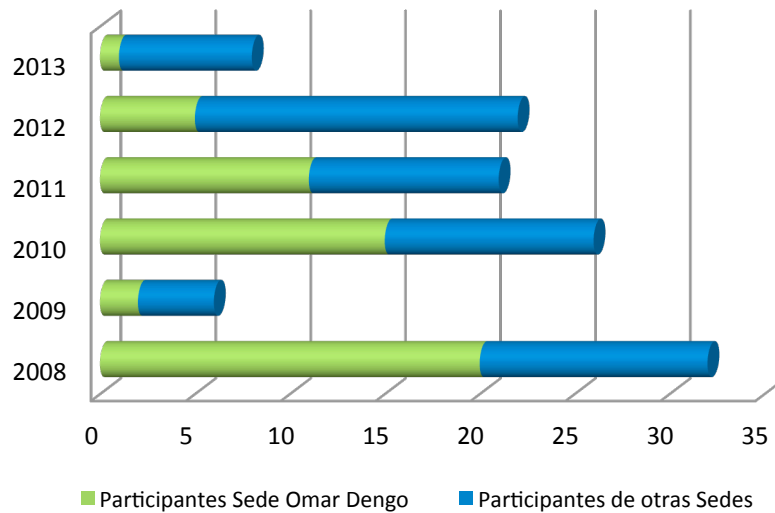
En el caso del fondo FUNDER, durante el periodo que comprende los años 2008-2013 se logró financiar 27 proyectos con una participación activa de 61 académicos, según el siguiente gráfico, en su mayoría de la Sede Regional Chorotega, circunstancia que cambia en el año 2011,

al sumarse el Campus Sarapiquí y la Sede Regional Brunca con la aprobación de nuevos proyectos (Gráfico 3).

Es de destacar que esta tendencia de cambio se da con la convocatoria 2011, al incluirse como lineamiento la obligatoriedad de la coordinación de los proyectos por parte de las sedes regionales y del Campus Sarapiquí

Gráfico 3. Costa Rica. Universidad Nacional.

Figura 1. Número de académicos participantes de las sedes regionales/Campus Sarapiquí y el Campus Benjamín Núñez y Omar Dengo, periodo 2008-2013



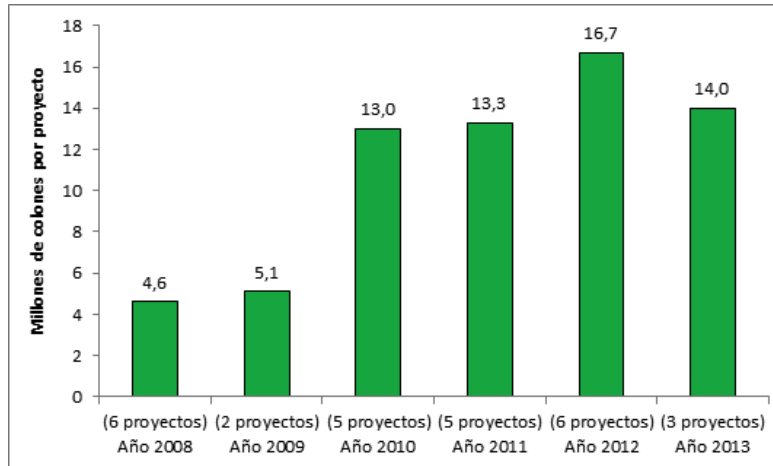
Fuente: Dirección de Extensión

En este recuento es de destacar la participación de las Facultades de Ciencias Sociales con las escuelas de Planificación y Promoción Social, Sociología, Economía e IDESPPO y la Facultad de Tierra Mar con Agrarias y Geografía en temáticas

relacionadas con emprendedurismo, turismo rural comunitario, fortalecimiento organizativo y agropecuario, seguridad alimentaria, gestión del riesgo y manejo de humedales, entre otros.

Gráfico 4. Costa Rica. Universidad Nacional.

Monto del financiamiento por proyecto y cantidad de proyectos financiados con recursos FUNDER, período 2008-2013



Fuente: Apeuna con datos suministrados por la Dirección de Extensión.

En cuanto a los ₡287,5 millones de colones otorgados en este periodo, es en el año 2010, cuando la Vicerrectoría Académica y de la Dirección de Extensión por la importancia de este tipo de recursos para las Sedes, incrementa el monto de financiamiento a 13 millones de colones por propuesta (Gráfico 4) dándose en el año 2012, una situación especial con la aprobación por parte del CONSACA de sumar los 14 millones del remante de la convocatoria 2011, a los 69 492 500 millones presupuestados para el 2012, alcanzando así 16.7 millones por iniciativa, encabezando la Región Chorotega y el Campus Sarapiquí, las sedes con mayor financiamiento durante este periodo con 129.1 y 61.3 millones de colones respectivamente.

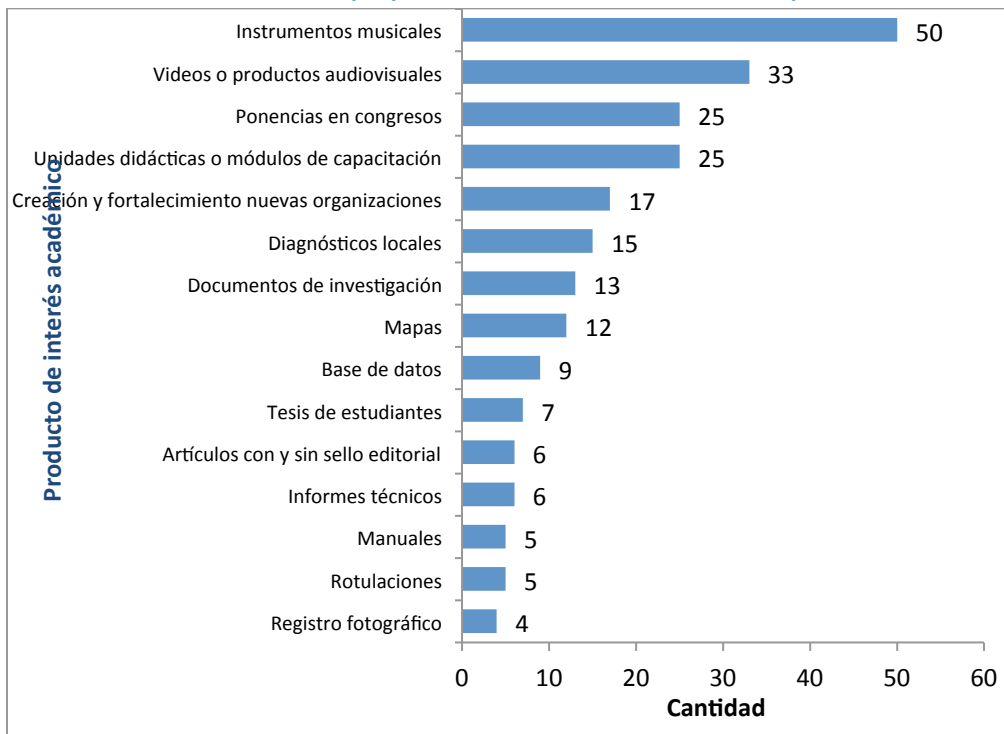
Estos recursos han representado para las comunidades y para las personas que han participado, una oportunidad de cambio gracias a las políticas que lo dinamizan y permiten costear propuestas que por su temática, no son candidatas de financiamiento por el estado u otras organizaciones de desarrollo,

representando así un acto de firme voluntad política-académica de nuestra universidad de apoyar a las comunidades en aquellas acciones que desde su perspectiva son necesarias.

Del 2010 al 2013, los académicos han logrado crear productos de interés académico (Gráfico 5) y comunal relacionados con la a) creación de capacidades, b) formulación de nuevas propuestas, y c) fortalecimiento de los vínculos con los actores locales, en especial con las organizaciones y asociaciones; fuerzas vivas donde se ha encontrado mayor apoyo para la generación de propuestas y cambios en las comunidades.

Dentro de estas acciones, es importante resaltar los esfuerzos del Campus Sarapiquí en fortalecer la oferta de espacios culturales en el área de la música, para lo cual se han adquirido varios instrumentos musicales necesarios para la enseñanza y promoción de la música en niños y jóvenes de la comunidad.

**Gráfico 5. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Productos académicos de los proyectos con financiamiento FUNDER, período 2010-2013**



Fuente: Dirección de Extensión

En el caso de la Sede Regional Chorotega, del 2010 al 2013, se han redobrado esfuerzos por fortalecer las iniciativas locales de turismo rural, gracias a una estrategia de trabajo que ha buscado crear o bien mejorar las capacidades en el idioma del inglés, mediante talleres y clases magistrales, manuales para estudiantes y profesores, producción audiovisual y diagnósticos en cada una de las poblaciones atendidas.

De igual manera se han creado mapas turísticos, manuales de servicio al cliente, como aquellos que describen el sistema turístico de la zona, los hoteles y la oferta gastronómica. Es en esta área donde mayormente se han desarrollado tesis y

artículos con y sin sello editorial, y ponencias internacionales y nacionales.

En el tema de fortalecimiento de capacidades emprendedoras y organizativas, la Sede ha logrado la sistematización de los procesos y de las experiencias a través de videos, ponencias, artículos, y registros fotográficos, siendo una de las acciones de relevancia, la creación y el fortalecimiento de las organizaciones comunales en temáticas como turismo, ambiente y cultura.

En la Sede Regional Brunca, el empoderamiento en temas administrativos y organizacionales y los trabajos ejecutados en las comunidades que conforman el Corredor Biológico Alexander Skutch,

han brindado a la academia productos audiovisuales, ponencia, artículos con los cuales reforzar el quehacer universitario y los conocimientos de las comunidades atendidas.

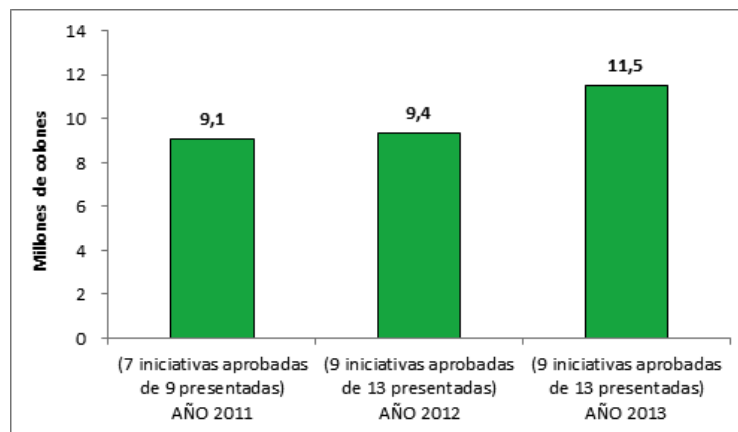
#### Fondo de Apoyo para el Fortalecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo de PPAA colaborativos internacionales

Este fondo tiene como objetivo apoyar las gestiones para el fortalecimiento de

alianzas estratégicas internacionales establecidas mediante iniciativas de investigación inscritas en la Universidad Nacional, tales como: pasantías y trabajo de campo internacional, reuniones de coordinación entre las partes, formulación de iniciativas internacionales conjuntas así como negociación de segundas etapas de los PPAA

**Gráfico 6. Costa Rica. Universidad Nacional.**

**Cantidad de recursos otorgados mediante el fondo de apoyo para el fortalecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo de PPAA colaborativos internacionales, periodo 2011-2013**



Fuente: Apeuna con información suministrada por la Dirección de Investigación.

El Gráfico 6 muestra como durante el año 2013, se presentaron 13 iniciativas y se aprobaron 9, con un monto asignado de 11.513.470 colones. Durante este año, la ejecución presupuestaria fue de una 99,99%, resultado de acciones de mejora que realizaron en la gestión de este fondo. Este fondo se ha convertido en una fuente de recursos que fortalece la constitución de redes internacionales, la generación de

propuestas de investigación con componente internacional, gestión de convenios, entre otros, con centros, universidades, institutos y ministerios de otros países, lo que permite la internacionalización y la mayor visibilidad de la Universidad, donde concurren iniciativas de diversas áreas de las ciencias, favoreciéndose aquellas con mayor posibilidad de establecer una alianza



estratégica, entre ellas las ciencias sociales. Se requiere realizar algunas modificaciones en los trámites orientadas a mejorar la sistematización de los resultados/productos y su compilación y se facilite el proceso de evaluación por parte de la Comisión Técnica Asesora.

### **Calidad e impacto del quehacer académico**

En términos de lo que corresponde a la evaluación de la calidad, que si bien se indicó arriba no solo refería a elementos cuantitativos sino también cualitativos, distinguiéndose por tener un carácter más integral, se considera importante el tema de evaluación de impacto como parámetro para distinguir el alcance de las acciones realizadas en el quehacer académico, y especialmente en los Programas, proyectos y actividades académicas (PPAA) que la Universidad desarrolla. Es por ello que durante el 2013, las direcciones de área han conformado una comisión integrada por la Dirección de Docencia, Investigación y Extensión, el Departamento de Registro, el Centro de Gestión Informática (CGI) y APEUNA, con el fin de determinar acciones en el tema de la evaluación de calidad e impacto. En el marco de estas acciones se determinó la necesidad de capacitación del personal, de revisar la normativa relacionada con los PPAA, revisión de los instrumentos utilizados actualmente para la evaluación de los PPAA, incluido el Sistema de Información Académica, todo

en aras de lograr proponer una metodología que permita realizar la evaluación de la calidad y el impacto de los PPAA, tal y como se ha propuesto en el plan de mediano plazo.

### **Procesos de acreditación y reacreditación**

Una de las acciones más consolidadas en materia de pertinencia y calidad a nivel de la UNA, es la acreditación y reacreditación de carreras, ya que siendo esta Universidad pionera en la acreditación de carreras, desde el año 2002 esta casa de estudios formalizó su compromiso con la calidad, al acreditar sus 3 primeras carreras; desde ese momento y hasta la fecha ha logrado la acreditación de 14 carreras en total, de las cuales 10 han sido reacreditadas, lo cual no solo representa para la institución un esfuerzo presupuestario, sino también el compromiso del personal y de los estudiantes que pertenece a estas carreras y que hacen posible de manera conjunta mantener la acreditación de sus carreras.

Durante el 2013 específicamente, se logró acreditar la carrera de Bachillerato en la Enseñanza de los Estudios Sociales y la Educación Cívica, en el desarrollo de esta carrera participan conjuntamente 3 unidades académicas que a su vez pertenecen a diferentes Facultades o Centros, a saber la Escuela de Historia, la Escuela de Ciencias Geográficas y la División de Educología, esta situación vuelve aún más complejo el proceso de acreditación. También se logró llevar a cabo la etapa de evaluación externa de la

carrera Bachillerato y Licenciatura en Ingeniería en Agronomía, la cual tiene pendiente el acuerdo de acreditación.

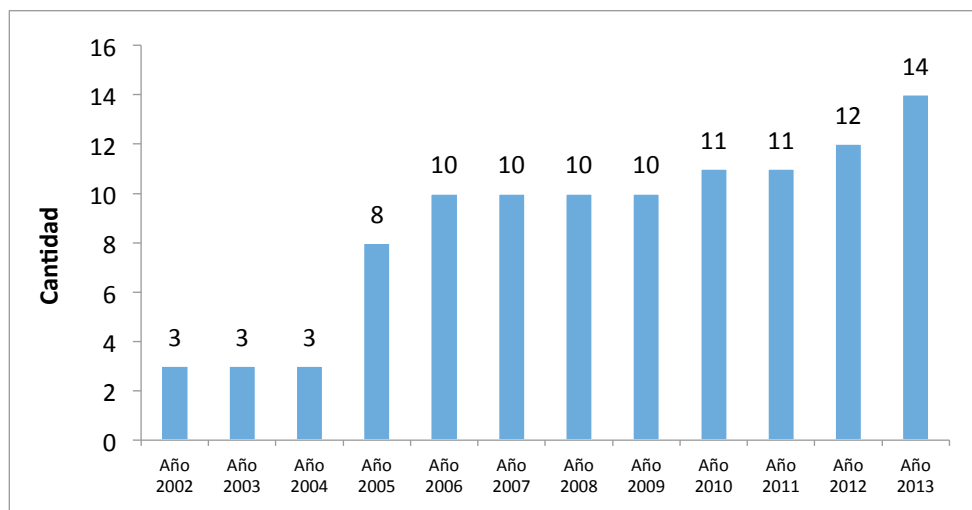
Es importante mencionar que durante el año 2013 se logró la presentación de 3 carreras para optar por la acreditación ante el SINAES: Bachillerato y Licenciatura en Orientación, Bachillerato y Licenciatura en Relaciones Internacionales y Bachillerato y Licenciatura en la Enseñanza de las Ciencias, esta última concluyó con la etapa de evaluación externa en el mes de mayo de 2014.

La reacreditación también fue una labor realizada durante el 2013, ya que se reacreditaron 2 carreras, el Bachillerato y la Licenciatura en Pedagogía con énfasis en Educación Preescolar y el Bachillerato y la Licenciatura en Pedagogía con énfasis en I y II ciclo de la Educación General

Básica, ambas carreras pertenecen a la División de Educación Básica del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE).

Actualmente la Universidad cuenta con carreras acreditadas en las áreas de educación preescolar, básica y especial, sistemas de información, topografía y catastro, bibliotecología, medicina veterinaria, enseñanza de la matemática, del inglés y de los estudios sociales, ciencias forestales, geografía, enseñanza de la educación física, enseñanza de los estudios sociales y educación cívica y apicultura tropical, está última corresponde a un posgrado. El resultado general acumulado en materia de acreditación y reacreditaciones se muestra en el siguiente gráfico y el siguiente Cuadro.

**Gráfico 7. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad acumulada de carreras acreditadas o reacreditadas, período 2002-2013**



Fuente: Programa de Diseño y Gestión Curricular.

**Cuadro 3. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
Detalle de las carreras acreditadas y reacreditadas. Período 2002-2013

GRADO	CARRERA	ACREDITACIÓN	REACREDITACIÓN	
		Período	Período	Período
Bachillerato y Licenciatura	Pedagogía con énfasis en Educación Preescolar	2002-2006	2007-2012	2013-2017
Bachillerato y Licenciatura	Pedagogía con énfasis en I y II ciclo de la Educación General Básica	2002-2006	2007-2012	2013-2017
Bachillerato y Licenciatura	Educación Especial con énfasis en Integración	2002-2006	2007-2010	2012-2017
Bachillerato	Ingeniería en Sistemas de Información	2005-2009	2010-2016	
Bachillerato y Licenciatura	Ingeniería en Topografía y Catastro	2005-2009	2010-2016	
Bachillerato y Licenciatura	Enseñanza de la Matemática	2005-2009	2010-2014	
Bachillerato y Licenciatura	Bibliotecología y Documentación	2005-2009	2010-2015	
Licenciatura	Medicina Veterinaria	2005-2009	2010-2016	
Bachillerato	Enseñanza del Inglés	2006-2010	2011-2017	
Bachillerato y Licenciatura	Ingeniería en Ciencias Forestales	2006-2010	2011-2017	
Bachillerato y Licenciatura	Ciencias Geográficas con énfasis en Ordenamiento del Territorio	2010-2014		
Maestría	Apicultura Tropical	2012-2015		
Bachillerato	Enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación	2013-2017		
Bachillerato	Enseñanza de los Estudios Sociales y la Educación Cívica	2013-2017		
<b>TOTAL DE CARRERAS CON ACREDITACIÓN AL 2013 = 14</b>				

Fuente: Programa de Diseño y Gestión Curricular

### **Fondo para Equipo Didáctico**

Este Fondo tiene particular interés y por tanto prioridad en el fortalecimiento del sistema de mejoramiento de las carreras con fines de acreditación, reacreditación y autoevaluación. Consecuentemente, parte de este esfuerzo se materializa en el apoyo económico para aquellas Unidades Académicas que necesitan recursos para la

adquisición de equipo didáctico y tecnológico. La siguiente matriz, muestra la evolución del periodo 2011-2013 y el primer semestre del 2014 en términos de inversión para este rubro. Sin embargo cabe dejar claro que una vez atendidas las prioridades, los recursos restantes se invierten en otras unidades que reporten necesidades en términos de equipo didáctico.

Puntualmente (Cuadro 4) se da cuenta de un total invertido para el periodo de 535.433.785,15 millones de colones. Además se observa un crecimiento sostenido de la inversión en términos anuales, así como una alta cantidad de

unidades beneficiadas distribuidas en cinco Facultades, dos Centros, dos Sedes y un Recinto. Consecuentemente, la cobertura de necesidades ha sido significativa en términos institucionales.

**Cuadro 4. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Distribución de recursos para equipo que apoya a la docencia, según Facultades, Centros y Sedes. Periodo**

Facultad y Sedes	Periodo		
	2011	2012	2013
F. Naturales y Exactas (Informática, Matemática, Biología, Topografía, ECMAR, Química, Departamento de Física)	9.106.700,00	37.750.000,00	64.673.824,00
F. Tierra y Mar (Agrarias, Ambientales, Geografía, CINAT, ICOMVIS)	43.914.255,00	7.400.000,00	5.050.000,00
F. Filosofía y Letras (Literatura y Ciencias del Lenguaje y Bibliotecología)	24.000.000,00	-	-
F. Ciencias de la Salud (Movimiento Humano y Calidad de Vida y Medicina Veterinaria)	-	23.229.160,00	-
F. Ciencias Sociales (Historia, Relaciones Internacionales, Sociología y Secretariado)	-	-	6.881.715,00
CIDE (Educación Básica, Educación para el Trabajo, Educación Rural, INEINA)	5.000.000,00	2.791.519,32	1.675.000,00
CIDEA (Arte y Comunicación Visual, Música, Danza)	1.200.000,00	8.200.000,00	40.129.180,00
Recinto Sarapiquí	-	11.409.528,00	14.478.169,00
Sede Brunca	-	20.800.000,00	-
Sede Chorotega	-	-	28.740.827,00
<b>Total Anual</b>	<b>83.220.955,00</b>	<b>111.580.207,32</b>	<b>161.628.715,00</b>

Fuente: Vicerrectoría Académica.



## **Sistema de posgrado**

A propósito de la acreditación de carreras y considerando que la Universidad actualmente mantiene un solo posgrado acreditado, se ha propuesto en el marco de este plan de mediano plazo, fortalecer la evaluación de los posgrados y generar una estrategia institucional que garantice su pertinencia y calidad, dado que el diagnóstico institucional muestra un insuficiente avance en los planes de mejoramiento de la evaluación de los posgrados. Para llevar a cabo este propósito en el 2013 el Sistema de Estudios de Posgrados (SEPUNA) realizó un diagnóstico general de los posgrados con el propósito de: profundizar y ratificar la necesidad de realizar el proceso de autoevaluación contribuyendo a asegurar su calidad, además esto permitió al Consejo Central de Posgrado tener un estado de situación de los programas de posgrado y promover una cultura de evaluación permanente, contribuyendo con esto a la calidad en los posgrados y por tanto a la calidad institucional. Asimismo, con el fin de ir construyendo la estrategia institucional para garantizar la pertinencia y calidad de los posgrados, se realizaron varios talleres con el propósito de exponer buenas experiencias en posgrados en universidades estatales del país, para poder a partir de los resultados del taller trabajar en propuestas de mejora.

## **Educación permanente**

Finalmente y no menos importante como parte de este gran capítulo de la pertinencia y la calidad institucional, otra meta propuesta tiene que ver con la necesidad de diseñar una estrategia institucional de educación permanente, que permita además de aumentar la cobertura en respuesta a las necesidades de la sociedad, también propone evaluar continuamente su pertinencia y calidad, todo ello de una manera articulada e integral vista a nivel sistémico y no por instancias, como hasta ahora se ha desarrollado.

Es por ello que durante el 2013, al Programa de Educación Permanente se le encarga diseñar la estrategia y dar seguimiento a la misma. Este programa se adscribió a la OTTVE debido a la relación que mantiene esta actividad con la vinculación externa. La primera tarea asignada al programa consistió en realizar un diagnóstico a nivel institucional en el tema de educación permanente, los principales resultados son:

- Se identificó un total de 65 programas de educación permanente ubicados en distintas unidades académicas, de los cuáles 54 programas activos y solo 11 no.
- Para conocer el estado de estos programas, se tomó una muestra de 27 programas de los 54 activos.
- A partir de los resultados obtenidos se determinó un plan

de trabajo que incluye el desarrollo de actividades como divulgación, promoción, evaluación, entre otros aspectos aplicados a los programas de educación permanente. Así como se planteó una propuesta de sistema de educación permanente institucional coordinado por la Vicerrectoría Académica que fue compartida y aprobada por el Consejo Universitario.

Este programa durante el 2013, además de lo antes citado se ha concentrado en la definición final de una propuesta que permita el establecimiento de un sistema de educación permanente, la actualización de los lineamientos que regulen la educación permanente, la definición de una estrategia para su fortalecimiento, la cual cuenta con un plan de implementación a iniciar durante el 2014.

En la consecución del proceso señalado, la Oficina de Transferencia Tecnológica y el Programa de Educación Permanente en conjunto con la Oficina de Diseño Curricular desarrollaron una propuesta de lineamientos y procedimientos para el desarrollo de cursos y programas técnicos a nivel institucional, para formalizar los procesos en diferentes aspectos metodológicos, pedagógicos y curriculares. Además de entregar los certificados de acuerdo a los lineamientos de Servicio Civil: asistencia, participación y aprovechamiento. De igual forma, se logró diseñar un programa de carácter

informático que incluye los siguientes módulos:

- Módulo de entrega de lista
- Módulo de notas
- Entrega de certificados
- Módulo de gestión financiera: Control de pago de cursos
- Creación de bases de datos estudiantes
- Creación de bases de datos profesores
- Divulgación y promoción de la oferta de cursos

## **RETOS DEL SISTEMA DE CALIDAD Y PERTINENCIA**

1. Sin duda alguna crear el sistema institucional de gestión de la calidad y pertinencia, continua siendo una tarea compleja y desafiante, para una institución en la que los esfuerzos por lograr la calidad en su quehacer son una constante, por lo tanto generar acciones de manera sistémica y articulada, siguen siendo la tarea pendiente, en ese sentido se estima que a partir de la implementación de un plan de trabajo propuesto por la Comisión interdisciplinaria que se encuentra trabajando actualmente sobre este tema, brinde lineamientos y propuestas concretas que permitan la creación de este sistema. Para el 2014 se estima realizar un diagnóstico que permita a nivel institucional determinar con mayor claridad, el

- estado de situación en torno al tema de calidad y pertinencia, el cual parte de reconocer e identificar los procesos académicos como innovación y gestión curricular, innovación y gestión de programas, proyectos y actividades académicas y de vínculo externo, proceso integral de admisión, entre otros. Todo ello permitirá conceptualizar de manera integral el sistema de calidad y pertinencia de la UNA.
2. Establecer el sistema de evaluación del desempeño académico, continua siendo una tarea que requiere doblegar esfuerzos en cuanto a la revisión y actualización de la normativa existente, en el tanto permita implementar el sistema de manera total, ya que establecer el sistema no solo considera su creación e implementación, sino también ajustes en reglamentos y la generación de procedimientos, que permitan a la institución orientar planes de mejoramiento continuo, hacia al talento humano académico a partir de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño académico.
  3. En evaluación del impacto se han iniciado esfuerzos por identificar el estado de situación a nivel institucional, pero es necesario capacitar al personal de las direcciones de área, de unidades académicas e instancias vinculadas a la evaluación de los PPAA, para que se generen los instrumentos y los mecanismos necesarios para crear una metodología universitaria que permita realizar la evaluación del impacto de los PPAA, el seguimiento y el monitoreo de manera oportuna.
  4. Como parte del sistema institucional de gestión de la calidad, deben fortalecerse acciones dirigidas a los posgrados, ya que estos son parte fundamental del quehacer institucional, y por lo tanto debe ser incluidos dentro de la estrategia para generar esfuerzos integrados a nivel universitario.
  5. Por último y siempre con el propósito de contribuir con la calidad y la pertinencia académica a nivel institucional, queda claro que es necesario también articular los esfuerzos que se han desarrollado de manera particular en las unidades académicas sobre el tema de educación permanente, por lo tanto la puesta en marcha de un sistema de educación permanente y la implementación del plan de trabajo propuesto a partir del diagnóstico realizado, se vislumbra con el gran reto a desarrollar durante el 2014 y siguientes años. El nuevo sistema contempla diferentes acciones que deberá desarrollar para su impulso y consolidación, algunas de ellas son divulgación, promoción, asesorías en: en el costo del cobro al estudiante, contratos con los formadores, desarrollo de los cursos, la firma de los certificados de manera institucional, la evaluación de los cursos, entre otros. Asimismo la necesidad de realizar un

estudio sobre la realidad local y nacional, que permita conocer las demandas adicionales de los diferentes sectores sociales, para el mejoramiento continuo del docente y la capacitación en nuevas metodologías y el mejoramiento de la infraestructura como parte del sistema, todo ello con el propósito de evaluar continuamente la educación permanente de la Universidad Nacional.

### **5.1.2 PROCESO INTEGRAL DE ADMISIÓN Y OFERTA DOCENTE**

Otra de las cuestiones de mayor relevancia para la Universidad se relaciona con la evaluación y mejora continua del proceso integral de admisión, así como, la oferta docente institucional, labor asumida como permanente y considerada como elemento diferenciador, en el marco de las universidades públicas costarricenses. Por ello, este apartado revisa, tanto los avances en materia de admisión, como la oferta docente, incluyendo aspectos tales como; estrategias de atracción, seguimiento y comportamiento histórico de la matrícula, permanencia y programas de apoyo a la comunidad estudiantil, así como avances en materia de innovación y diversificación de la oferta docente.

El proceso integral de admisión, es uno de los más consolidados a nivel institucional, producto de la revisión, mejora y evaluación que ha tenido en los últimos cinco años. Esto ha permitido que algunos indicadores institucionales como

matrícula de primer ingreso, matrícula regular, ocupación de cupos, deserción, aprobación de cursos y graduación, hayan experimentado en los últimos cinco años, en términos generales avances significativos como se verá más adelante.

De esta manera, la matrícula en la UNA en los últimos años, ha experimentado un incremento en la cantidad de estudiantes inscritos, así como de los que realizan prueba y finalmente matriculan en su carrera de preferencia. Esta situación se vio favorecida por el cambio en el modelo de admisión realizado en el 2009, y de otras estrategias utilizadas en los últimos años orientadas a consolidar el proceso de manera integral, que generaron un incremento histórico, tanto en la matrícula de primer ingreso, como en la regular. En este sentido es importante resaltar que estas estrategias van orientadas al cumplimiento de la misión institucional, la cual plantea que su quehacer académico está dirigido prioritariamente a los sectores sociales menos favorecidos, esto por cuanto los cambios de mejora aplicados al proceso integral de admisión, siempre pretenden contribuir con ello.

Otro aspecto a considerar es que este proceso es concebido en la institución no solo con la atracción e inducción de nuevos estudiantes, sino que también contempla la permanencia, la graduación y el seguimiento de nuestros graduados. De manera que se visualiza la vida universitaria de las y los estudiantes, desde el preciso momento que muestra su interés por ingresar a la UNA, hasta incluso



cuando adquiere el rango de profesional y se inserta en el mercado laboral, desde una perspectiva integral.

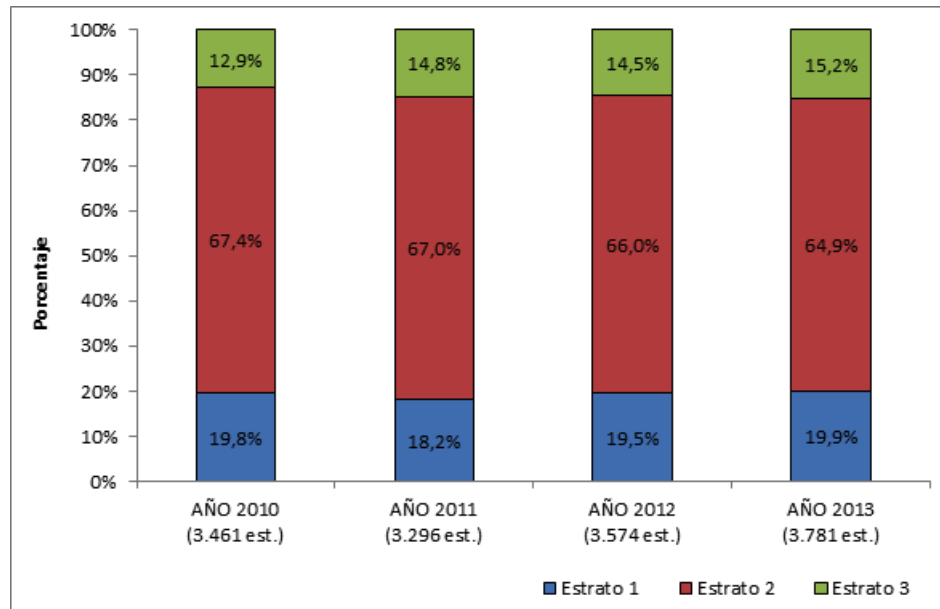
### **Atracción e inducción**

La atracción y la inducción de los estudiantes de primer ingreso de la UNA, continúa siendo una tarea que procura promocionar la admisión a la institución y brindar orientación al estudiante proveniente de la enseñanza media. Lo anterior ha sido posible mediante visitas a colegios por parte de funcionarios de la Universidad, la realización de ferias vocacionales denominadas “Jornadas de puertas abiertas” en donde los estudiantes de distintos colegios visitan las Sedes Universitarias ubicadas en Heredia, Guanacaste, Pérez Zeledón y Sarapiquí. De esta forma durante el 2013 se visitaron 143 colegios, se logró ferias vocacionales con la participación de 5.200 provenientes de 102 colegios y las jornadas de puertas abiertas con la atención de 4.567 estudiantes, provenientes de 112 colegios. Es importante señalar que, con el propósito de profundizar y desarrollar un mayor posicionamiento de la UNA, se ha consolidado una estrategia de carácter integral de atracción que combina las visitas, las ferias y la difusión de material gráfico, con acciones estratégicas y particulares en las Sedes Regionales.

### **Matrícula**

Luego de conocer algunos datos sobre las actividades previas a la matrícula, que realiza la Universidad, se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del modelo de admisión, específicamente para el 2013. Según se muestra en el Gráfico 8, de un total de 3.781 estudiantes de primer ingreso, el 64,9% se ubican en el estrato 2; es decir, estudiantes que provienen de colegios públicos; seguido de un 19,9% que corresponde a estudiantes provenientes de colegios semipúblicos, humanísticos, científicos, privados; y finalmente el 15,2% está representado por estudiantes que proceden de colegios nocturnos y de otras modalidades. Esta última cifra al ser comparada con la del año 2012, denota que el grupo de estudiantes ubicados bajo este estrato, logró incrementar su representación en relación al total de estudiantes matriculados durante el 2013, lo cual indica que ha aumentado el acceso para este sector de la población, esta particularidad sumada a la variable de que la matrícula de primer ingreso muestra un incremento principalmente proveniente de las sedes regionales, deja entrever que el cumplimiento de la misión institucional se va gestando cada vez más y con mayor intensidad.

**Gráfico 8. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Distribución porcentual de los estudiantes de primer ingreso por estrato, período 2010-2013**



Estrato 1: Colegios semipúblicos, científicos, humanísticos, privados y extranjeros

Estrato 2: Colegios públicos

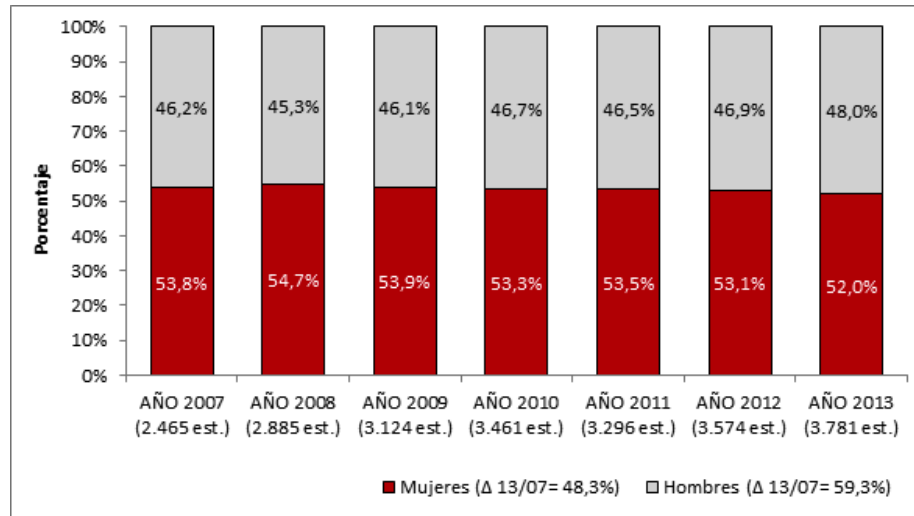
Estrato 3: Colegios nocturnos y de otras modalidades

**Fuente:** Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

En relación a la matrícula de primer ingreso desagregada por sexo, (Gráfico 9) permiten conocer que para el año 2013 son las mujeres las que mayormente matricularon en la Universidad, y así ha sido históricamente; no obstante, también se visualiza que para ese mismo periodo el porcentaje de hombres que matriculó aumentó en 1,1%, lo que es mejor, al ver

la serie histórica se denota que este porcentaje ha venido mostrando un pequeño incremento cada año en aras de lograr un equilibrio en la representatividad entre hombres y mujeres; con ello se reafirma el interés de la Universidad por lograr su principio de equidad en todos los ámbitos de su quehacer, siendo la matrícula uno de ellos.

**Gráfico 9. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Distribución porcentual de los estudiantes de primer ingreso según sexo, período 2007-2013**



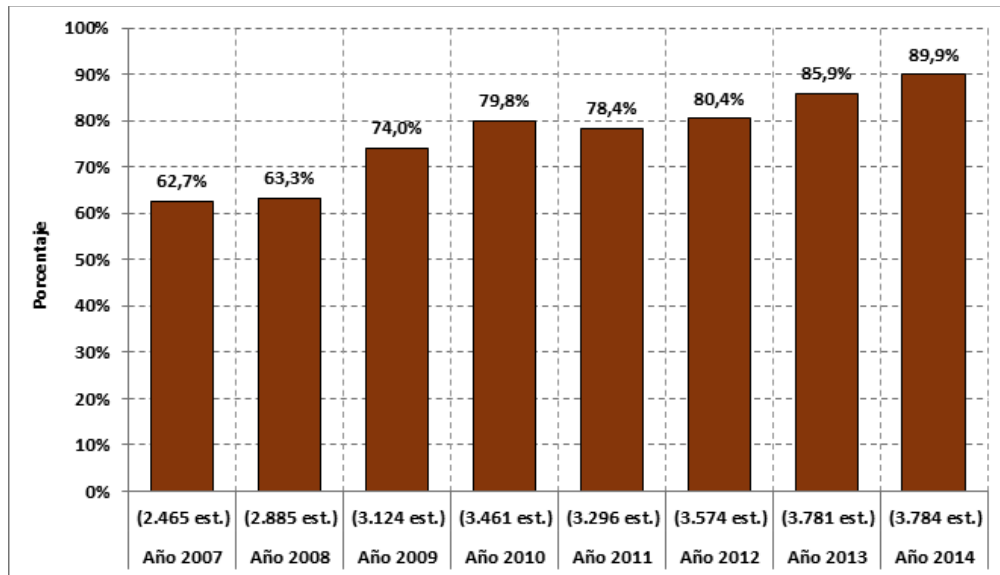
Fuente: Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

La gestión de la matrícula como ya se dijo antes, es uno de los aspectos sobresalientes en los últimos años en la UNA, ya que no solo se ha concentrado en atraer a su población meta, sino que también responden de manera pertinente a sus estudiantes, orientándolos hacia su real vocación y creando los mecanismos necesarios para que el estudiante además de lograr ingresar a esta casa de estudios, también pueda matricular en la carrera de su preferencia.

Todo ello se ha logrado mediante un seguimiento y monitoreo constante, estudiante por estudiante, desde el mismo momento en que se inscribe para realizar el examen de admisión, hasta el momento en que realiza su matrícula. Prueba del acompañamiento e inducción a la vida universitaria se denota en la mejoría que muestra el indicador de matrícula en primera opción de carrera. Como se aprecia en el (Gráfico 10), en el año 2007 el porcentaje de estudiantes de primer ingreso que lograban matricular en la

carrera de su preferencia como primera opción, era el 62,7%, con la aplicación del nuevo modelo de admisión y la implementación de otras acciones complementarias, se logra una mejora en el indicador a partir del 2009, ya el 74% de los estudiantes de primer ingreso logran matricular en la carrera de mayor preferencia; durante el 2013 este porcentaje continúa en ascenso alcanzando el 89,9% para el 2014, siendo esta cifra la más alta en la historia de la Universidad, ya que nueve de cada diez estudiantes de primer ingreso, matricularon en la carrera de su primera opción (Gráfico 10). Sin duda alguna este logro es una respuesta positiva al esfuerzo realizado desde el punto institucional por mejorar continuamente el proceso integral de admisión.

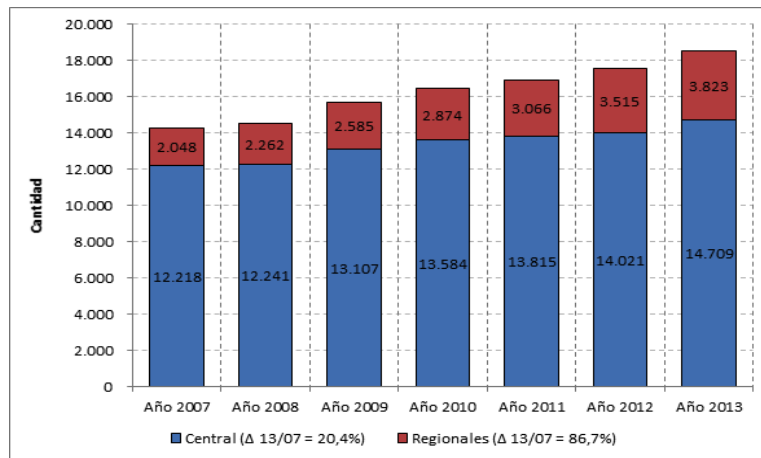
**Gráfico 10. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Porcentaje de estudiantes que ingresan a la primera carrera de preferencia, período 2007-2014**



Fuente: Apeuna con información suministrada por el Departamento de Registro.

El aumento en la matrícula de primer ingreso, provoca un incremento en la matrícula regular. Para el 2013, el dato de estudiantes matriculados (18.532) fue 5,7% superior al presentado en el 2012. Únicamente para el 2009 dicha tasa fue mayor, cuando alcanzó un 8,2% respecto al 2008, no obstante en términos absolutos el 2013 representa la máxima alcanzada en cantidad de estudiantes matriculados (Gráfico 11).

**Gráfico 11. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad total de estudiantes matriculados en la Sede Central y Regionales, período 2007-2013**



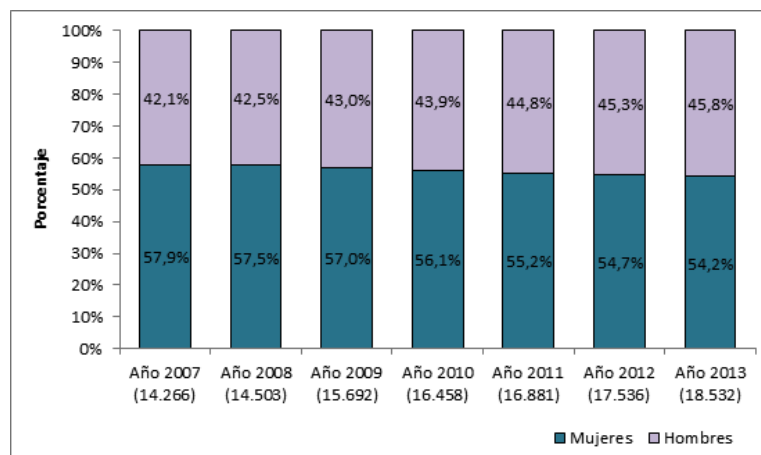
Fuente: Apeuna con información suministrada por el Departamento de Registro.

Este indicador logra repuntar como ya se indicó antes, por el efecto que tuvo el alza en matrícula en las sedes regionales; además a partir del 2008 la institución cuenta con dos nuevas opciones en las regiones, que son la Sede Interuniversitaria en Alajuela y el Programa Académico en Sarapiquí.

Al igual que en el caso de la matrícula de primer ingreso, al observar la información desagregada según sexo en la matrícula regular, se deduce que cada vez se incorporan a la educación superior en la

UNA más hombres, ya que su representatividad con respecto a la matrícula total es 3,7 puntos porcentuales superior con respecto al 2007. Lo anterior apunta en la dirección deseada en cuanto a la equidad de género y la igualdad de oportunidades, en vista de que la población costarricense está conformada en promedio por un 50% de cada sexo, a pesar de ello continúa siendo el sexo femenino el que mayor representación tiene en la matrícula a nivel total con un 54,2% durante el 2013 (Gráfico 12).

**Gráfico 12. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Distribución porcentual de la matrícula total según sexo, período 2007-2013**



**Fuente:** Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

Otro indicador de interés en la Universidad es el porcentaje de ocupación de la oferta académica en la matrícula de primer ingreso (Gráfico 13). Como resultado de la gestión en el proceso de matrícula se observan efectos positivos en la ocupación de cupos ofertados para primer ingreso, según se muestra en el siguiente gráfico. En el 2013 este porcentaje de manera general alcanzó el 94,3%, es decir la ocupación de cupos

logró un porcentaje mayor que en el año 2012 y 2011; por tanto, la efectividad de la asignación de los cupos es un aspecto sobresaliente en el proceso de admisión que ha venido mejorando en los últimos años.

Al analizar este indicador de manera particular, se determinan que existen oportunidades de mejora en cuanto a la gestión de este indicador en las sedes

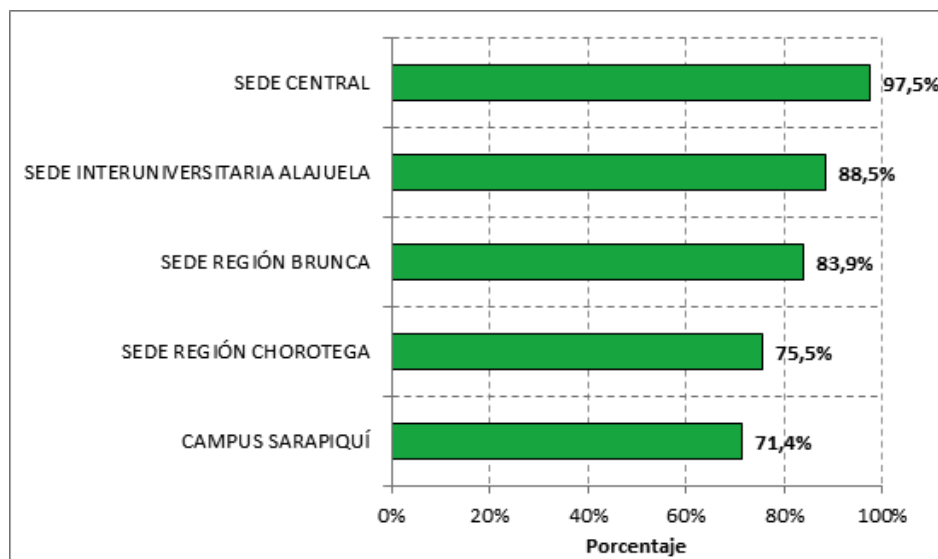


regionales, ya que es en ellas en donde la ocupación de los cupos muestra menor porcentaje a pesar que la matrícula ha aumentado en ellas. Esta situación se da a pesar de que la matrícula ha aumentado principalmente en las sedes, situación que

se da por dos razones fundamentales: la apertura de la Sede Interuniversitaria en Alajuela y en Sarapiquí, y el incremento en la ocupación de cupos de las sedes ya existentes.

**Gráfico 14. Costa Rica. Universidad Nacional.**

**Porcentaje promedio de ocupación de los cupos ofertados para primer ingreso, por Sede, periodo 2007-2013**



\* Los datos corresponden al promedio de los porcentajes de ocupación de cupos anual, del periodo 2007-2013, con excepción del Campus Sarapiquí, con motivo de que su apertura tuvo lugar hasta el 2009.

**Fuente:** Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

### **Cursos de Verano**

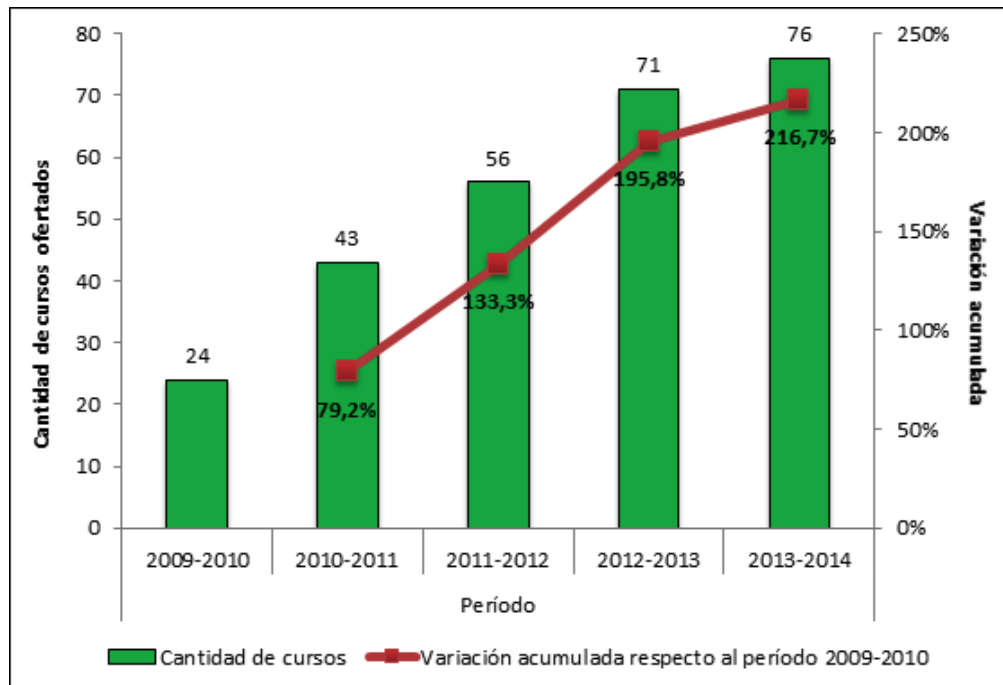
Desde el año 2009 y por solicitud de los estudiantes, se inició con un plan piloto de cursos de verano, el cual tenía como objetivo valorar la modalidad de un tercer ciclo lectivo. Siendo que en 2013 este proceso se evaluó, el Consejo Universitario aprobó como un ciclo

académico más de la UNA, los Cursos del Ciclo de Verano a partir de la justificación presentada por la Vicerrectoría Académica, que incluyó un balance presupuestario y sobre todo, la pertinencia e impacto positivo para que los y las estudiantes de la Universidad Nacional logren graduarse en los tiempos establecidos.

En consecuencia, (Gráfico 14), la demanda por esta modalidad intensiva creció en un 216,67%, lo cual significó para el periodo

2013-2014 la apertura de 76 cursos, con una matrícula efectiva de 1.861 estudiantes

**Gráfico 15. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
Evolución absoluta y relativa de los cursos de verano. Periodo 2009-2014

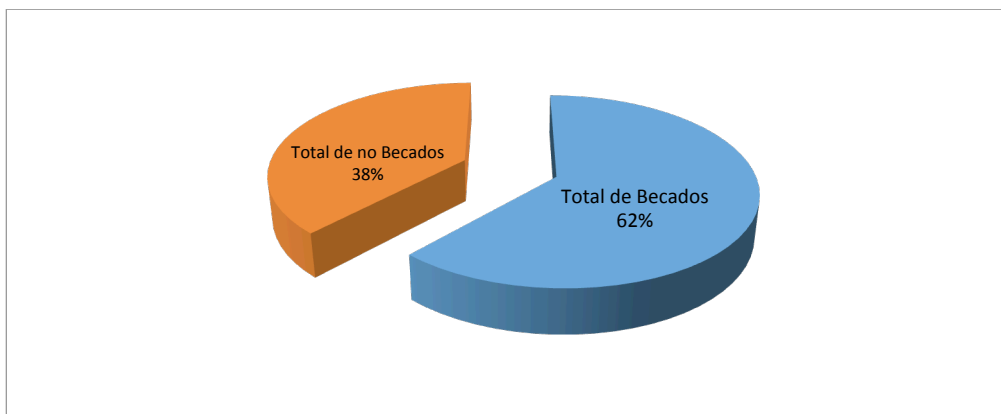


Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría Académica.

Un aspecto que resalta en lo que ha sido el desarrollo de los cursos de verano 2013-2014 es el alto índice de becados con los que se contó. Esto se evidencia en el siguiente gráfico, el cual muestra que de

los 1861 estudiantes matriculados el 62% contaba con algún tipo de beca, mientras que tan solo un 38% no contaba con este beneficio.

**Gráfico 16. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Total de estudiantes becados y no becados. Cursos de verano. Período 2013-2014**



**Fuente:** Vicerrectoría Académica, con base en datos del Departamento de Registro 2014

Además año con año se ha visto un aumento de los estudiantes becados que reciben ayuda socioeconómica financiera (becas 10) tal como lo demuestra la siguiente matriz (Cuadro 5), lo cual comprueba no solo la institución se ha

preocupado por crear una oferta de cursos de verano, sino también de acompañar a los estudiantes que necesiten de recursos financieros para costear gastos en este periodo

**Cuadro 5. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de estudiantes becados que matriculan cursos de verano. Período 2009-2014**

Año	Cant. de estudiantes	Monto Invertido
Año 2009	80	6,813,119.00
Año 2010	237	23,884,594.00
Año 2011	431	50,857,326.00
Año 2012	599	67,165,011.00
Año 2013	688	77,679,838.00

**Fuente:** Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

### Permanencia

La razón por la cual el proceso de admisión debe verse de manera integral está relacionado con las aspiraciones que los estudiantes de colegios tienen con respecto a su preferencia en una Universidad y una carrera en particular, debido a que en el tanto logren cumplir su expectativa de matrícula, en la carrera deseada, así podría aumentar su motivación para continuar con sus estudios superiores sin considerar la posibilidad de desertar en algún momento y bajo el supuesto de que tiene las condiciones óptimas para no hacerlo.

El aumento de la matrícula y del porcentaje de ocupación de los cupos disponibles, se vincula también con el resultado alcanzado en la cobertura de becas y el indicador de deserción, es por ello que en este apartado se mostrará el

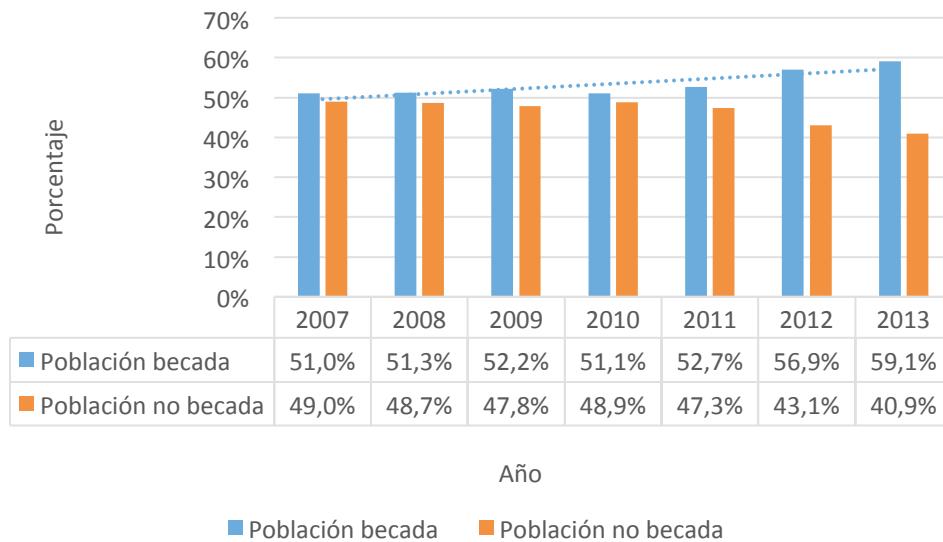
comportamiento de las becas estudiantiles y de la deserción.

### Becas estudiantiles

Uno de los elementos que comprende la etapa de permanencia en la UNA y que además se convierte en un elemento diferenciador, es el sistema de becas estudiantiles que ofrece.

Gracias a este sistema en el 2013 la cobertura de la población becada aumentó, siendo el crecimiento promedio anual en la población becada del 6.4% desde el 2007 al 2013. Es importante mencionar que esta población ha venido en aumento en los últimos años, como parte de los esfuerzos institucionales por apoyar la inserción y permanencia de nuestra población meta. De esta forma, en el 2013, seis de cada diez estudiantes reciben beca cuando en el 2007 eran cinco de cada 10 estudiantes (Gráfico 16).

**Gráfico 17. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Porcentaje de población becada y no becada, período 2007-2013**



Fuente: Departamento de Bienestar Estudiantil con datos de matrícula del Departamento de Registro.

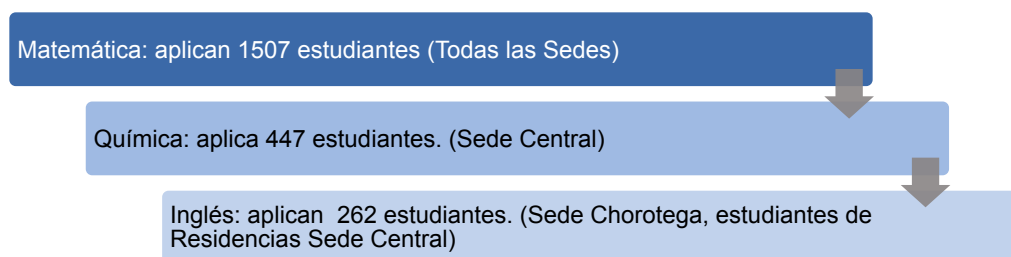
## Estrategia de Apoyo Académico

La estrategia de apoyo académico se impulsa desde el año 2009, con la creación del Programa Éxito Académico (PEA), este programa tiene el propósito de brindar acompañamiento académico a los estudiantes que por alguna razón, requieren un reforzamiento en algunas materias de sus carreras, este acompañamiento se realiza de manera grupal o individual, según corresponda.

Algunos resultados de la implementación de la estrategia durante el 2013 se muestran a continuación (Figura 2).

**Pruebas Diagnósticas:** Son pruebas de aptitud que se realizan a inicios del año lectivo, a estudiantes de primer ingreso, en aquellas áreas identificadas como críticas y que inciden de manera directa con el rendimiento académico. Entre las áreas que se diagnostican se encuentran: matemáticas, química, inglés, entre otras. Dichos procesos se coordinan y ejecutan en conjunto con las Unidades Académicas respectivas, con la finalidad de identificar el perfil de ingreso en dichas áreas y las estrategias de apoyo que se requieren de acuerdo a los resultados.

Figura 2. Costa Rica. Universidad Nacional. Áreas en la que se realizaron pruebas diagnósticas, período 2013



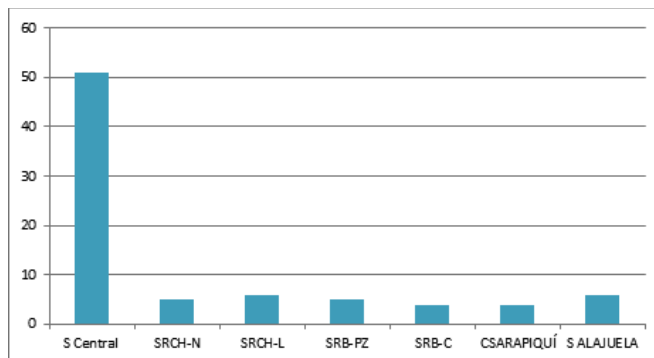
Fuente: Programa Éxito Académico

Se aplicaron un total de 2216 pruebas diagnósticas las cuales sirven de insumo para habilitar las diferentes estrategias de tutorías académicas. Los exámenes diagnósticos en diferentes áreas han tenido un aumento significativo en la participación de estudiantes de primer ingreso en este tipo de estrategias. Además ha generado datos muy relevantes que han impulsado la creación de propuestas de mejora desde la Vicerrectoría Académica, las Unidades Académicas respectivas y el Programa Éxito Académico

**Inducciones a Estudiantes de I Ingreso:** Se realizan sesiones de Inducción a la Vida Universitaria durante las primeras cuatro semanas del ciclo lectivo, las cuales tienen por objetivo dar a conocer los diferentes estrategias de apoyo y acompañamiento que ofrece el PEA, las cuales son coordinadas con las respectivas Unidades Académicas, para el año 2013 se desarrollaron 99 sesiones de inducción a la Vida Universitaria para un total de 2329 estudiantes atendidos, de acuerdo a la siguiente distribución: (Gráfico 17).



**Gráfico 18. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de sesiones de Inducción al PEA, estudiantes de I Ingreso 2013 según Sede**



Fuente: Programa Éxito Académico

**Tutorías Académicas.** Es el espacio (Cuadro 6) en el cual las y los estudiantes pueden encontrarse con una persona (estudiante tutor (a) en un nivel avanzado de carrera) con alto dominio en la materia, que le apoyará en sus procesos de aprendizaje, acompañándole en el estudio de la materia vista en clases y atendiendo las dudas que surgen en el proceso. Se

desarrollan diferentes modalidades: tutoría grupal, atención individual y tutoría especializada, según las necesidades de la población estudiantil. La Figura 3 expresa las modalidades de acciones y su alcance llevadas a cabo con las Unidades académicas.

En el 2013 se atendieron 2829 estudiantes (Gráfico 18)

**Cuadro 6. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de tutorías y estudiantes atendidos por Sedes, año 2013.**

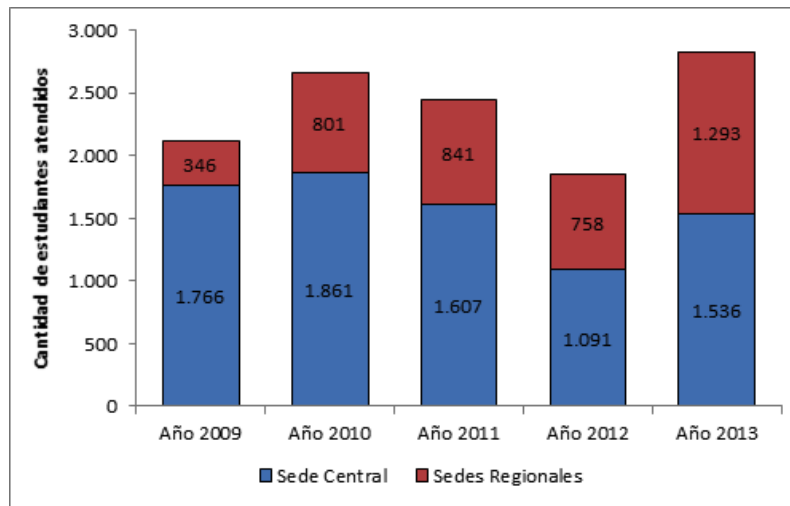
SEDE	CANTIDAD DE TUTORIAS
Sede Central	119
SRCH-N	27
SRCH-L	28
SRB-PZ	29
SRB-C	10
CSARAPIQUÍ	6
SINTR-ALAJUELA	10
<b>TOTAL</b>	<b>229</b>

Fuente: Programa Éxito Académico

Para el año 2013 se brindaron 95 tutorías individuales en las que se atienden 118 estudiantes (esta es una estrategia que se desarrolla con el presupuesto asignado por el DOP de la VVE como parte de las

acciones del Proyecto Rendimiento Académico de CONARE)\* Se atiende a estudiantes no videntes o con baja visión u otras adecuaciones curriculares.

**Gráfico 18. Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Cantidad de estudiantes atendidos en tutorías académicas, período 2009-2013**



Fuente: Programa Éxito Académico.

**Figura 3. Costa Rica. Universidad Nacional. Atención a estudiantes de I ingreso coordinadas con las unidades académicas, período 2013**



Fuente: Programa de Éxito Académico

### Atención a estudiantes con necesidades educativas asociadas o no a discapacidad

La UNA cuenta con un importante número de estudiantes que presentan necesidades educativas que requieren adecuación curricular durante su proceso de permanencia en la institución.

Consciente de la importancia de atender de manera integral a esta población, se destaca en el año 2013, el fortalecimiento de la Comisión Institucional en Materia de Discapacidad (CIMAD), mediante Resolución de la Rectoría 0675-R-2013. Esta Comisión tiene como objetivos asesorar, planificar y articular los esfuerzos universitarios en materia de discapacidad, así como gestionar los cambios y ajustes institucionales requeridos para mejorar las condiciones de acceso y los servicios a toda la población.

La Comisión Institucional en Materia de Discapacidad, CIMAD, opera dentro de la normativa institucional, nacional e internacional que promueve el derecho a la educación en igualdad de oportunidades para las personas con necesidades educativas asociadas o no a discapacidad y posee organización que comprende un equipo coordinador a nivel institucional, una Unidad de Servicios de Apoyo (USA),

ubicada en el Departamento de Orientación y Psicología y que coordina con diversas instancias que atienden el tema de la discapacidad desde diferentes ámbitos.

El Programa de Atención Psicopedagógica, ejecutado desde la USA, comprende tres servicios, atención psicopedagógica, interpretación de LESCO y atención a estudiantes con repetencia de cursos.

Este programa utiliza estrategias de capacitación y asesoría para las unidades académicas que atienden estudiantes con necesidades educativas. El modelo de atención permite identificar a la población previo a su ingreso a la universidad, lo cual facilita su inserción a la vida universitaria y por ende su permanencia.

Por otra parte, en el marco del principio de igualdad de oportunidades, el trabajo del Programa se vincula con el de otras instancias universitarias e instituciones a nivel nacional para atender de manera oportuna las necesidades de esta población.

El Programa de Psicopedagogía ha venido operando de manera permanente durante los últimos cinco años. Los datos evidencian un número importante de estudiantes atendidos que ha venido en incremento (Cuadro 7).

Cuadro 7. Costa Rica. Universidad Nacional. Número de estudiantes atendidos en Psicopedagogía por año, período 2005-2013

Período	Total de Estudiantes	Número de sesiones
2005	18	90
2006	25	125
2007	55	275
2008	78	234
2009	50	250
2010	72	222
2011	92	460
2012	107	535
2013	121	735

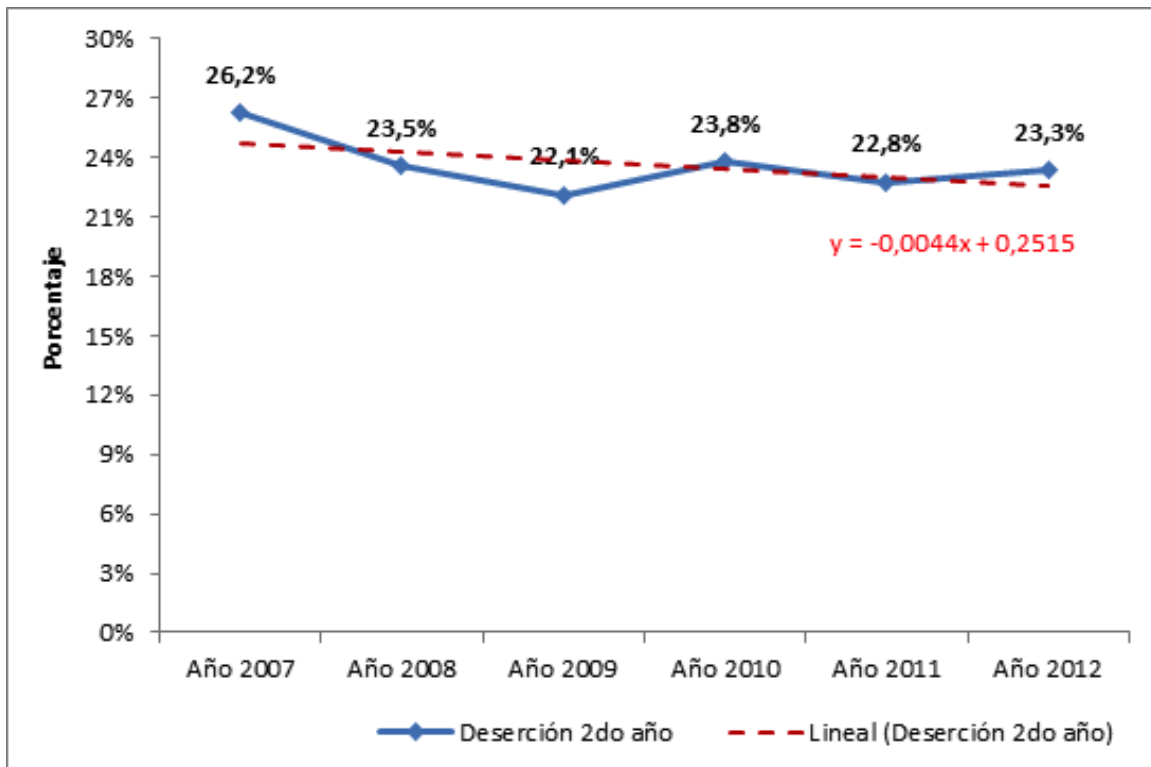
Fuente: Programa Atención Psicopedagógica, Departamento de Orientación y Psicología

### Deserción estudiantil

El indicador de deserción se muestra estable durante los últimos cinco años, (Gráfico 19) lo cual es muy positivo en la etapa de permanencia de los estudiantes en la UNA. Algunos otros elementos que podrían estar contribuyendo a la mejora en este indicador, se relacionan con los esfuerzos que se realizan a nivel institucional por mantener un sistema de becas robusto y permanente, el apoyo académico que se brinda a los estudiantes mediante el Programa Éxito Académico y por supuesto el apoyo integral que se brinda desde los diferentes programas que desarrolla la VVE, ya que en la práctica se

ha logrado identificar que el perfil de los estudiantes que están desertando, en su mayoría son estudiantes que no tienen beca (Gráfico 20), proceden de distritos con un índice de desarrollo alto o medio (Gráfico 21), se concentra en aquellos estudiantes de 23 años o más (cuando en el 2007 era de 21 años o más) (Gráfico 22) y mayoritariamente son más hombres que mujeres (Gráfico 23). Esta situación indica que la Universidad está logrando retener a la población meta que se ha fijado, visto a la luz de su misión institucional.

Gráfico 19. Costa Rica. Universidad Nacional.  
Porcentaje de deserción a segundo año, período 2007-2012



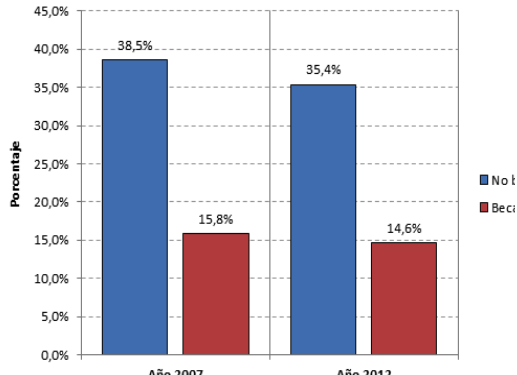
\* La deserción a segundo año se obtiene al observar en  $t+1$ , la matrícula de los estudiantes de primer ingreso del período  $t$ , de manera que aquellos que no matriculan al menos un curso en el año siguiente al de su primer ingreso, se consideran en este caso como desertores a segundo año, o desertores parciales. Se advierte que este dato podría ser ligeramente superior a la deserción que se obtiene del análisis de cohortes, dado que existe la posibilidad de que algún(os) estudiante(s) regrese en algún período posterior a  $t+1$ .

**Fuente:** Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.



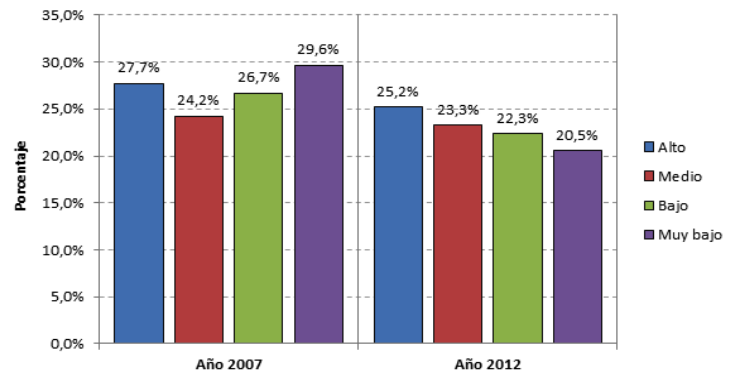
A continuación se ilustra con algunos gráficos las características del estudiante que deserta en la UNA.

**Gráfico 19. Costa Rica. Universidad Nacional. Distribución porcentual de los estudiantes desertores a segundo año y según condición de beca, periodo 2007 y 2012**



ente: Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

**Gráfico 20. Costa Rica. Universidad Nacional. Distribución porcentual de los estudiantes desertores a segundo año y según nivel de desarrollo del distrito de procedencia, periodo 2007 y 2012**

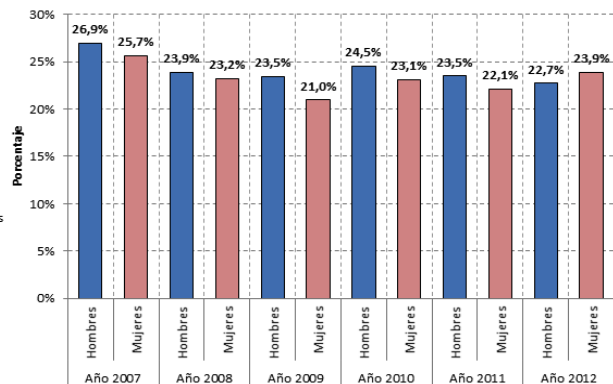


**Gráfico 21. Costa Rica. Universidad Nacional. Distribución porcentual de los estudiantes desertores a segundo año y según grupo de edad, años 2007 y 2012**



Fuente: Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro

**Gráfico 22. Costa Rica. Universidad Nacional. Distribución porcentual de los estudiantes desertores a segundo año y según sexo, período 2007-2012**



Al analizar el indicador de deserción por unidad académica según porcentaje del 30% o más, se identifican las unidades que se presentan en el Cuadro 8. Especial atención se da a la Escuela de Ecuménicas y Ciencias de la

Religión donde 6 de cada 10 estudiantes desertan. Esta información se vuelve relevante en el tanto indica posibles focos de atención en los que la Universidad deberá trabajar con mayor atención.

Cuadro 8. Costa Rica. Universidad Nacional. Unidades Académicas cuya deserción promedio en sus carreras es superior al 30%, período 2007-2012

Unidad Académica	% deserción promedio
Escuela de Sociología	32,3%
Escuela de Ciencias Geográficas	32,4%
Escuela de Ciencias Agrarias	33,0%
Escuela de Historia	34,5%
Escuela de Matemática	35,8%
Escuela de Filosofía	36,6%
Escuela de Bibliotecología y Documentación	37,4%
Escuela Ecuménica de Ciencias de la Religión	59,1%

Fuente: Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

### Aprobación de cursos

No obstante a pesar de los esfuerzos que se han realizado para brindar un acompañamiento a los estudiantes regulares de la Universidad, no se puede obviar que en muchos casos esta tarea es una labor ardua y constante, ya que al contar con un incremento en la matrícula de estudiantes provenientes de diferentes regiones del país, en muchos casos zonas rurales, es necesario reconocer también que existen algunas características diferenciadoras en ellos desde el punto de vista de su formación y nivel académico. Esto a pesar que el sistema educativo nacional es uno solo, y desde el Ministerio de Educación (MEP) se procura que su

normalización sea efectiva; lo cierto es que a nivel nacional existen zonas marginales que no necesariamente reciben una formación similar a otras que presentan mayor desarrollo social y económico, porque los medios con los que cuenta son más limitados (Cuadro 9).

De tal modo que al ser este sector de la población la de mayor preferencia para ingresar a la UNA, esta condición requiere redoblar esfuerzos a nivel institucional para lograr una exitosa inserción a la vida universitaria y por tanto, un porcentaje de aprobación de cursos satisfactorio. En este sentido, los resultados del indicador de aprobación de cursos muestran que ha mantenido alrededor del 90

Cuadro 9. Costa Rica. Universidad Nacional. Porcentaje de aprobación a curso, período 2007-2013

Año	Matrícula de cursos	Matrícula con nota alfanumérica	Aprueban	Reprueban	Retiran	Desertan	% Aprobación
2007	102.129	94.701	85.283	6.477	4.725	5.500	90,06%
2008	104.248	97.055	88.334	6.266	4.474	5.083	91,01%
2009	116.111	107.097	97.471	7.276	5.399	5.232	91,01%
2010	124.197	112.310	101.059	8.410	8.262	5.597	89,98%
2011	126.342	116.572	104.019	9.508	5.932	5.939	89,23%
2012	131.681	121.518	108.143	10.282	5.936	6.308	88,99%
2013	137.068	122.754	110.159	10.137	7.355	6.515	89,74%

Fuente: Apeuna con información suministrada por el Departamento de Registro.

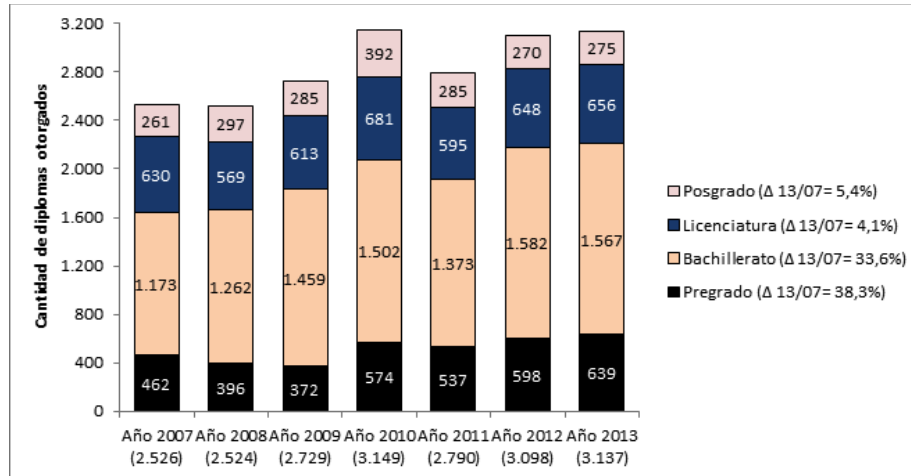
Un dato interesante que aporta el estudio realizado por el Departamento de Registro, es que los estudiantes que presentan un mayor rendimiento, son los que cuentan con algún tipo de beca, ya que esta población aprueba en promedio el 82% de los créditos matriculados; aunado a lo anterior se debe considerar que durante el 2013, el 60% de la población estudiantil era becada.

(bachillerato y licenciatura) (Gráfico 24). Es importante señalar que en 2013 con respecto al 2007, los diplomas de pregrado (Diplomado, Técnico, Profesorado) son los que más se han incrementado, en 38,3%. Por su parte, las Licenciaturas muestran un menor crecimiento, de un 4,1%, en contraste con los posgrados que registran un mayor crecimiento en los últimos años. (5,4%).

### Graduación

Otra de las etapas del proceso integral de admisiones la graduación que mide la culminación exitosa de la vida universitaria de los estudiantes. En términos generales este proceso se mide mediante la cantidad de diplomas otorgados. En el periodo 2007 al 2013, el otorgamiento de diplomas presenta una tendencia creciente donde existe una alta concentración en el nivel de grado

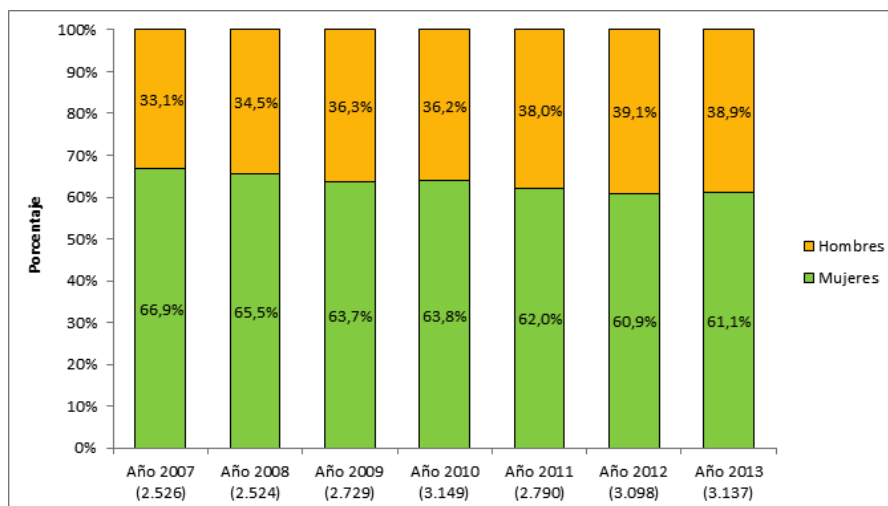
**Gráfico 23. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de diplomas otorgados según grado académico, período 2007-2013**



Fuente: Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

Al analizar la misma información con un enfoque de género, el comportamiento identificado en la matrícula de primer ingreso se replica también en la graduación. Las mujeres son las que se gradúan más en la Universidad pues en el 2013 representan el 61,1%, mientras que los hombres el 38,9%. Este porcentaje se ha mantenido en los últimos tres años (Gráfico 25).

**Gráfico 24. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de diplomas otorgados según sexo del estudiante, período 2007-2013**



Fuente: Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

## **Seguimiento a los graduados**

Para concluir lo concerniente al proceso integral de admisión, hay una labor no menos importante en la que a nivel institucional se realizan esfuerzos relevantes y tiene relación con facilitar condiciones para que nuestros graduados se inserten en el mercado laboral. En ese sentido durante el 2013, la Universidad organizó su III Feria de Empleo en la cual participaron 17 empresas, se organizaron 4 foros temáticos y se atendieron aproximadamente 1.500 personas, de las cuales 438 entre estudiantes y graduados de la Universidad. Al mismo tiempo se logra implementar la plataforma [www.buscoempleo.go.cr](http://www.buscoempleo.go.cr), con la cual se da seguimiento a 227 personas asistentes a la feria de empleo.

Como parte del seguimiento a las personas graduadas, se logró la actualización de los registros en un 76,5% de los 19.133 graduados 2006-2012, situación que ha mejorado con la implementación de la Boleta Nacional de Graduación, que permitió alcanzar un grado de respuesta del 90,5% (3155 graduados en 2013).

Las herramientas de vinculación con este sector son el sitio web [www.graduados.una.ac.cr](http://www.graduados.una.ac.cr), que en 2013 tuvo 5 actualizaciones, así como el Facebook oficial con 1.268 seguidores. A su vez, se enviaron 5 ediciones del boletín electrónico con opciones laborales, de pasantías y becas; y se obtuvo un listado de 68 graduados dispuestos a recibir estudiantes practicantes en su lugar de trabajo.

Como parte del trabajo en la Comisión Técnica de Estudios de Seguimiento a Graduados de Posgrado en CONARE, se realizó la publicación del Estudio de

graduados de posgrado 2003-2010, y se constituyó la “Red de Estudios de Seguimiento a Graduados de Centroamérica y el Caribe”, de la cual la Universidad Nacional tiene participación.

## **Empleabilidad de los egresados de la Universidad Nacional**

La empleabilidad de nuestros egresados se convierte una variable importante de seguir para la toma de decisiones que correspondan sobre la oferta docente de la UNA. Según se pudo corroborar mediante los resultados presentados por la Oficina de Planificación de la Educación Superior del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), existe una importante empleabilidad de los y las graduados de la UNA. En este sentido, se da seguimiento a las personas graduadas 2000-2007, solamente siete carreras que se imparten en la institución, presentaron indicadores de desempleo sobre el 4%: Biología (10,76%), Historia (4,79%), Educación Preescolar (4,51%), Lengua Inglesa (4,48%), Ciencias Forestales (4,48%), Geografía (4,45%) y Arte y Comunicación Visual (4,17%).

Para contextualizar el dato anterior, se debe aclarar, según señala CONARE, que el promedio de desempleo a nivel nacional en el periodo 2000-2007 fue de 7,30%, lo cual quiere decir que del total de la oferta académica a nivel de grado que ofrece la UNA, solo una carrera de grado presentó el indicador de empleabilidad sobre este promedio.



## Diversificación e Innovación y de la oferta académica

### Diversificación de las carreras

En procura de garantizar la calidad y la pertinencia de la oferta académica, así como su flexibilidad e innovación, para que responda al compromiso social de la Universidad, se han realizado esfuerzos por contar con una oferta académica de excelencia que considere los requerimientos del entorno y de la sociedad. En este sentido, se realiza permanentemente la revisión y actualización de los planes de estudio existentes; así como el planteamiento de

nuevos planes de estudio que respondan a las áreas emergentes. Proceso que es liderado por la Vicerrectoría Académica en coordinación con el Programa de Gestión y Diseño Curricular y las diferentes Unidades Académicas.

En relación con los nuevos planes de estudio ofertados, durante el período 2008-2013 se crearon 26 planes de estudios nuevos, distribuidos de la siguiente forma: 14 posgrados, 8 grados y 4 pregrados. Además, se crearon y aprobaron dos nuevos énfasis en la Maestría de Planificación (Planificación Estratégica y Formulación y Gestión de Proyectos Socioeconómicos). El detalle se muestra en las Figuras 4 y 5.

Figura 4. Costa Rica. Universidad Nacional.

Nuevos Planes de estudio por año aprobados en la UNA según grado, período 2007-2009

2007	2008	2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Gestión Social de Trabajo</li> <li>• Maestría en Sistemas de Información Geográfica y Teledetección</li> <li>• Maestría en Educación Rural Centroamericana con énfasis en Educación Rural Formal y no formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato y Licenciatura en Bibliotecología Pedagógica con salida lateral de Diplomado</li> <li>• Bachillerato en Comercio y Negocios Internacionales</li> <li>• Licenciatura en Pedagogía con énfasis en Didáctica</li> <li>• Licenciatura en Manejo de Recursos Hídricos</li> <li>• Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica</li> <li>• Maestría en Formación de Formadores de Docentes de primaria o educación básica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado en Gestión Integral de Fincas</li> <li>• Diplomado en Gestión Municipal</li> <li>• Diplomado en Recreación Turística</li> <li>• Bachillerato en Ciencias de la Educación en I y II ciclos con énfasis en lengua y cultura cabécar</li> <li>• Maestría en Ecotoxicología Tropical con énfasis en Acuática y en Vida Silvestre *</li> <li>• Maestría en Física Médica con énfasis en Radioterapia</li> <li>• Maestría Profesional en Planificación con énfasis en Desarrollo Local, Desarrollo Microempresarial, Gestión Social de Territorios en Riesgo Socioambiental.</li> </ul>

\*Carrera aprobada y a la espera de iniciar la primera promoción.

Fuente: Apeuna con datos suministrados por el Programa de Diseño y Gestión Curricular

Figura 5. Costa Rica. Universidad Nacional.

Nuevos Planes de estudio por año aprobados en la UNA según grado, período 2010-2013

2010	2011	2012	2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado en Acuicultura *</li> <li>• Maestría en Gerencia de Seguridad Alimentaria y Nutricional</li> <li>• Doctorado en Ciencias Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Entomología Médica . *</li> <li>• Maestría en Medicina de la Conservación con énfasis en Salud Ecosistémica; Medicina Interna de Fauna Silvestre.</li> <li>• Doctorado en Ciencias del Movimiento Humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en bioprocesos industriales (Bachillerato)</li> <li>• Licenciatura en Gestión de Negocios Turísticos Bilingüe</li> <li>• Maestría en Ciencias Forenses *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Educación Religiosa, modalidad virtual</li> </ul>

\*Carrera aprobada y a la espera de iniciar la primera promoción.

**Fuente:** Apeuna con datos suministrados por el Programa de Diseño y Gestión Curricular

Tal como se muestra en los cuadros anteriores, se abrieron nuevos planes de estudios de grado en áreas como: bibliotecología, comercio y negocios internacionales, educación, recursos hídricos, gestión de negocios turísticos y bioprocesos industriales.

Destaca que para este periodo la mayoría de nuevos planes de estudio se ubican en posgrados, los cuales se suscriben en las siguientes áreas: gestión social del trabajo, sistemas de información geográfica, educación rural, innovación tecnológica, formación de formadores de docentes,

ecotoxicología tropical, física médica, planificación, ciencias sociales, entomología médica, medicina de la conservación, movimiento humano y ciencias forenses y la más reciente educación religiosa con una modalidad virtual.

### Innovación

Las modificaciones a los planes de estudios o currículos existentes(Gráfico 26), es una labor permanente en las diferentes instancias académicas. De acuerdo a las

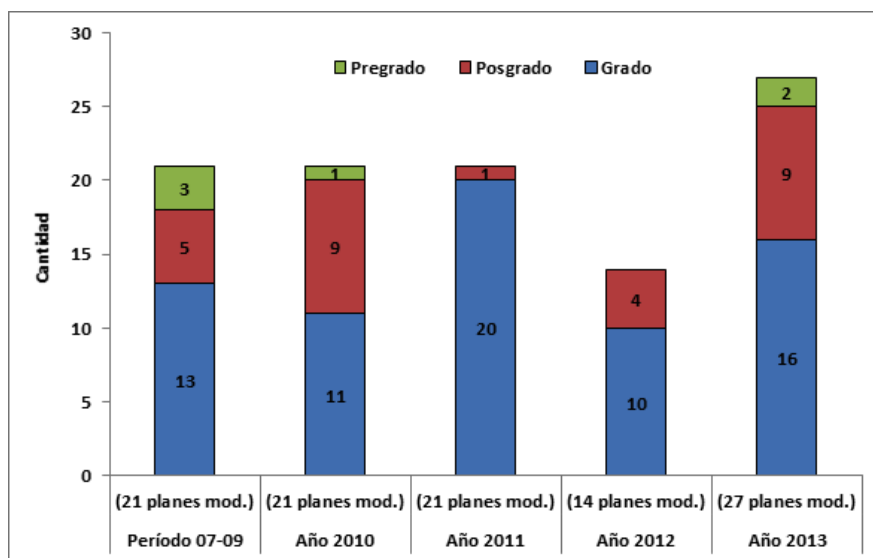
nuevas tendencias, las áreas emergentes y las nuevas condiciones del entorno, es necesario ajustar las carreras para que respondan a los requerimientos de la sociedad. De esta forma, en el periodo 2007-2013 se modificaron un total de 104 currículos, de los cuales para el 2013 la cifra alcanzó 27 planes de estudio provocando con ello la incorporación de innovación en la oferta docente.

Durante el 2010 las áreas emergentes innovadoras fueron: acuicultura, seguridad alimentaria y nutricional, ciencias sociales (doctorado), entomología médica, medicina de la conservación con énfasis en salud ecosistémica y medicina interna de fauna silvestre y ciencias del movimiento humano. En el 2011 una de las áreas de

innovación fue gestión de negocios turísticos (bilingüe).

Durante el 2013, las áreas concretas que presentaron innovación en sus planes de estudio fueron: administración de oficinas, educación comercial (virtual), química industrial, biología, planificación, economía, género, gestión ambiental, orientación, geografía, ciencias forestales, filosofía, inglés, arte escénico, danza, estudios sociales (bimodal), agroecología, vida silvestre, cultura centroamericana, lenguas y cultura, salud ocupacional, ciencias del movimiento humano, ciencias sociales y letras y artes con énfasis en teología y cultura artística.

**Gráfico 26. Costa Rica. Universidad Nacional.  
Cantidad de planes de estudio modificados, período 2007-2013**



Fuente: Apeuna con datos de la Oficina de Diseño y Gestión Curricular

## Destrezas, aptitudes y habilidades en los estudiantes

Las necesidades del entorno indican que los planes de estudio universitarios deben ser complementados con otros requerimientos que la sociedad demanda. Esto obliga a la Universidad a realizar una lectura constante del entorno para incorporar en la formación integral del estudiantenuevas habilidades, aptitudes y destrezas consecuentes con su visión institucional formulada a partir del 2007. Dentro de las acciones realizadas para incorporar a los planes de estudio estos nuevos componentes del entorno se encuentran: el emprendedurismo, el fortalecimiento de una segunda lengua, y la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación.

### Emprendedurismo

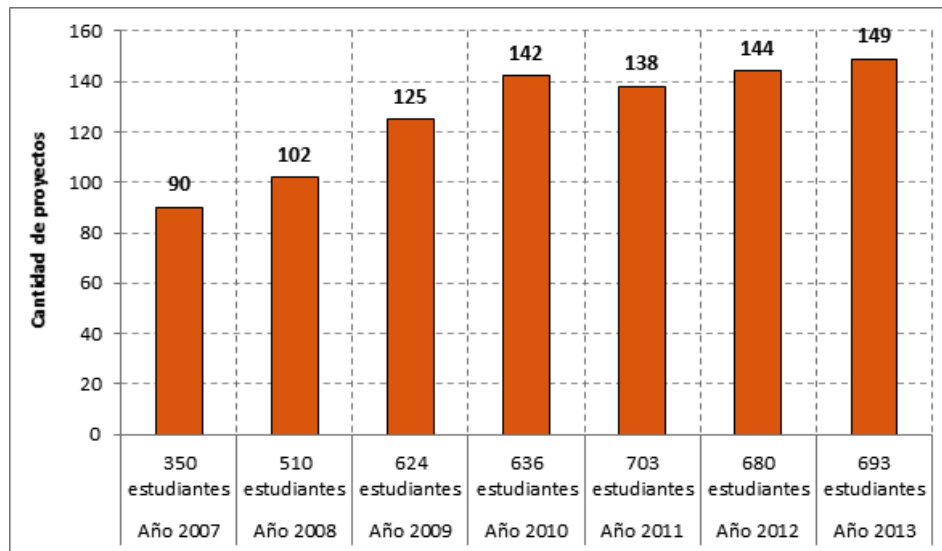
En el tema de emprendimiento, el Programa UNA Emprendedores es quién ha impulsado acciones concretas en esta dirección. Durante el 2013, este programaimpartió 20 cursos de emprendedores (16 Sede Central, 4 Sedes Regionales y 2 cursos de verano), los cuales suman la participación de 600 estudiantes de todas las carreras, sedes y facultades de la UNA.

Considerando que el tema de emprendedurismo es de interés también para la comunidad nacional, adicionalmente este programa ha impartido cursos en donde la participación de personas externas a la institución también puedan matricular los

cursos y de este modo la Universidad en cumplimiento de su función social, logró capacitar durante este mismo periodo a un total de 150 personas de la comunidad nacional. Como se logra apreciar en el Gráfico 27, el interés en los estudiantes por conocer del tema y trabajar en él, ha venido en crecimiento. En total se han capacitado 4.196 estudiantes en el periodo 2007-2013 y se han ofrecido de manera acumulada para este mismo periodo un total de 143 cursos.

Es importante indicar que para los estudiantes que matriculan los cursos de emprendedores, el reto está en proponer al final del curso un proyecto emprendedor que puede ser presentado posteriormente en la feria anual que organiza el programa, con el propósito de dar a conocer estas iniciativas a toda la comunidad nacional y validar las posibilidades de seguimiento y acompañamiento, hasta su conformación en una iniciativa empresarial. En ese sentido se han presentado un total de 890 proyectos en las ferias realizadas en el periodo 2007-2013.

**Gráfico 27. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de proyectos desarrollados en el marco del Programa UNA-Emprendedores y cantidad de estudiantes participantes, período 2007-2013**



**Fuente:** Apeuna con información suministrada por el Programa UNA-Emprendedores.

El trabajo de este programa no se limita solamente a brindar los cursos para capacitar a estudiantes y público en general en el tema de emprendedurismo, sino también procura despertar, apoyar e impulsar un espíritu emprendedor y una cultura emprendedora en quienes participan en estas actividades. Adicionalmente, se atiende la posibilidad de hacer partícipe en este tema a la comunidad nacional, por tanto se organizó durante el 2013 un ciclo de 12 conferencias, dirigido a estudiantes y a personas de la comunidad nacional en temas afines al emprendedurismo, la innovación y la conformación de micro y pequeñas empresas.

En el mes de noviembre del 2013 el Programa organizó junto con varios aliados nacionales e internacionales la I Cumbre de Emprendimiento e Innovación Social, México y

Centroamérica. En esta actividad que se desarrolló por tres días, se organizaron talleres, conferencias, conversatorios con expertos y emprendedores de Costa Rica, México y Centroamérica.

A su vez el programa impulsa el desarrollo del Proyecto UNA Incuba, el cual tiene por objetivo “atender y acompañar las manifestaciones emprendedoras que se están dando en el ámbito universitario y la comunidad nacional” (tomado de la página web). Este proyecto ha acompañado en total a 35 proyectos emprendedores en el periodo 2011-2013. En el 2013 el acompañamiento se dio a 5 proyectos mediante la modalidad extramuros y 5 proyectos mediante la modalidad intramuros (Cuadro 10).

El Programa durante el año 2013, ha participado en diferentes eventos a nivel internacional y cuenta con siete

publicaciones relacionadas en temas a emprendimiento e innovación. Además se logró desarrollar un Diplomado en Emprendimiento e Innovación Social, el cual fue transferido a la organización ASHOKA (red mundial de emprendedores sociales).

Del total de proyectos acompañados por la UNA-INCUBA, un 60% se han conformado como empresas, las cuales están operando en la actualidad.

Además en el año 2013, la UNA-INCUBA obtuvo la aprobación por parte del MEIC para pertenecer a la red nacional de incubadoras y aceleradoras. La UNA-INCUBA participó en el concurso del

Sistema de Banca para el Desarrollo, por los fondos de capital de semilla. Esta gestión permitió el financiamiento de dos proyectos acompañados por la UNA-INCUBA, por un monto de 65 millones de colones cada uno.

En promedio, por año, ingresan a la UNA-INCUBA, 10 proyectos, los cuales reciben acompañamiento y asesoría empresarial en temas estratégicos para su consolidación y crecimiento como empresas. Esto gracias, a la red de aliados del sector privado, que posibilita la asesoría en temas como: asesoría legal, financiera, imagen corporativa, propiedad intelectual, entre otros.

**Cuadro 10. Cantidad de proyectos UNA-Incuba, período 2011-2012**

Año	Proyectos
2011	11
2012	14
2013	10
<b>Total</b>	<b>35</b>

**Fuente:** Apeuna con datos suministrados por el Programa UNA-Emprendedores.

## Segunda lengua

Hoy en día el manejo de una segunda lengua se convierte en una condición indispensable como complemento para la inserción exitosa de cualquier profesional en el mercado laboral, fundamentalmente amparado en las tendencias que dicta la globalización económica y social. Ello justifica que la Universidad haya

incorporado en planes de estudio el fortalecimiento de una segunda lengua como parte de su currículo, con un proyecto denominado Inglés Integrado I, II, III y IV.

Como se logra apreciar en el Gráfico 28, desde el 2008 (año en que inició esta acción) hasta la fecha, la cantidad de estudiantes que han fortalecido el manejo de una segunda lengua va en ascenso, hasta llegar en este año a lograr que todos los planes de estudio

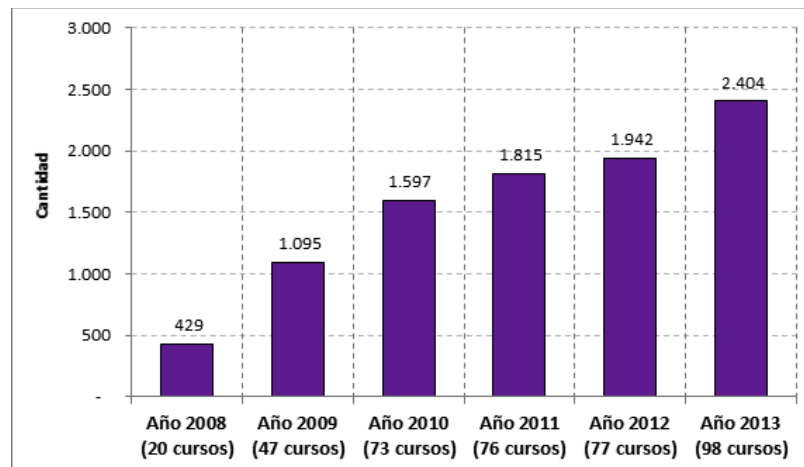


de grado incluyan alguno (s) de estos cursos. Tienen la fortaleza de contar con mayor cantidad de horas laboratorio y con libros de texto modernos e interactivos, los cuales son subsidiados dependiendo de la beca de cada estudiante. Esta situación le brinda a los

egresados una característica adicional que les permitirá tener una mejor inserción en el mercado laboral. Durante el 2013, se matricularon en los cursos de inglés integrado 2.404, y el total acumulado del periodo 2008-2013 es de 9.282.

**Gráfico 28. Costa Rica. Universidad Nacional.**

**Cantidad de estudiantes matriculados en cursos de Inglés Integrado, período 2008-2013**



\*Se incorpora tanto la matrícula de estudiantes como de funcionarios, aunque estos últimos son poco representativos.

**Fuente:** Apeuna con información suministrada por la Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje, Facultad de Filosofía y Letras.

### Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación

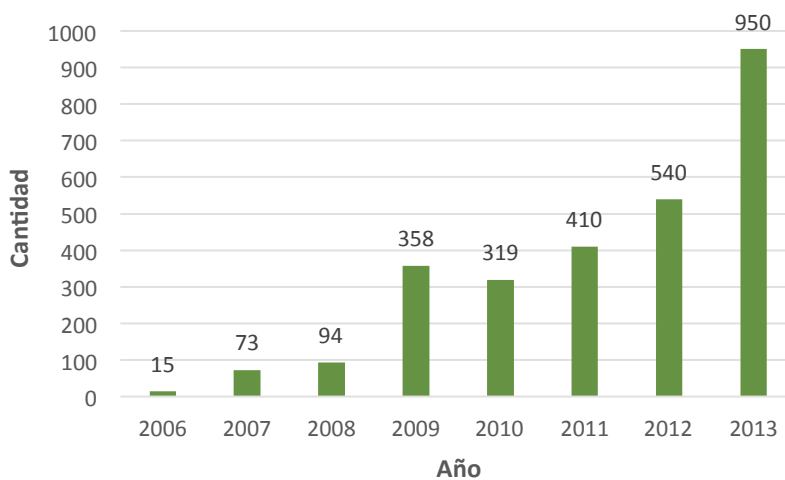
Las tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) representan hoy día otro componente indispensable en el perfil de salida de un profesional debido al avance de las virtualización y digitalización de los procesos. Esto hace necesario considerar su incorporación dentro de los planes de estudio o bien hacer uso de ellas para actualizar y flexibilizar la oferta académica.

En esa línea la Universidad aprobó en el 2007 las políticas para la incorporación de las TIC's en los procesos académicos y en el 2008 creó la Comisión Institucional de Virtualización con el propósito de impulsar la virtualización de cursos o bien se utilice parcialmente dentro de los cursos, algunos módulos con el componente de virtualidad. De esta manera se contribuye también a la innovación de la oferta y a incrementar la accesibilidad, creando opciones de cursos que pueden ser impartidos de manera bimodal y/o virtual.

En términos de la evolución en la incorporación de las TIC al quehacer académico se ha presentado un crecimiento en la cantidad de cursos que utilizan la plataforma virtual docente en la

Universidad. De esta forma, en el año 2006 se ofrecían un total de 15 cursos en plataforma virtual y en el 2013 se desarrollaron un total de 950 cursos con uso de esta modalidad, el detalle se muestra en el Gráfico 29.

**Gráfico 29. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de cursos que utilizan plataforma tecnológica, período 2006-2013**



Fuente: Programa Una Virtual.

Con el fin de consolidar una estrategia institucional de incorporación de TIC en los procesos académicos, el Programa UNA Virtual ha trabajado en el último año en la reformulación de sus acciones, las cuales ahora se dividen en tres áreas:

- 1) Apoyo a la innovación de la oferta docente virtual, bimodal y presencial.
- 2) TIC para la investigación, extensión y producción.
- 3) Recursos educativos y tecnologías emergentes para el apoyo disciplinar.

Aunado a esto, se propone un papel mucho más activo de las Facultades, Centros y Sedes en la formulación de

planes para la incorporación de TIC en sus procesos académicos.

### **Retos del proceso integral de admisión y la oferta académica**

1. Si bien es cierto, el proceso integral de admisión, es uno de los más consolidados en los últimos años en la Institución, la posibilidad de estar revisando y mejorando sus componentes continúan siendo una tarea constante. De este modo se logra plantear como un reto institucional la mejoría del

porcentaje de ocupación para la oferta académica en la matrícula de primer ingreso específicamente en las sedes regionales. Así las cosas es necesario evaluar institucionalmente las razones por las cuales la ocupación de cupos en el Programa Académico ubicado en Sarapiquí y en la Sede Chorotega, muestren un porcentaje de entre 71% y 75% en la ocupación de cupos.

2. En el año 2007 la Universidad presentaba un porcentaje de deserción del 26,2%, lo que le obligó analizar la situación y tomar medidas correctivas que permitieran revertir ese resultado. Hoy nos permite decir que estas medidas poco a poco van dando resultados favorables. Concretamente, a partir del 2008 el porcentaje de deserción bajó a 23,5% y se ha logrado mantener constante en los cinco últimos años. No obstante lo anterior, los ojos siguen puestos en analizar a profundidad y con mayor detalle las variables que influyen en este indicador, para mejorarlo constantemente y especialmente en aquellas carreras en donde la deserción supera el 30%. Por tanto, un reto para el cuatrienio será la disminución de este porcentaje y el fortalecimiento sostenido de las acciones que contribuyan a ello.

3. El indicador de aprobación de cursos ha venido presentando un comportamiento constante del 90%; no obstante durante el 2013 muestra un leve descenso, por lo cual se debe prestar atención a este indicador, ya que deben analizarse las variables que podrían estar incidiendo en este indicador.

#### 4.1.3 PERTINENCIA Y CALIDAD DE LOS PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS

La calidad y la pertinencia de la actividad académica debe caracterizarse por la implementación de estrategias orientadas a los distintos campos de acción universitaria, siendo uno de ellos los Programas, Proyectos y Actividades Académicas (PPAA), ya que sin duda alguna es una de las actividades sustantivas y uno de los medios que le permiten a la Universidad dar a conocer a la sociedad su quehacere impulsar su transformación.

Es por ello que este eje plantea fortalecer los procesos de gestión, calidad y pertinencia en los PPAA, para lo cual propone profundizar en el modelo de gestión académico y administrativo de los PPAA, aumentar la cantidad de PPAA que articulan el quehacer de dos o más unidades y áreas para su fortalecimiento mediante alianzas nacionales internacionales, sistematizar los resultados y desarrollar acciones que contribuyan a

construcción colectiva por medio del enfoque de ecología de saberes.

### **Modelo de gestión académico y administrativo de PPAA**

La Universidad en los últimos años presenta un comportamiento similar en cuanto a la cantidad de PPAA que sus académicos desarrollan cada año (Gráfico 30); no obstante, desde las direcciones de área se han planteado actividades conducentes a mejorar la calidad de los mismos por medio del acompañamiento así como fortalecer su articulación. Se ha realizado un diagnóstico de los instrumentos de los evaluación de PPAA así como de formulación para realizar algunas transformaciones acorde con los nuevos retos.

En el 2013 los esfuerzos específicos se han orientado en acentuar la aplicación de criterios de calidad y pertinencia durante la gestión y desarrollo de los PPAA. A continuación se citan algunos de estos esfuerzos:

- Desarrollo de actividades que estimulen las destrezas y las habilidades en formulación y gestión de PPAA, de tal modo que se realizaron 21 cursos para la formulación de PPAA, 4 talleres, y 4 cursos en gestión financiera de los PPAA.

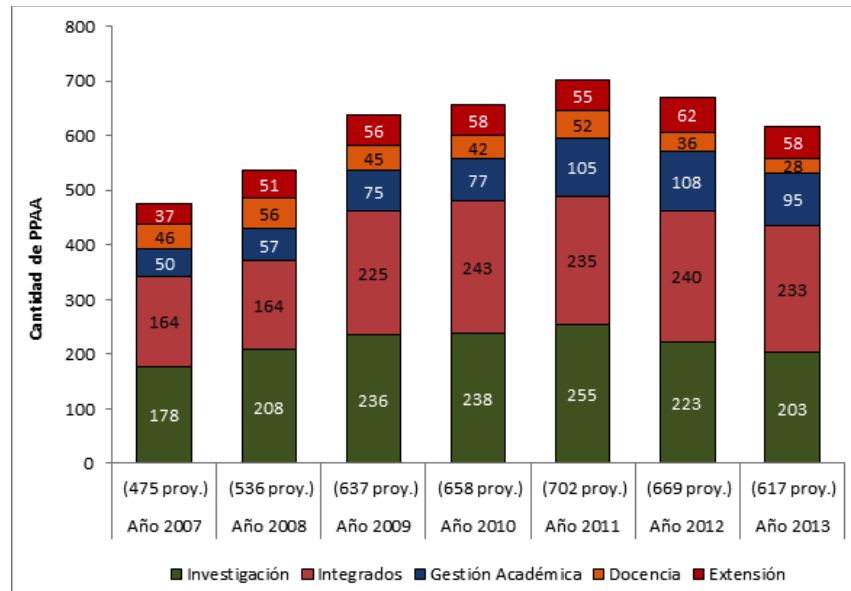
- Se brindó acompañamiento y asesoría a los académicos/as durante la formulación de sus PPAA, alcanzando con ello un total de 758 asesorías, las cuales se dieron de manera presencial, telefónica o virtualmente.
- Desarrollo de acciones de seguimiento y evaluación de los PPAA, ya que se participó en el proceso de evaluación de 487 informes parciales y 162 informes finales.

### **Integración y articulación del quehacer académico**

A partir del 2007 se plantea una estrategia que permita concretar acciones para apoyar prioritariamente a aquellas iniciativas que tuvieron una mayor integración entre las áreas académicas (docencia, investigación, extensión y producción). Como resultado de ello la cantidad de PPAA que se ubican en la categoría de integrados presenta una tendencia creciente hasta alcanzar los 233 PPAA en el 2013, esta tendencia lleva a disminuir el número total de proyectos, según se muestra en el Gráfico 30, pero se aumentan las jornadas promedio asignadas por PPAA, pasando de 0,46 TC en 2011 a 0,57 en 2013 (Gráfico 31).

De igual forma se ha incrementado la asignación de tiempos completos en los PPAA, ya que pasó de 307 TC asignados en el 2012 a 389 TC en el 2013.

**Gráfico 30. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de Programas, Proyectos y Actividades Académicas (PPAA), según área, período 2007-2013**



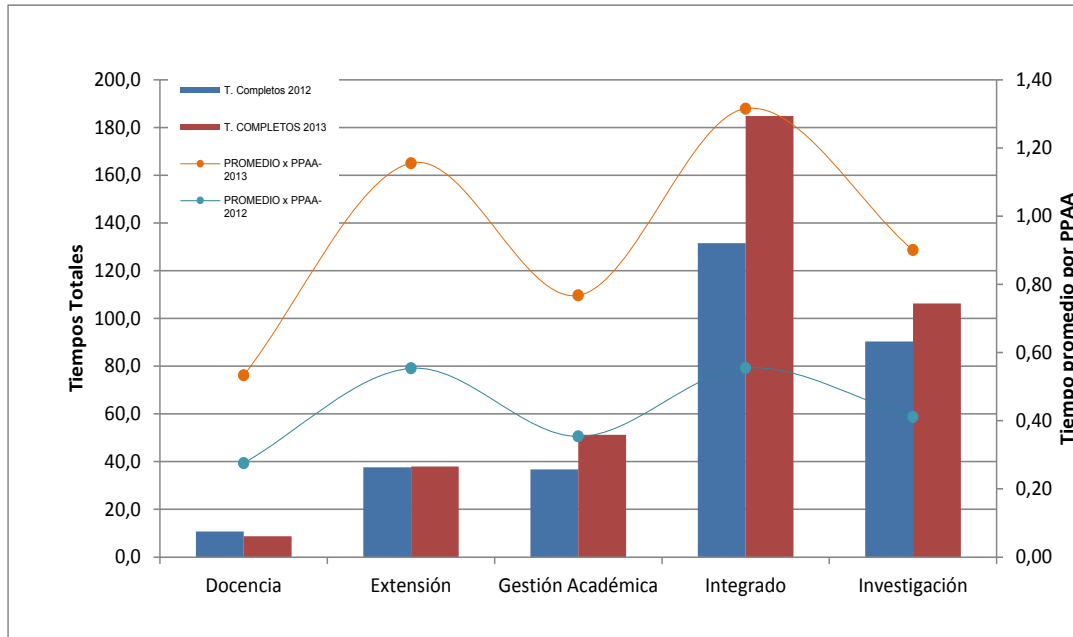
**Fuente:** Apeuna con información suministrada por el Sistema de Información Académica (SIA).

La articulación del quehacer académico y que también forma parte de la estrategia puesta en marcha en los últimos años, consiste en incentivar a las unidades académicas e institutos para que formulen PPAA conjuntos, logrando con ello una integralidad en los objetivos de sus iniciativas, visto de manera inter, multi y transdisciplinaria. Cada vez este enfoque cobra mayor relevancia en la sociedad nacional o internacional, ya que las soluciones a las problemáticas e innovaciones hoy en día, se abordan desde diferentes perspectivas y formas, por lo

que se requieren entonces PPAA con esas características.

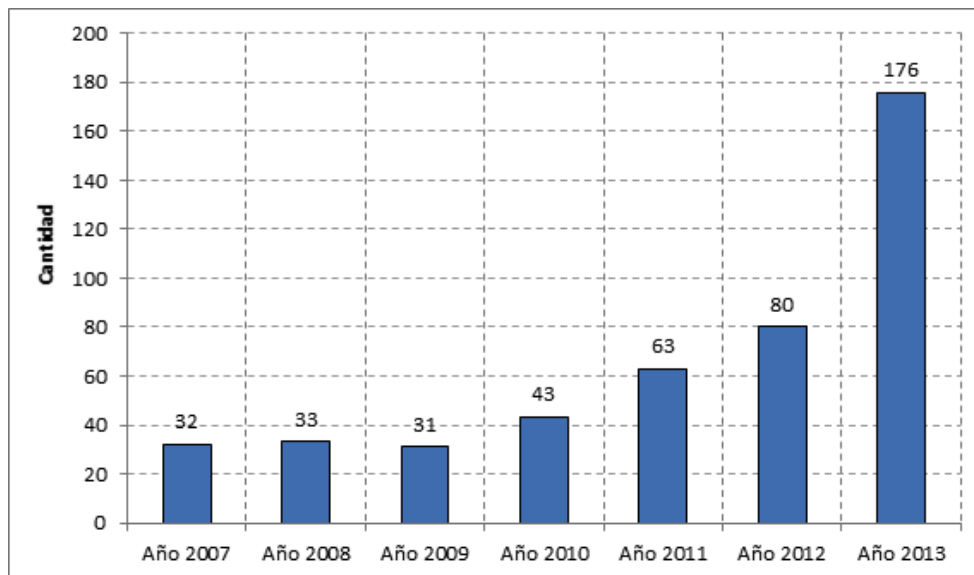
Por lo tanto un tema de interés institucional referida a la construcción colectiva, es la articulación del trabajo académico entre las facultades, los centros y las sedes, para el desarrollo de PPAA que articulen el quehacer de dos o más unidades académicas. Es grato comprobar cómo en los últimos años se muestra un crecimiento en la cantidad de PPAA que se formulan con la participación de dos o más unidades, según se muestra en el Gráfico 32.

**Gráfico 31. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de Tiempos completos asignados por Programa. Periodo 2012-2013**



Fuente: Dirección de Investigación

**Gráfico 32. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de Proyectos con participación de dos o más unidades Académicas, período 2007-2013**



Fuente: Sistema de Información Académica (SIA).

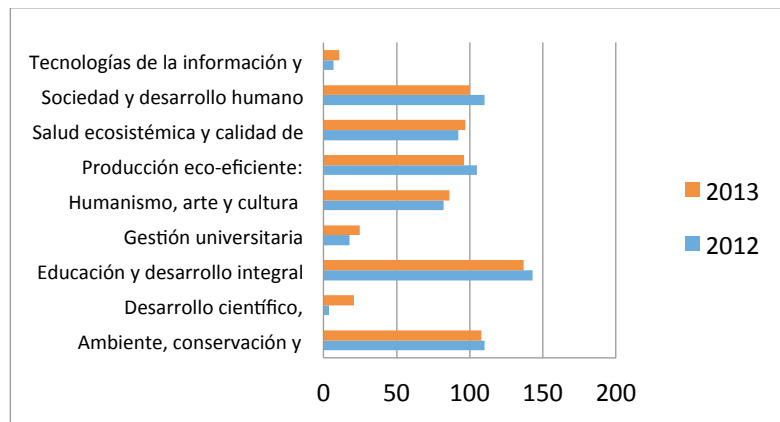


### Áreas estratégicas de conocimiento en el quehacer académico

Por otra parte las áreas estratégicas de la Universidad Nacional, permiten enmarcar el quehacer académico, considerando como parte del mismo el desarrollo de PPAA, los cuales son diversos como muestra el Gráfico 33, en el cual se logra visualizar que el área de más presencia durante el 2013 fue el de educación y

desarrollo; seguido de ambiente, conservación y manejo de los recursos naturales así como sociedad y desarrollo humano. La formulación de los PPAA históricamente ha tenido mayor presencia de las áreas antes mencionadas, en oposición a las áreas científico, tecnológicas e innovación; así como tecnologías de la información y comunicación, que presentan un crecimiento.

**Gráfico 33. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de Proyectos según áreas estratégicas de conocimiento, período 2007-2013**



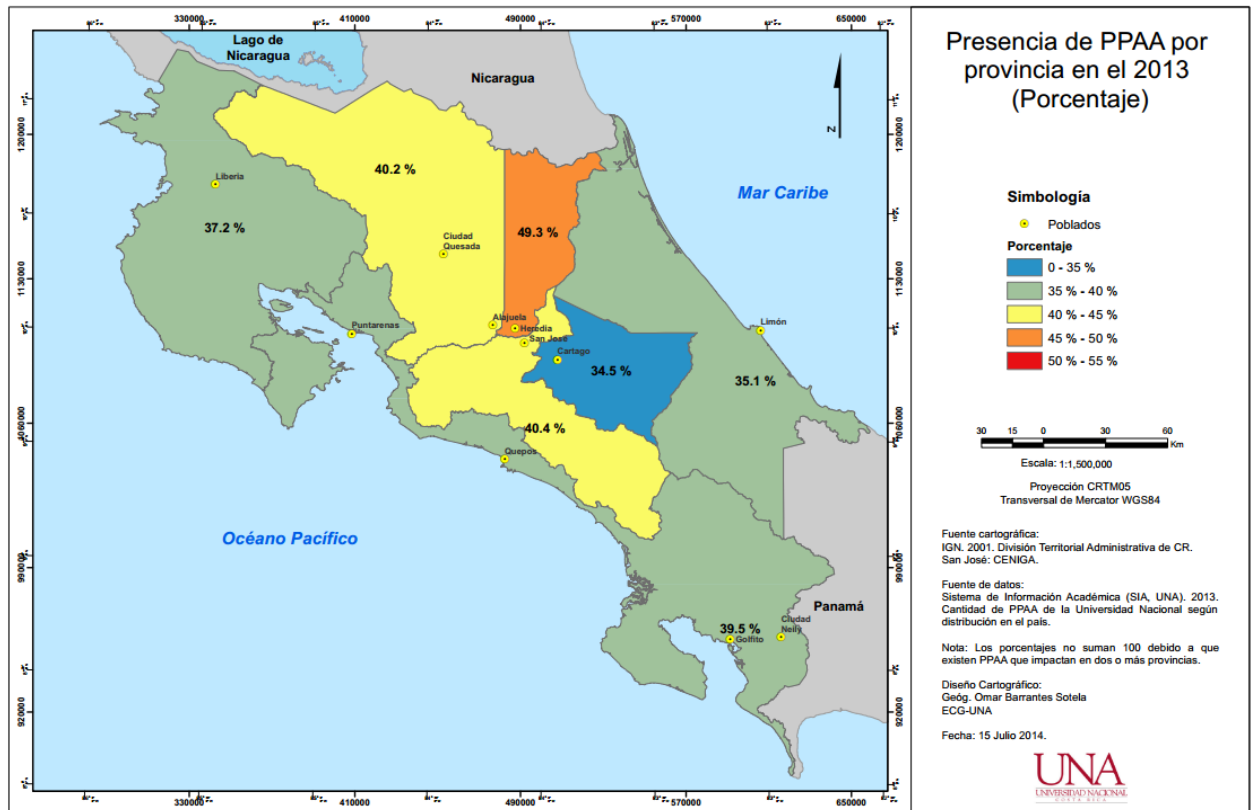
Fuente: Dirección de Investigación

### Presencia de los PPAA en el territorio nacional

La Figura 6 muestra la presencia de los PPAA por provincia destacando que la provincia con mayor cantidad es Heredia con un 49 % (336 PPAA) de todos los proyectos y por otro lado, la provincia de Cartago es la de menos presencia con un 34 % (235 PPAA). Además las provincias de Alajuela (274 PPAA) y Heredia (275 PPAA) con cerca de un 40 %, cada una así

como Puntarenas con un 39 % (269 PPAA), Guanacaste con un 37 % (253 PPAA) y Limón con 35 % (239 PPAA). Los anteriores datos evidencian la alta presencia de los PPAA en todo el país. Es importante mencionar que los datos no suman en 100 % porque algunos PPAA se implementan en varias provincias o a nivel nacional.

Figura 6. Costa Rica. Universidad Nacional. Presencia de los PPAA en el territorio nacional según provincia. Periodo 2013

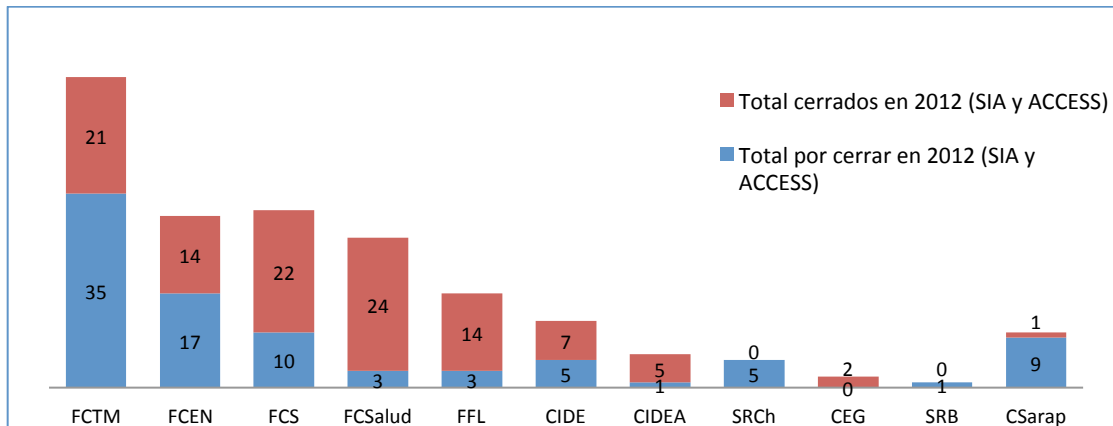


Fuente: Dirección de Investigación

### Cierre de PPAA que ya han concluido su período de vigencia

Durante el 2013, se realizó un análisis de los PPAA que se deberían cerrar durante el 2012. Se logra identificar que un 27 % (335 PPAA) no realizaron los debidos cierres. El porcentaje de cierre de los PPAA es proporcional a la cantidad que formula cada Facultad, Centro o Sede como muestra el Gráfico 34.

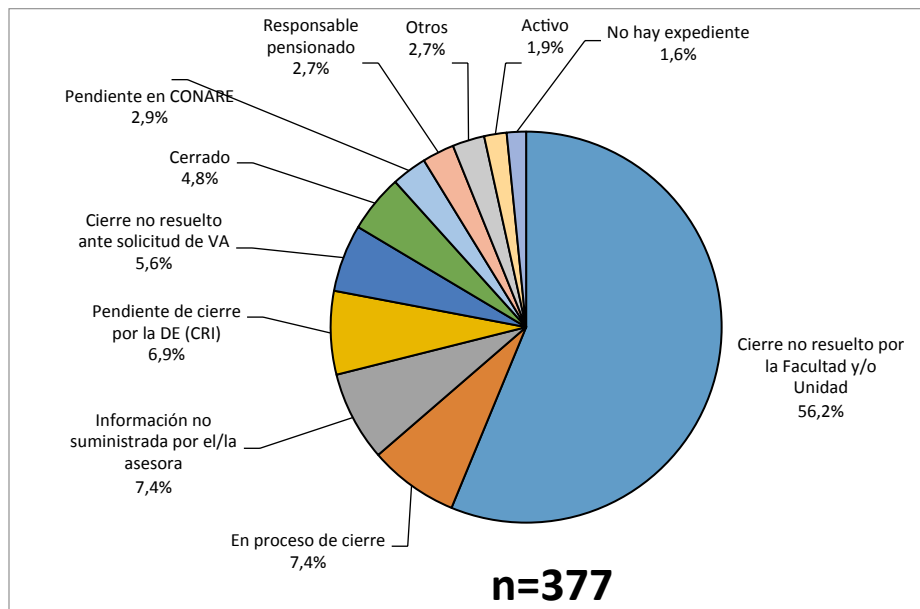
**Gráfico 34. Costa Rica. Universidad Nacional. PPAA cerrados y por cerrar. Período 2012**



Fuente: Dirección de Investigación

La razón principal por lo cual no se han cerrado estos PPAA es que las facultades, centros y sedes así como las unidades académicas no han resuelto o tramitado este cierre (Gráfico 35).

**Gráfico 35. Costa Rica. Universidad Nacional. Razones por las que no se han cerrado los PPAA que han concluido su período de vigencia. Período 2012**



Fuente: Dirección de Investigación

### Fondo de Redes

El Lineamiento general para incentivar el establecimiento de redes justifica este Fondo Institucional como una estrategia para avanzar en el fortalecimiento de grupos inter y multidisciplinarios de académicos (as) de la Universidad Nacional, para realizar un abordaje integral de los temas prioritarios que el desarrollo de la sociedad civil requiere. Esto se logra mediante los aportes que se generan a partir de las alianzas y el trabajo colaborativo con sectores e instancias nacionales e internacionales (Gaceta N° 08-2012).

El fondo tiene como objetivo fundamental, incentivar la creación de redes académicas al interior de la UNA, sin menoscabo de la participación de otras instancias interuniversitarias o de la sociedad civil, siendo para esto importante delimitar el alcance y los logros esperados de la red, tanto respecto a la incorporación de diversas unidades académicas, como a la creación de capacidades multidisciplinarias de temáticas de interés para la Institución (Gaceta N° 08-2012)

La participación de las Unidades Académicas, en las iniciativas aprobadas en el periodo de la evaluación 2010-2013, se resume en el Gráfico 36, que muestra las unidades coordinadoras de redes.

**Gráfico 36. Costa Rica. Universidad Nacional.  
Unidades Académicas que coordinan una Red, Período 2013**



**Fuente:** Dirección de Investigación

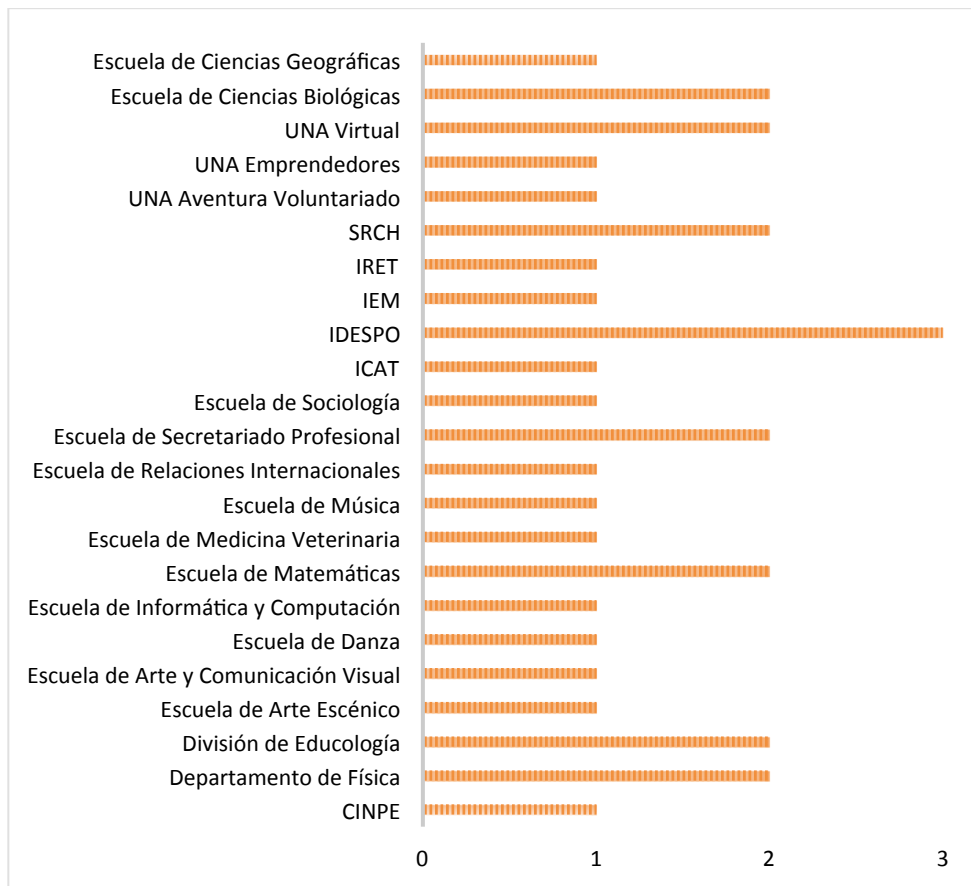
La Facultad de Ciencias Sociales es la que tiene mayor participación en Redes

Académicas ya que las Unidades tales como la Escuela de Relaciones

Internacionales tiene 2, IDESPO 1 y la Escuela de Historia 1, correspondiente a un total de 4 Redes en esta facultad. Seguido de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales al contar con 2 redes de la Escuela de Química. Finalmente en un mismo nivel la Facultad de Ciencias de la Salud y el CIDEA, con una red en la Escuela de Medicina Veterinaria y el

Decanato del CIDEA respectivamente. Otras unidades académicas involucradas como participantes desde la formulación y posterior aprobación de la red, corresponden a las siguientes, mostradas en el Gráfico 37.

**Gráfico 37. Costa Rica. Universidad Nacional. Otras Unidades académicas participantes de las Redes aprobadas. Período 2013**



**Fuente:** Dirección de Investigación

IDESPO es la Unidad con mayor participación de las redes en ambos periodos, siendo esto visible en la Red Mundo (2010), Red Mundo (2012) y la

Red de pueblos indígenas (2010), también es este instituto el responsable de la Red para el Abordaje de los Factores de la

Inseguridad Ciudadana Centroamericana RED-FICCA-(2012).

El resultado del quehacer académico de las redes demuestra un gran aporte en la producción de resultados, uno de los principales y acorde con los lineamientos generales, es la contribución al fortalecimiento y creación de nuevos grupos inter y multidisciplinarios de académicos y académicas de la UNA teniendo un 36% en productos relacionados a Alianzas Estratégicas, ya que participan desde diferentes Unidades Académicas, así como fuera de la Universidad con otro tipo de entidades e inclusive otras Universidades. Otros productos importantes se consideran en la categoría de “otros” ya que se realizaron entre otras cosas, organizaciones de eventos, talleres para la generación de capacidades y conversatorios. En cuanto a producción impresa se tiene aportes como ponencias, un libro, compilaciones, capítulos de libro y cuadernos de trabajo. El 8% correspondiente a producción informática tiene relación con la creación de bases de datos específicamente.

Durante el 2013 se realizó una evaluación de este fondo, que permitió identificar acciones tendientes a su mejorar y promocionar más el trabajo articulado dentro de la institución.

### ***Captura y sistematización de los resultados de PPAA***

El modelo de gestión de PPAA, es un proceso universitario que tiende a ser complejo, debido a las particularidades mismas de la Universidad. En este sentido, hay que reconocer que hay etapas ubicadas en el modelo que han avanzado más que otras, por ejemplo la formulación, el seguimiento y apoyos tecnológicos como el Sistema de información académica (SIA). No obstante, otra de las tareas a desarrollar dentro de este modelo es la captura y sistematización de los resultados de los PPAA, lo cual se convierte en una evidencia tácita de transferencia de conocimiento a la sociedad nacional e internacional. Consciente de esta realidad, la Institución, se ha propuesto en este plan una meta estratégica sobre este referente.

Ahora bien, sobre este aspecto se han realizado acciones con el propósito de mejorar la sistematización de resultados, entre estas: identificar las necesidades relacionadas al proceso de sistematización de los productos de PPAA, mejorar las herramientas (SIA) de apoyo que contribuyen al análisis de resultados, fortalecer capacidades de académicos y estudiantes para la sistematización de resultados, así como elaborar una base de datos con los productos de los PPAA vigentes anteriores al 2010, todo lo anterior con el objetivo de mejorar los instrumentos de formulación y evaluación



de los PPAA para fortalecer la sistematización de resultados.

Adicional a lo anterior y con el propósito de motivar la excelencia académica y desarrollar capacidades para que nuestros académicos (as), sistematicen sus conocimientos y experiencias adquiridas desde el desarrollo de programas, proyectos y actividades académicas y con ello contribuir al fortalecimiento de los procesos en el quehacer sustantivo de la institución, se han realizado talleres y cursos especializados con el apoyo del profesor Oscar Jara de CEP – Alforja. Dichos abordajes buscan elevar las capacidades en sistematización y a la vez incrementar los niveles de producción de las y los académicos como forma de socializar con la comunidad nacional e internacional el quehacer universitario.

### **Enfoque de ecología de saberes en los PPAA**

Tal y como se ha indicado a lo largo de este informe, el análisis de las tendencias, del entorno y la observancia de las necesidades que surgen en nuestra sociedad, le permiten a las universidades evolucionar hacia áreas emergentes en las cuales se logran alcanzar nuevos desarrollos y mejorar su quehacer académico día con día.

En la gestión de PPAA, surge como una nueva propuesta la incorporación de la ecología de saberes, que responde a la pluralidad de conocimientos que va más

allá del campo científico y considera diversos elementos culturales, tal como expone Boaventura de Santos (2010) *“La ecología de saberes está basada en la idea pragmática de que es necesario revalorizar las intervenciones concretas en la sociedad y en la naturaleza que los diferentes conocimientos pueden ofrecer”*

Tomando en cuenta el cambio de paradigma que refiere la ecología de saberes, en donde conlleva a pasar de un pensamiento que se define por una monocultura del saber a reconocer la multipluralidad de saberes, este es un tema que se vuelve transcendental de considerar en el campo académico. En ese sentido, se han realizado esfuerzos con el propósito de valorar la inclusión de acciones que favorezcan la construcción colectiva a través de la ecología de saberes donde interesa la construcción de PPAA que involucre este enfoque.

Para cumplir con este propósito, se han realizado talleres de sensibilización dirigido inicialmente a comunidad de extensionistas, con el propósito de que interioricen el enfoque de ecología de saberes dentro de sus PPAA. Adicionalmente, se han realizado conversatorios y encerronas de trabajo con la población académica extensionista y se ha iniciado la elaboración de un instrumento que permita identificar dentro de las nuevas formulaciones de PPAA aquellas que incluyan el abordaje de la ecología de saberes.

A pesar de los esfuerzos realizados, el tema de ecología de saberes es un tema muy incipiente en la Institución. Si bien es cierto se ha avanzado en esta materia, el desarrollo de los procesos de capacitación para el abordaje de este enfoque apenas ha dado inicio y su alcance ha sido con la población académica extensionista sin incluir, por el momento a docentes e investigadores, aspecto que evidencia que todavía hay mucho camino por recorrer, convirtiéndose en un reto durante los próximos años.

Por tanto, es importante ampliar la formación en este tema a la población académica en general, así como establecer las pautas de cómo se valorará su inclusión en las herramientas de formulación de los PPAA.

### **RETOS PERTINENCIA Y CALIDAD DE LOS PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES ACADÉMICAS**

1. En el campo de la gestión de PPAA, los esfuerzos continúan encaminados hacia el mejoramiento en la formulación, seguimiento y evaluación de los mismos. No obstante, la necesidad de continuar incorporando mejoras en el modelo mismo y en los procesos y procedimientos de estos, representa un reto en la gestión académica. Los esfuerzos realizados hasta ahora con la implementación del SIA han apoyado y fortalecido el

modelo de gestión académico y administrativo de PPAA; no obstante, la simplificación de algunos procesos, la aplicación de mejoras al SIA y la integración del mismo con otros sistemas universitarios, se convierte un desafío para el próximo cuatrienio.

2. La sistematización de los resultados de los PPAA es quizá la etapa final y más visible en la vida de un PPAA, debido a que con esta acción los académicos logran transmitir a la sociedad nacional e internacional los resultados obtenidos de sus investigaciones. Reconociendo la importancia de esta labor en la gestión de PPAA, la Universidad debe continuar realizando esfuerzos para apoyar e impulsar el desarrollo de esta tarea. Si bien es cierto se ha avanzado en esta materia, todavía hay mucho camino por recorrer y por lo tanto se convierte en reto durante los próximos cuatro años.
3. El enfoque de la ecología de saberes es un elemento diferenciador y emergente en el quehacer académico y la Únalo ha reconocido y es por ello que ha apostado por él cuando no solo lo ha incorporado en su Plan de Mediano Plazo, sino que ha iniciado acciones en procura de incluirlo en sus PPAA. No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados, el tema de ecología de saberes es incipiente. De esta forma, los resultados presentados dan cuenta que el desarrollo de los procesos de capacitación para el

abordaje de este enfoque apenas han iniciado y su alcance ha sido solamente con población académica extensionista, sin incluir docentes e investigadores. Por tanto es importante ampliar la formación en este tema a la población académica en general, así como establecer las pautas de cómo se valorará su inclusión en las herramientas de formulación de los PPAA.

#### 4.1.4 FORTALECIMIENTO DE LAS SEDES Y EL DESARROLLO REGIONAL

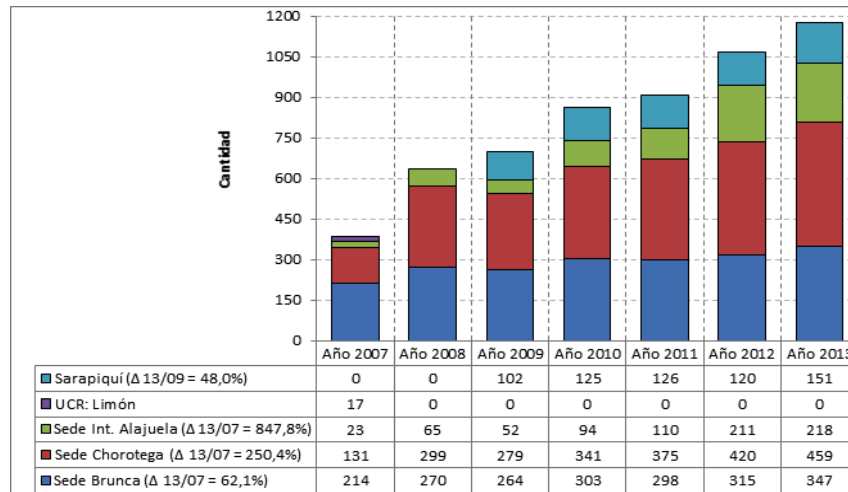
El tema de regionalización, es uno de los aspectos que continua en la palestra de la estrategia institucional, ya que para este plan se ha propuesto el fortalecimiento del trabajo que realiza la Universidad en las regiones, mediante el quehacer que desarrollan sus sedes regionales. Por tanto, la Universidad se ha propuesto acentuar el desarrollo, mediante la elaboración de una estrategia institucional que permita fortalecer el impacto universitario en las regiones, además de evaluar el modelo de desarrollo regional, y finalmente potenciar la cantidad de PPAA con calidad y

pertinencia que cuenten con participación y cobertura regional.

En los últimos 6 años, la Universidad ha orientado recursos para propiciar el desarrollo regional de manera sobresaliente, mediante el fortalecimiento de las sedes tal y como evidencia la apertura del Campus Coto con nuevas instalaciones, la participación de la UNA en la Sede Interuniversitaria ubicada en Alajuela, la apertura del Programa Académico Regional Interdisciplinario de la Región Huetar Norte y Atlántica, ubicado en Sarapiquí, y la inauguración del edificio de la Sede Regional Chorotega, ubicado en Liberia con excelentes condiciones para el desarrollo académico.

Estas acciones le han permitido a la Universidad brindar mayores oportunidades de acceso a la educación superior a estudiantes provenientes de poblaciones lejanas, ubicadas en diferentes regiones del país. En ese sentido, el efecto causado de esta expansión hacia las sedes y del fortalecimiento de los campus, ubicadas en ellas, ha hecho repuntar la matrícula de primer ingreso. De esta forma, en el periodo 2007 al 2013, la Institución logró casi triplicar el ingreso de estudiantes a las sedes regionales, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

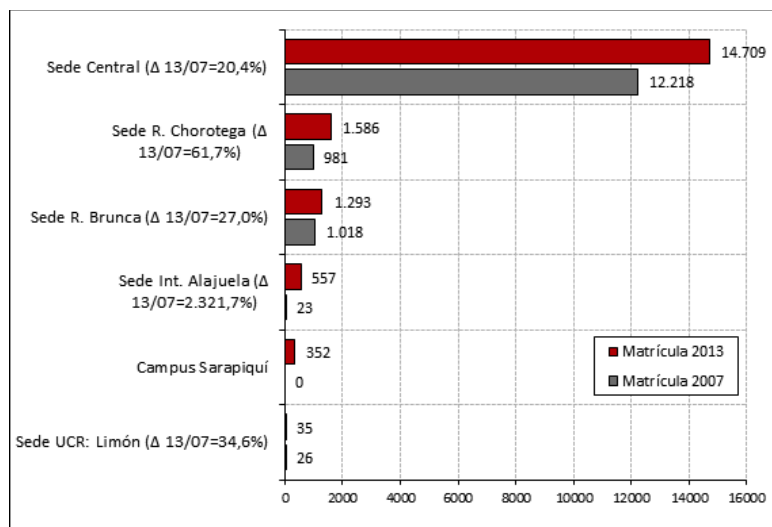
**Gráfico 38. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de estudiantes de primer ingreso en las Sedes Regionales, período 2007-2013**



Fuente: Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

Considerando lo anterior, resulta imperativo para garantizar la pertinencia de las Sedes Regionales, generar diagnósticos de las necesidades locales, con el fin de dar una respuesta que refleje los requerimientos de la región mediante una oferta académica actualizada y oportuna. En ese sentido se hace necesario seguir acentuando el esfuerzo de disponer de una oferta académica pertinente para la región, que considere elementos prospectivos.

**Gráfico 39. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de estudiantes regulares según Sede, período 2007-2013**

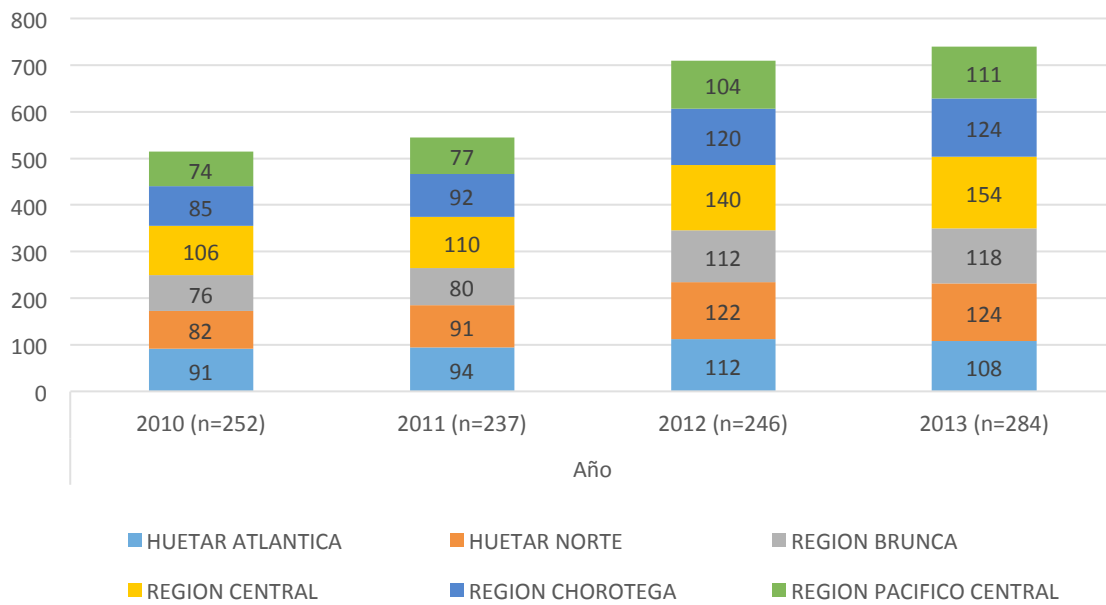


Fuente: Apeuna con datos suministrados por el Departamento de Registro.

En términos de las nuevas iniciativas de PPAA formuladas según región de impacto, se debe indicar que al comparar los PPAA según región, la Región Central es la que muestra mayor cantidad de iniciativas formuladas y aprobadas con un total de 154 PPAA de extensión e integrados; sin embargo, este dato no

supera la sumatoria total de otros PPAA que fueron aprobados y que tienen impacto en otras regiones distintas a la central, ya que en total se aprobaron 585 PPAA con alcance en las otras regiones, según se muestra en el Gráfico 40.

**Gráfico 40. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de proyectos extensión e integrados con extensión según Región, periodo 2010-2013**



Fuente: Sistema de Información Académica (SIA).

De estas nuevas iniciativas, un total de ocho fueron financiadas con fondos del Programa de Regionalización Interuniversitaria y contaron con la participación de las cuatro universidades estatales. El detalle de estos proyectos se presenta en el Cuadro 11:

**Cuadro 2. Universidad Nacional. Programa de Regionalización Interuniversitaria. Distribución presupuestaria para la UNA por Iniciativa. 2013**

Región	Nombre de la Iniciativa	Monto Aprobado
Huetar Norte	Fortalecimiento de la gestión turística rural sostenible de los cantones de Upala, Guatuso y Los Chiles	10.000.000,00
Pacífico Central	Aceleración y posicionamiento de las PYMES competitivas de la Región Pacífico Central mediante un plan estratégico interuniversitario regional.	35.421.014,08
Pacífico Sur	Programa de Competitividad Socio Empresarial de la Región Pacífico Sur de Costa Rica.	53.500.248,26
Chorotega	Fortalecimiento de capacidades comunitarias en la gestión integrada de residuos sólidos como estrategia de protección del recurso hídrico en Abangares, Guanacaste.	22.576.800,43
	Implementación del Enfoque de Mejoramiento de Vida (Seikatsu Kaizen), a través de procesos de planificación participativa, en comunidades de los cantones de La Cruz, Liberia y Abangares 2013-2014	11.191.029,10
Huetar Atlántica	Empoderamiento de los Grupos Comunales de Barra de Colorado	6.000.000,00
	Fortalecimiento de los sistemas de producción y comercialización de las unidades productivas y de servicios indígena respetando la cultura Bribri y Cabecar con un enfoque ambientalmente sostenible.	23.828.628,24
	Redes locales para la gobernabilidad autónoma, la defensa de los derechos indígenas y la relación universidad - comunidad desde la perspectiva de la interculturalidad	6.700.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>169.217.720,11</b>

Fuente: Programa de Regionalización Interuniversitaria.



Entre los principales resultados obtenidos por estas iniciativas en las regiones se pueden mencionar: la disminución de un 10.9% de los residuos que llegan al vertedero de la cuenca del río Abangares, gracias al proceso de sensibilización sobre la importancia de la protección de dicha cuenca en la población de las comunidades aledañas. Se capacitaron 70 mujeres de Cachabri y Shuabb, comunidades de Talamanca, en el marco de la normativa de la protección de las mujeres y sus hijos e hijas. Se efectuó un estudio de mercado de tilapia en los cantones de Pérez Zeledón y Buenos Aires, así como la redacción y revisión de seis perfiles para el financiamiento de proyectos socio productivos a organizaciones de base de los cantones de Coto Brus y Buenos Aires. Para el caso de las Mipymes marino costeras del Golfo de Nicoya, se realizó la transferencia y acompañamiento del modelo de calidad, prevención de intoxicaciones por Floraciones Algales N´s (mareas rojas), inocuidad de moluscos, frescura y perfiles nutricionales, estructuración de la cartera de clientes y trámites de permisos de uso (zonas de pesca responsable) ante las instituciones rectoras. Adicionalmente, se suministró cerca de 1.0 millón de semillas de ostras a las cuatro granjas ostrícolas que se desarrollan en el Golfo de Nicoya.

Otro elemento a considerar cuando se habla de las regiones, es el modelo de desarrollo regional que la Universidad desea aplicar mediante sus sedes. Dada la importancia que reviste el tema se integró

una comisión institucional formada por decanos (as) de las sedes y una comisión facilitadora integrada por un representante de las Sedes y direcciones de área. Su trabajo se concentra en facilitar, apoyar y sistematizar la construcción de propuestas académicas a desarrollar en las regiones, todo ello a partir del análisis de los enfoques teóricos y la visión institucional del desarrollo regional, que permita contar con un estado de situación actualizado y propuestas para ser elevadas a Consejos Académicos, Asambleas de Sedes, CONSACA y Consejo Universitario, según corresponda.

#### **Acciones estratégicas definidas y rutas de análisis:**

1. Análisis de los enfoques teóricos y visión institucional del desarrollo regional: Primer taller
2. Establecimiento del estado situacional institucional y nacional: A cargo de la Comisión Facilitadora
3. Construcción de una agenda institucional de desarrollo regional, a partir de tres rutas de análisis establecidas y validadas en segundo taller:
  - Análisis y Reformulación de la “Política institucional de desarrollo regional. 2014-2024”
  - Diseño de una Estrategia Institucional para el desarrollo regional que considera (Contexto Institucional y Regional, Construcción Teórica, Marco Estratégico y Marco Operativo).

- Análisis y Reformulación de Reglamento de sedes y secciones regionales

Para el 2014, se continúa con la sistematización de resultados y los procesos de validación y presentación de la política para su aprobación ante las instancias competentes; así como la validación del reglamento de sedes y secciones regionales y de la estrategia institucional para el desarrollo regional.

## **RETOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS REGIONES**

1. El fortalecimiento en las Sedes es una realidad, el apoyo institucional en los últimos años ha estado direccionado a mejorar la infraestructura, dotar de recursos laborales a las sedes y propiciar la generación de PPAA con participación de las regiones. No obstante, queda pendiente el reto de contar con el diagnóstico regional y la elaboración de un plan de oferta académica que incluya la propuesta de carreras propias de las sedes que se ajuste aún más a las necesidades propias de la región.

## **4.1.5 ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO ACADÉMICO**

Finalmente se definieron metas orientadas a contribuir con la calidad del personal académico y mejorar sus condiciones a lo interno, de tal modo que se considerara como uno de los pilares fundamentales para la implementación del sistema de pertinencia y calidad, el personal de excelencia.

En este sentido, este eje contiene metas orientadas a seguir ejecutando un plan de becas de posgrado con prioridad en formación doctoral, consolidar los mecanismos de gestión académica para asegurar la estabilidad del personal académico con base en su desempeño y por supuesto, todo lo anterior amparado en la ejecución de una estrategia de internacionalización universitaria que apoye el quehacer institucional.

Por último se estima que con la puesta en marcha de estas iniciativas se logre implementar mejoras que permitan seguir en la superación de asimetrías en la actividad académica.

### ***Fortalecimiento y estabilidad del sector académico***

Con la puesta en marcha de la estrategia institucional orientada a fortalecer y brindar estabilidad a los académicos de la Institución, a partir del 2007 la Universidad logró determinar que existía una dificultad real que le permitía contar

con personal académico actualizado, comprometido y estable en la institución.

Para octubre del 2007, la Rectoría y la VA impulsaron la estrategia del Plan de Relevó Académico, cuyo instrumento se estableció con el apoyo técnico de Apeuna.

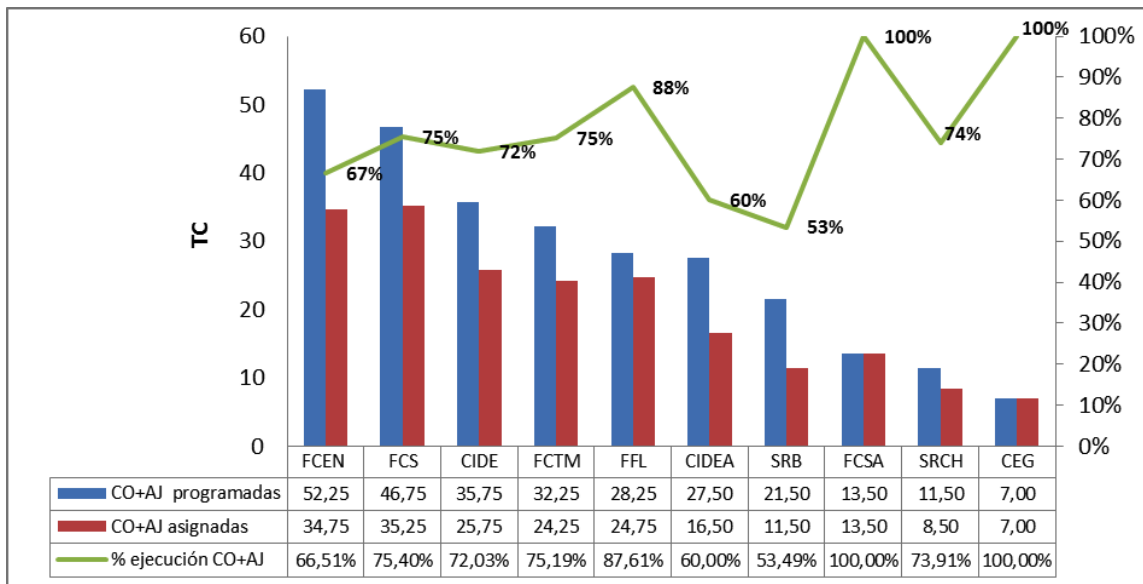
El propósito del Plan de Relevó Académico consistió en ser un instrumento que permitió a las unidades académicas, institutos, centros y sedes realizar una planificación gradual, según su presupuesto laboral, de las plazas académicas que se convertirán de plazo fijo a propiedad, de acuerdo con las necesidades estratégicas establecidas en su Plan Estratégico.

Con ello, se pudo minimizar el nivel de personal no propietario de la Institución; así como, se implementó un plan de becas acorde con las áreas de desarrollo y de conocimiento lo que posibilita la renovación de académicos de planta orientados a la obtención de posgrados, de preferencia fuera del país.

Algunos resultados (Gráfico 41) obtenidos con el plan de relevó, sobre estabilidad laboral

- Un total de 201,75 TC asignados mediante concursos de oposición o aumentos de jornada, equivalentes a 224 funcionarios académicos que ingresaron en propiedad o completaron su jornada a 1TC.
- Al desagregar el funcionarios, 125 fueron hombres y 99 mujeres.

**Gráfico 41. Cantidad de CO y AJ programadas y asignadas en TC por Facultad, Centro y Sede, período 2008 - 2013**



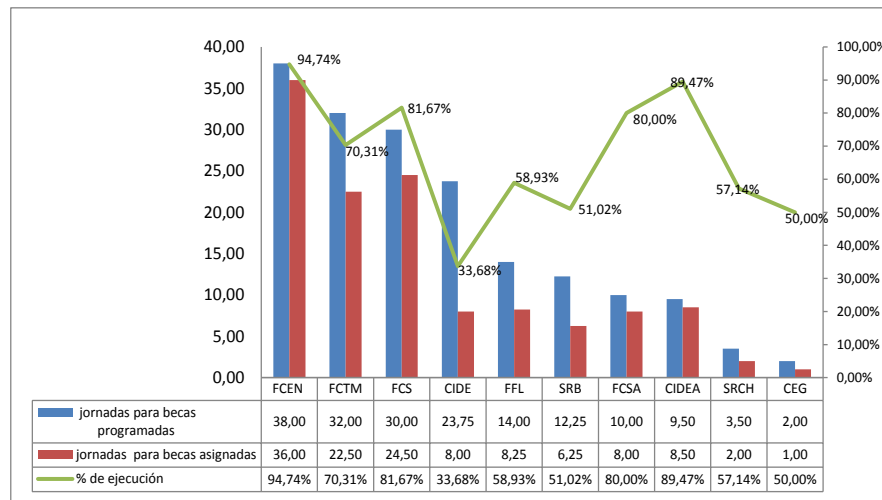
Fuente: Apeuna, con datos de la Evaluación del Plan de Relevó Académico Institucional.

Algunos resultados obtenidos con el plan de relevo sobre formación académica son los siguientes:

- Se aprobó un total de 132 becas académicas, equivalentes a 125 TC.
- Esto significa que la Universidad cuenta al 2013 con 76 nuevos doctores, 48 master y 8 funcionarios que cursaron su maestría y doctorado en el marco de este plan.

- Al desagregar la cantidad de becados según sexo, se tiene que 82 becas fueron gestionadas por hombres y 50 por mujeres.
- Otro dato interesante es que la mayoría de becas aprobadas, fueron becas en el extranjero, ya que 81 funcionarios fueron becados para cursar un posgrado fuera del país y 51 a nivel nacional.

**Gráfico 42. Cantidad de becas otorgadas en TC por Facultades, Centros y Sedes, período 2008 – 2013**

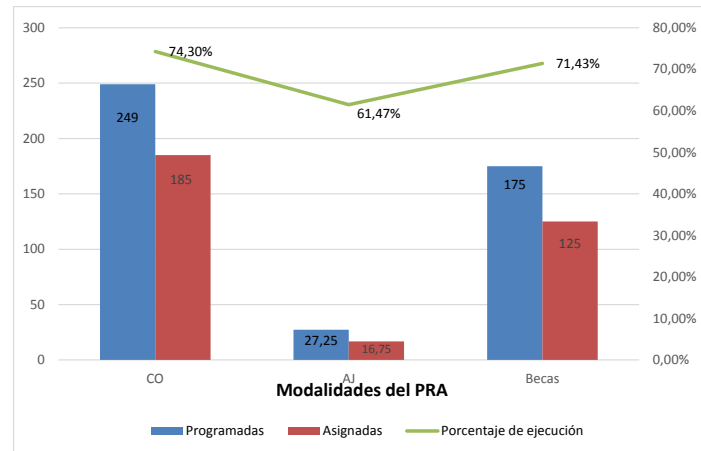


**Fuente:** Apeuna, con datos de la Evaluación del Plan de Relevo Académico Institucional.

Lo anterior permite concluir que la estrategia (Gráfico 42) del relevo académico, implementada mediante un plan, alcanzó un grado de ejecución global del 72.41%. Este resultado se podría considerar satisfactorio al tomar en cuenta que es la primera vez que la Universidad implementa una acción como esta, de

manera organizada y planificada, además que tal y como fue planteado no sería posible alcanzar en el periodo propuesto el 100%, ya que los concursos por oposición que no fueron ejecutados, se debió en la mayoría de los casos a perfiles asociados a los becados que aún no habían concluido sus estudios.

**Gráfico 43. Cantidad de TC programados y asignados según modalidad a nivel institucional, período 2008 – 2013**



Fuente: Apeuna, con datos de la Evaluación del Plan de Relevamiento Académico Institucional.

Considerando los resultados obtenidos con la estrategia del relevamiento académico, durante el 2013, se propuso darle seguimiento con algunos ajustes y mejoras que fueron producto de las lecciones aprendidas extraídas de esta experiencia.

Es así como surge el Plan de Fortalecimiento y Estabilidad del Sector Académico impulsado por la VA, con el apoyo técnico de Apeuna. Su objetivo general consiste, en potenciar, las capacidades, las habilidades y las destrezas profesionales, mediante el apoyo para la formación de posgrados, así como acentuar la permanencia laboral en el marco de un proceso institucional planificado, que contribuya decididamente al desarrollo profesional de excelencia y a una mayor estabilidad del sector académico (Plan de Fortalecimiento y estabilidad del sector académico 2013-2017).

El plan de fortalecimiento incluye dos objetivos que en definitiva estarían

contribuyendo a generar condiciones para el talento humano académico, que permitirán dar un paso más en la promoción e impulso de la calidad institucional. Estos objetivos son:

*“fortalecer los procesos de formación profesional de excelencia, mediante la promoción de estudios de posgrado prioritariamente en una segunda lengua y en instituciones de educación superior de prestigio internacional.*

*Contribuir con la estabilidad laboral de las y los académicos no propietarios que demuestren su excelencia y cuya formación sea pertinente según las áreas estratégicas de conocimiento y perfiles contemplados en los planes de las diferentes unidades”*

La formulación de este plan inició en agosto del 2013 y para diciembre de ese año tenía un total de 39 planes de unidades académicas formulados, quedando pendiente solamente 5 planes de unidades, que por diversas razones

justificaron su atraso en la formulación, pero continúan con la tarea.

Esta formulación comprende los planes de becas de las unidades y la programación de concursos por oposición e incrementos de plaza, los cuales se fundamentan en el análisis que cada unidad académica realizó, con respecto a sus áreas estratégicas de conocimiento; de tal modo que los perfiles propuestos responden al fortalecimiento de aquellas áreas en las que las unidades consideran que deben ser consolidadas o bien en las áreas emergentes. Además, incluye por primera vez una proyección de las jubilaciones, lo cual le permitirá a cada unidad realizar un análisis sobre su estado de situación actual y su estado deseable, y proyectar sobre esto un relevo académico real. Adicionalmente las unidades están incluyendo en sus programaciones las necesidades de capacitación en educación continua, a la luz de las áreas estratégicas de conocimiento que desarrollan y también la proyección de nombramientos anuales que requieren para atender su quehacer.

A pesar de que se cuenta con la mayoría de los planes ya recibidos, todos han sido objeto de revisión y análisis técnico, y producto de ello se encuentran las unidades realizando ajustes, por tal razón no se cuenta todavía con datos que permitan dimensionar la planificación

realizada por las instancias académicas a la fecha.

## **RETOS ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN DEL TALENTO HUMANO ACADÉMICO**

1. Las condiciones necesarias para incorporar la calidad y la pertinencia en la UNA, no solo comprenden la inversión en equipo científico-tecnológico, instalaciones o bienes materiales, visto de manera integral. También comprende la inversión en el talento humano que se convierte en un pilar fundamental para la puesta en marcha de un sistema de este tipo.
2. Es por ello que a pesar de que en el 2007 se inició toda una programación para fortalecer las capacidades de los académicos y propiciar condiciones laborales más estables, es necesario continuar con esta estrategia y ser aún más insistentes en lograr alcanzar las metas propuestas ya que al final del quinquenio, el logro del plan de fortalecimiento y estabilidad laboral del sector académico podría marcar significativamente la diferencia debido a que se contaría con más académicos formados en doctorado y mayor personal nombrado en propiedad a tiempo completo, elementos importantes en un sistema de calidad y pertinencia de una institución de educación superior.



Desarrollo de competencias  
articulación académica-estudiantil  
Producción académica



Eje 2:  
Producción  
Académica



## 4.2EJE 2: PRODUCCIÓN ACADÉMICA

La producción académica y la responsabilidad social en la UNA, interpelan, la necesidad de desarrollar estrategias internas, orientadas a consolidar un sistema articulado de condiciones; infraestructurales, de gestión académico-administrativa e incentivos institucionales, que aseguren el mayor aprovechamiento de los recursos existentes y la formulación de nuevos mecanismos, de manera que, se potencie las capacidades investigativas, de extensión y producción de todos los integrantes de la comunidad universitaria, reconociendo el hecho de que todo quehacer universitario, desemboca en producción académica, en cualquiera de sus múltiples variantes; y que ésta, enfrenta el compromiso de responder con criterio ético, científico-humanista y perspectiva planetaria, a las demandas sociales, culturales y económicas del país.

Uno de los pilares insoslayables del quehacer de la universidad pública, reside en la producción académica, es quien, entre otros, la diferencia de otras ofertas de educación superior. Sin embargo, para que la producción académica alcance las expectativas esperadas, entre ellas, calidad, pertinencia, pluralismo teórico, transdisciplinariedad y sobretodo, articulación con aquellas estrategias estatales orientadas a disminuir las brechas sociales, se requiere revitalizarla

concepción sobre la investigación y los mecanismos de gestión asociados para su consecución.

Si bien, la Universidad Nacional, históricamente ha avanzado, las condiciones existentes deben de mejorarse, cualitativa y cuantitativamente. Es por ello, que se trabaja una red que ayude a consolidar un sistema articulado que contemple: condiciones infraestructurales, gestión académico-administrativa e incentivos institucionales y que promueve una concepción de investigación-producción-responsabilidad social.

Las condiciones infraestructurales, con las que cuenta la Universidad Nacional en la actualidad, para el desarrollo de la investigación-producción, a pesar, de que han permitido la consecución de experiencias exitosas y de impacto nacional, regional y planetario, requieren continuar por el camino de la renovación arquitectónica, la incorporación de los más altos estándares tecnológicos, el apego con las normas ambientales y de manera especial, el acceso a los medios, instrumentos y recursos necesarios e indispensables, esto es, contar con el transporte adecuado, los mejores laboratorios, equipos técnicos, centros de documentación y bibliotecas, hardware y software especializados.

Es necesario reconocer que la investigación contemporánea se nutre de la posibilidad de integrar posturas teórico-

metodológicas, concepciones de mundo e instrumental científico-tecnológico, por ello, es imprescindible visualizar la infraestructura investigativa como un escenario para el trabajo colaborativo, articulador, sin barreras disciplinarias que no fomente el fraccionamiento del conocimiento mismo y de manera especial, como un espacio abierto al diálogo permanente entre sociedad y universidad, de manera que los conocimientos, saberes y experiencias de las personas representadas en los diversos sectores, encuentren un lugar para su participación democrática.

Es insuficiente contar con las condiciones infraestructurales adecuadas, para el desarrollo de la investigación-producción, sino no se acompañan de un conjunto de políticas de gestión académico-administrativas que posibiliten su adecuado desarrollo. Razón por la cual se revisa normativa para vitalizar aquellas buenas prácticas en función de las nuevas demandas emanadas de la investigación-producción universitaria.

Las competencias de los académicos y académicas así como las y los administrativos deben seguir fortaleciendo sea la luz de las nuevas necesidades incorporando el uso de nuevas herramientas y recursos tecnológicos de apoyo a la gestión simple y flexible.

La comunicación y trabajo integrado de las Unidades Académicas, Facultades, Centros y Sedes conjuntamente con las

Direcciones de Investigación, Extensión y Docencia, deberán seguir estableciendo formas de trabajo en el marco de una gestión ágil, innovadora y transparente, en temas como: el acompañamiento permanente de los procesos de investigación-producción, extensión, producción en cuanto a la pertinencia en la formulación de proyectos, la incorporación de estudiantes, posibilidades de integración interna de los programas, proyectos y actividades en la UNA, la adscripción con redes de investigación intersectorial, nacional e internacional y de forma especial en la valoración de los resultados, durante el proceso y no exclusivamente en su etapa final, así como la formación de la gente en centros universitarios de prestigio mundial.

Igualmente sigue siendo fortalecer de manera integral el funcionamiento de las revistas, la editorial y el Departamento de Publicaciones, de forma que las investigaciones-productos, cuenten con posibilidades creativas, variadas, ágiles, accesibles y flexibles para su difusión.

Este eje, tiene como objetivo 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.

Bajo esta perspectiva en este eje se concentran en cuatro temas que se

describirán durante el desarrollo del mismo:

- Fortalecimiento de la articulación académica y participación estudiantil en el quehacer académico
- Apoyo a la producción académica
- Desarrollo de competencias que potencien la producción académica
- Relación Universidad-Sociedad

En términos generales, al analizar el grado de cumplimiento del eje de producción académica, se identifican 11 metas estratégicas asociadas y de acuerdo con la valoración realizada, el grado de avance durante el 2013 fue de un 97,1%, lo cual representa un 27,1%, de avance en el quinquenio. Este resultado surge al contraponer el alcanzado durante el 2013, versus el porcentaje de avance esperado para el 2013, que fue estimado por las instancias que participan.

El logro alcanzado en particular de cada meta, se presenta en el tomo de anexos. Seguidamente, se describirán las principales acciones ejecutadas durante el 2013, que permitieron alcanzar el grado de avance antes mencionado.

#### 4.2.1 FORTALECIMIENTO DE LA ARTICULACIÓN ACADÉMICA Y PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL EN EL QUEHACER ACADÉMICO

En el marco de la producción académica universitaria, es claro que existe una necesidad de continuar propiciando el fortalecimiento de la articulación

académica, todo ello en aras de potenciar aún más esta producción. Por esta razón, la generación de espacios para la articulación, socialización de experiencias, la potenciación de las sinergias y la participación estudiantil en el quehacer académico son elementos que sugieren el impulso de distintas iniciativas que hagan posible lo anterior. En ese sentido, prevalece como una meta estratégica, la generación de acciones que permitan articular el quehacer y la construcción colectiva entre las unidades, Facultades, Centros y Sedes.

Como complemento a lo anterior y tomando aspectos identificados en el estado de situación de la Institución en donde se ubicó como una debilidad en la gestión de PPAA “*el insuficiente registro de la participación de los estudiantes en el quehacer académico*”, se determinó la conveniencia de incluir como una meta en el plan, la generación de acciones que incrementen la incorporación de los estudiantes al quehacer académico e institucional, quienes contribuyen activamente en los proyectos académicos y a su vez desarrollen con ello competencias de investigación y de extensión.

#### **Espacios para la articulación académica**

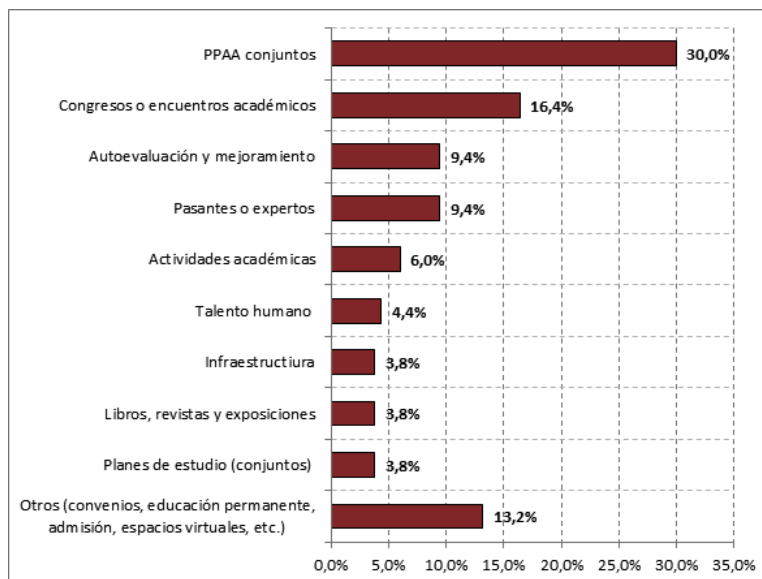
Considerando que para valorar la meta relacionada con generar acciones que articulen el quehacer académico, se requiere, más que conocer estas acciones y cuantificarlas, la metodología aplicada

para evaluar el plan, incluye un instrumento denominado “consultas”, el cual fue aplicado a todas las facultades, centros y sedes de la institución, con el propósito de recoger no solo la información cuantificable que pudiera haber relacionada a esta meta; sino también conocer sobre otros aspectos relevantes que son de corte más cualitativo.

De esta forma, los resultados generados a partir de la aplicación de las consultas

apuntan a que la articulación académica es un elemento que ha sido ampliamente promovido en la Institución, prueba de ellos es el aumento presentado en los últimos años, en la cantidad de PPAA que son integrados o en los cuales participan dos o más unidades académicas, tal y como se mostró en el eje anterior. En el Gráfico 44 se presenta la distribución de las acciones desarrolladas para promover la articulación académica.

**Gráfico 44. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Distribución porcentual de las acciones desarrolladas para promover la articulación del quehacer académico, la construcción colectiva y el desarrollo de las Unidades Académicas, Facultades, Centros y Sedes, periodo 2013**



**Fuente:** Apeuna con información suministrada por las Facultades, Centros y Sedes.

Retomando los resultados mostrados en el gráfico anterior, es importante indicar que la realización de PPAA conjuntos a pesar de ser la acción que más está representada, no es lo única que se está desarrollando en están realizando las unidades para articular su quehacer. También la realización de congresos o

encuentros académicos en algunos casos con un carácter internacional, hacen que este tipo de iniciativas conjuntas se perfilen como una de las que mayor crecimiento empieza a mostrar, aunado a esto la autoevaluación y mejoramiento en carreras conjuntas, la atracción de pasantes o expertos académicos, entre otros. Así por

ejemplo, en cuanto a congresos o seminarios realizados bajo esta iniciativa, se encuentran : Congreso Internacional de Ambiente, Organización Congreso Internacional JALLA, Congreso Internacional SEDIFRALE, Congreso Internacional CIESUP, Congreso Internacional Medidas de Inclusión Social y Equidad en las Instituciones de Educación Superior en América Latina, Congreso en Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, Semana de las Ciencias Sociales, Seminario Internacional Transformación y desarrollo social. UNA responsabilidad compartida, entre otros.

Otras acciones desarrolladas son la coordinación para atraer pasantes y expertos académicos a la Universidad, realización de actividades académicas y de planes de estudio conjuntos, entre otros. Algunos resultados concretos sobre esta última actividad son las recién creadas carreras de: Bioprocesos Industriales, plan de estudio en el que participan la Escuela de Ciencias Biológicas y Escuela de Química y la Maestría en Ciencias Forenses, que se estima iniciará a mediados del 2014, la cual cuenta con la participación de la Escuela de Química y el Poder Judicial de Costa Rica.

En cuanto a la realización de acciones conjuntas para aplicar procesos de autoevaluación y mejoramiento, se destacan las carreras de enseñanza en donde participan las unidades que administran el plan y las Divisiones del CIDE, que brindan los cursos de pedagogía.

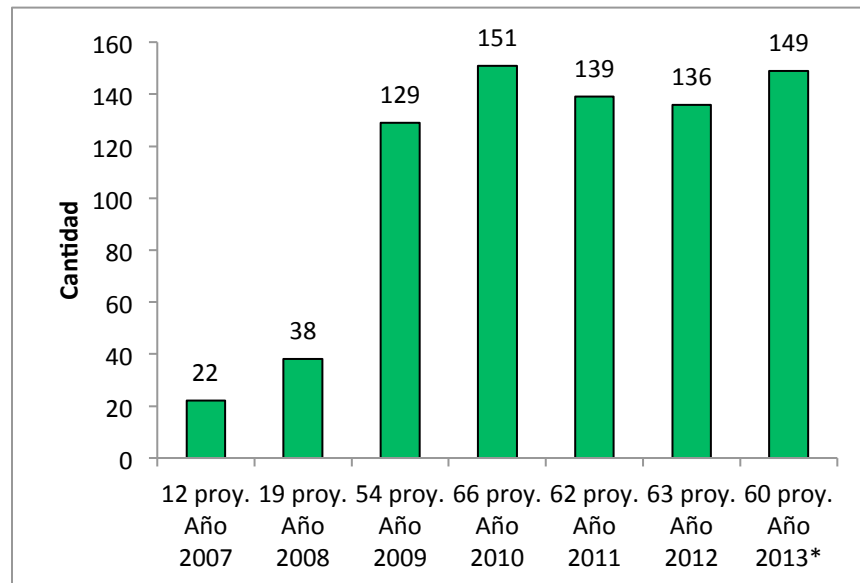
### ***Incorporación de estudiantes en el quehacer académico***

Considerando como uno de los elementos que podrían contribuir en la potenciación de la producción académica se propuso en este plan, realizar acciones que incrementen la incorporación de estudiantes al quehacer académico e institucional.

En este sentido, con el fin de generar acciones que permitan incorporar estudiantes al quehacer académico, las Direcciones de Área y las unidades han realizado importantes esfuerzos para reforzar la participación estudiantil en PPAA. Dentro de las actividades realizadas destacan la incorporación de un procedimiento en el equipo de asesores de PPAA, la revisión y visibilización de la participación estudiantil en PPAA, se ha iniciado con la generación de un mecanismo que permita certificar la participación de los estudiantes en los PPAA y la asignación de ayudas a estudiantes que participaron en actividades vinculadas a los PPAA de extensión.

En cifras, Gráfico 45, la participación estudiantil en PPAA se ha mantenido constante en los últimos 3 años; sin embargo, se visualiza un crecimiento en la cantidad de estudiantes que se incorporan a PPAA integrados y a la vez es en este tipo de PPAA en los que más estudiantes participan, seguido de PPAA de investigación y extensión.

**Gráfico 45. Costa Rica. Universidad Nacional. Participación estudiantil en PPAA, período 2007-2013**



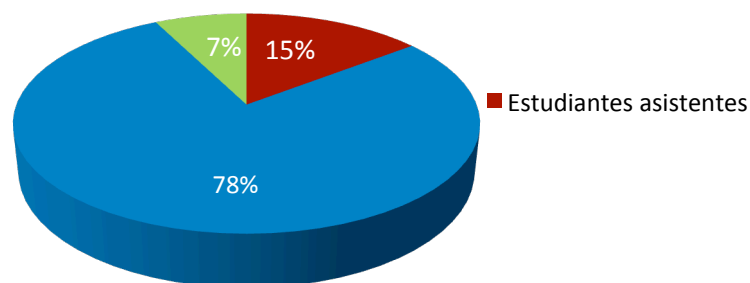
\* Los datos de 2013 incluyen 19 participantes que corresponde a estudiantes graduados.

**Fuente:** Apeuna con información suministrada por el Sistema de Información Académica (SIA).

### Participación estudiantil en proyectos FUNDER

La participación estudiantil (Gráfico 46) también se ha logrado fortalecer mediante la inclusión de un lineamiento que permite la asignación de recursos económicos para el apoyo estudiantil. De esta forma los proyectos FUNDER se posicionan como espacios de aprendizaje, reflexión y análisis para los estudiantes a través las distintas modalidades que se ofrecen.

**Gráfico 46. Costa Rica. Universidad Nacional. Porcentaje de participación estudiantil en los proyectos FUNDER, período 2010-2013**



**Fuente:** Dirección de Extensión



## RETOS FORTALECIMIENTO DE LA ARTICULACIÓN ACADÉMICA Y PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL EN EL QUEHACER ACADÉMICO

1. Continuar impulsando acciones que permitan fortalecer la articulación académica es una acción constante en la vida universitaria que procura brindar respuestas integrales a las problemáticas nacionales e internacionales desde perspectivas interdisciplinarias como nuevas carreras con la participación de dos o más unidades, formulación de PPAA bajo estas características, o bien organizar eventos académicos de carácter nacional o internacional bajo esta perspectiva, seguirán siendo una buena práctica universitaria para generar conocimiento.
2. En cuanto a incrementar la participación estudiantil en el quehacer académico, se vuelve un reto, en el tanto continúen generándose mecanismos que incentiven e incrementen esta participación. Por ejemplo, concretar la certificación de participación sin duda alguna es una forma de reconocer el trabajo que los estudiantes aportan a la academia, pero también es una forma de hacer valer sus aportes. En ese sentido es importante dar sostenibilidad a esta iniciativa y a otras que permitan mantener este modelo.

## 4.2.2 APOYO A LA PRODUCCIÓN ACADÉMICA

Como ya se indicó desde el objetivo del eje de producción académica, una manera de fortalecer la gestión académica consiste en el apoyo a la producción académica, entendido como el promover condiciones e incentivos para la producción académica pertinente y de calidad, la protección de esta producción y la gestión de recursos que permitan solventar necesidades de equipamiento, son los tópicos considerados dentro de este apartado.

### *Sistema de méritos e incentivos*

Como ya se antecedió en el eje primero, establecer el sistema de evaluación del desempeño académico es una de las metas planteadas, que al verla de manera sistémica y en el marco de un sistema de gestión de la calidad; se complementa con la iniciativa de generar un sistema de méritos e incentivos ya que estos serán considerados a partir de la evaluación del desempeño académico.

Lo anterior significa que para innovar el sistema de méritos e incentivos, es necesario implementar algunas acciones previas que den viabilidad a esta meta estratégica, por ejemplo la revisión de la puesta en marcha del sistema de calidad del desempeño académico, la revisión de la normativa existente como el Reglamento de Carrera Académica, Reglamento de Dedicación Exclusiva,

Reglamento de Junta de Becas y el Reglamento de Contratación Académica. Es por ello que este último tema se ha convertido en prioritario definido por el Consejo Universitario y el Gabinete de la Rectoría desde el 2011, en el marco del desarrollo académico.

En ese sentido el avance en cuanto a la revisión de la normativa ha sido la siguiente:

- La revisión del Reglamento de Carrera Académica ha iniciado y a raíz de esto se han modificado los artículos 42 y 71; no obstante, esta revisión no concluye aquí, ya que depende del análisis del perfil y la definición de la producción académica a nivel institucional para continuar. En este particular es importante mencionar que se han realizado 3 talleres y se estima que la definición del perfil se concretará en el 2014, además se continuará con definición de algunos lineamientos que permitan conceptualizar la producción académica a nivel institucional.
- La revisión del Reglamento de Dedicación Exclusiva dio como resultado la modificación del artículo 1.
- Quedan pendiente en esta línea la revisión y actualización del Reglamento de Junta de Becas y el Reglamento de Contratación de Académicos.

Aunado a lo anterior es importante propiciar en forma paralela, una cultura de méritos e incentivos que promueva la producción académica, así como dar a conocer los resultados generados del quehacer académico.

### *Carrera Académica*

Para el 2013, según UNA Gaceta 7-2013 del 28 de junio del 2013, Oficio SCU-1011-2013 se da por concluido el Plan de Atención Prioritario. En este acuerdo el Consejo Universitario modifica la forma en que se harán los nombramientos de los miembros de la Comisión de Carrera Académica, manteniendo las condiciones de las plazas académicas para los miembros activos y se aumenta la cantidad de miembros a 7 académicos de las distintas áreas del saber, quedando constituida de la siguiente forma:

- 1 Presidente por  $\frac{3}{4}$  de tiempo con un recargo del 20%
- 5 miembros los cuales tienen un nombramiento de 20 horas con recargo del 20%
- 1 persona jubilada, quien percibe dietas

El Gabinete de Rectoría traslada 4 plazas desde el 2010 para cubrir lo establecido en el Reglamento de Licencias Remuneradas. Estas plazas se trasladan por servicios

específicos y su ejecución ha sido la siguiente (Cuadro 12):

Cuadro 3. Costa Rica. Universidad Nacional. Traslado de Plazas según lo establecido en el Reglamento de Licencias Remuneradas. Período 2008-2014

Año	Cantidad de Jornadas otorgadas	Licencia remunerada	Saldo de jornadas
2008	3	3,00	0,00
2009	3	1,00	2,00
2010	4	0,00	4,00
2011	4	3,38	0,62
2012	4	0,00	4,00
2013	4	3,00	1,00
2014	4	3,00	1,00

Fuente: Carrera Académica

Asimismo se autorizaron los nombramientos de seis suplentes, quienes perciben dietas cuando asisten a las sesiones.

El informe de la labor realizada por la Comisión de Carrera Académica respecto a los casos atendidos durante el año 2013, se detalla en el Cuadro 13:

Cuadro4. Costa Rica. Universidad Nacional. Estudio de solicitudes resueltas por la Comisión de Comisión de Carrera Académica, por tipo de estudio y unidades. Periodo 2013

Tipo solicitud	No. solicitudes
LICENCIA SABÁTICA	3
TOTAL	3
DEDICACION EXCLUSIVA ACAD.	
Dedicación Exclusiva/exdirector/exsubdirector	3
Dedicación Exclusiva/exbecado	10
Solicitud de Dedicación Exclusiva Nueva (Fecha de apertura para recepción de atestados en el mes de setiembre del 2013)	39
Solicitud de Permiso por DEA	9
Solicitud Dedicación Exclusiva nueva no procede	9
Solicitud de Permiso por DEA, no procede	3
Solicitud Suspensión temporal DEA, no procede	0
Solicitud Reincorpor. Régimen Ded Exe, no procede	3
TOTAL	76
INGRESO (con ascenso) AL REGIMEN	
Ingreso al Régimen como Instruc. Lic	4
Ingreso al Régimen como Prof. I	12
Ingreso al Régimen como Prof. II	29
Ingreso al Régimen como Catedrático	0
TOTAL	45
ASCENSO AL REGIMEN	
Ascenso a Catedrático	14
Ascenso a Profesor II	21
Ascenso a Profesor I	1
Ascenso que no procedio Prof.I	6
Ascenso que no procedio Prof.II	13
TOTAL	55
ASIGNACION SALARIAL	
Profesor Instructor Licenciado	3
Profesor I	53
Profesor II	14
Catedrático	0
TOTAL	70
REASIGNACIÓN SALARIAL	
Reasignación Salarial no cambia categoría	3
Profesor I	4
Profesor II	12
Catedrático	0
TOTAL	19
Recursos de Reposición, revisión, aclaración	46
Equiparación de categoría según CONARE	8
INCENTIVOS	
Artículo 71	20
Artículo 68 no cumple	6
Artículo 68	56
TOTAL	82
TOTAL DE ESTUDIOS RESUELTOS EN EL 2013	404

Fuente:Carrera Académica

### **Resguardo de la producción académica**

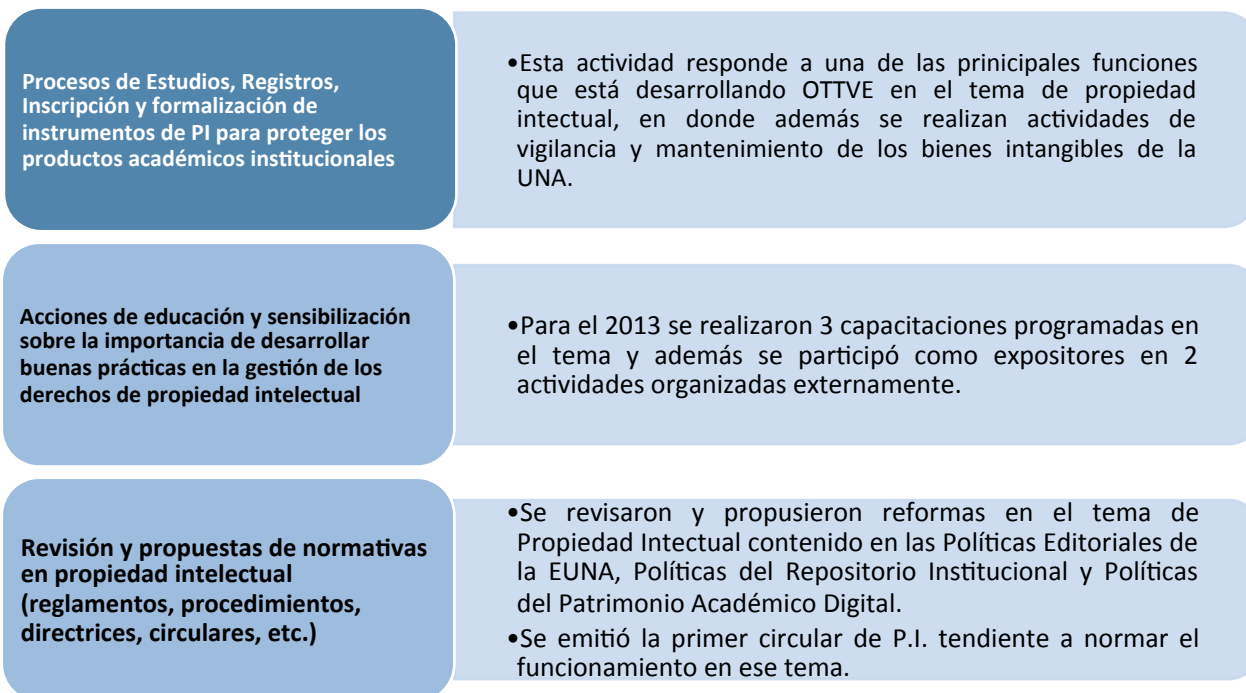
Considerando que la generación de iniciativas a partir de los PPAA y la producción académica, son parte de la razón sustantiva de la Institución, es importante promover condiciones que fortalezcan y resguarden esta producción académica. Según lo anterior, se debe señalar que el tema de propiedad intelectual ha cobrado mucha importancia en los últimos años, en cuanto es el mecanismo legal que permite resguardar el nuevo conocimiento generado por los académicos de la Institución, buscando promover mayor creatividad e innovación en la academia para el desarrollo de nuevas propuestas que contribuya a un mayor desarrollo científico-tecnológico, cultural, deportivo y artístico de la institución y de la sociedad en general, teniendo como fin último el acceso al conocimiento a la sociedad en general.

Bajo ese enfoque, se ha encargado a la OTTVE, realizar acciones con el propósito

de contribuir a resguardar la propiedad intelectual sobre la producción académica generada en la Institución, de conformidad con la misión institucional. Es por ello que, en cumplimiento de lo antes expuesto, esta instancia ha realizado tareas que involucran desde la asesoría, la vigilancia tecnológica, hasta la revisión y actualización de los procedimientos y las normas. En esa línea se han revisado y propuesto reformas en el tema de propiedad intelectual como por ejemplo, en las Políticas de la Editorial de la Universidad Nacional (EUNA), políticas del repositorio institucional y políticas del patrimonio académico digital, asimismo durante el 2012 se emitió la primer circular para ir normando el funcionamiento de la propiedad intelectual en la Institución.

De manera particular a continuación, Figura 7, se exponen las principales actividades desarrolladas por la OTTVE respecto a lo realizado durante el 2013 en procura de contribuir con el resguardo de la propiedad intelectual en la UNA:

Figura 7. Actividades Realizadas en el tema de Propiedad Intelectual



Fuente: Apeuna con base en datos de Consulta a la OTTVE (2013).

Asimismo, producto de los esfuerzos realizados en la Institución para promover el tema de la propiedad intelectual, a la fecha se han registrado las siguientes marcas (Figura 8) :



Figura 8. Marcas Registradas en la Universidad Nacional, período 2007-2013\*

Trámite	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Imágenes gráficas UNA	®					
Emblema UNA	®					
Campus Digital	®					
Campus	®					
Lo Último de Hoy en el Campus	®					
Virtual Costa Rica	®					
Api UNA	®					
euna	®					
Baile Popular Querube		®				
Ballet Folclórico Balbac		®				
Coro de Cámara de Sierra Universidad Nacional		®				
Marimba UNA		®				
Orquesta Latinoamericana de Cuerdas, Universidad Nacional		®				
Rondalla UNA		®				
Coro UNA Heredia Canta		®				
MATI		®				
MATIE		®				
MH Salud		®				
Dínamo Innovador				®		
Finca Santa Lucía					®	
Café UNA y Café Universidad Nacional						®

\*La marca: "Café UNA" y "Café Universidad Nacional" iniciaron el trámite en el 2013, pero no ha concluido.

Fuente: Apeuna con base en datos suministrados por la OTTVE.

Asimismo, según datos de la OTTVE actualmente se encuentran en trámite las siguientes patentes de invención: (Vacuna contra la brucella de la Escuela Medicina Veterinaria), Horno Solar (Escuela de Física) y Propiedades Eléctricas de los Objetos (Escuela de Química). Adicional a ello, para el 2013 se inició el trámite de registro de Derechos de Autor con alrededor de 30 obras literarias de la EUNA, dentro de las que se encuentran: "A los cuatro vientos", "Botánica

General", "Buscando el Centro, entre otros".

### **Gestión de recursos externos para equipo científico-tecnológico e infraestructura**

El apoyo a la producción académica también se reflejó en la gestión de recursos externos que tienen como propósito apoyar la adquisición de equipo científico o bien mejorar la infraestructura

ya existente. Esta gestión puede darse por varias vías, no obstante en este caso en particular se presentaran los resultados de la gestión de recursos externos mediante la aplicación de fondos del sistema y los recursos provenientes de la vinculación externa.

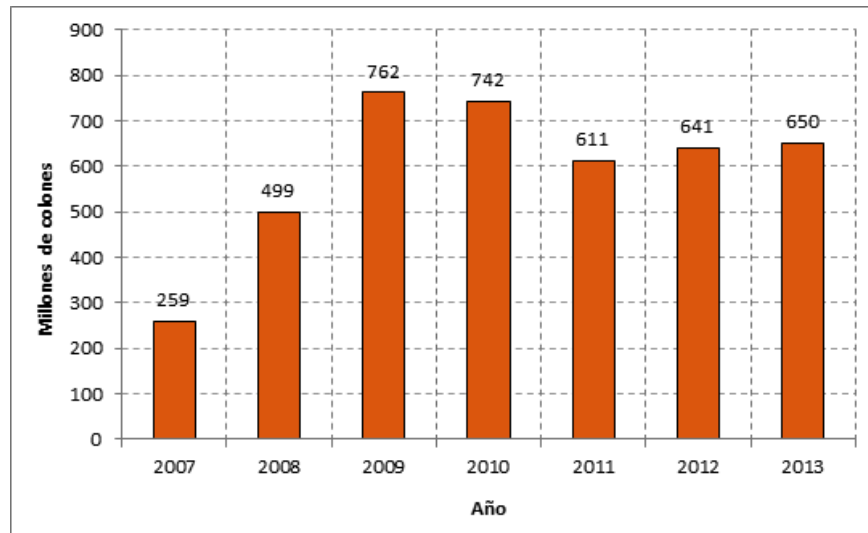
El fortalecimiento de los PPAA y por lo tanto, el apoyo a la producción académica mediante la inversión en equipo científico-tecnológico desde el 2007 ha representado un esfuerzo para la institución, mismo que se vio fortalecido a partir del 2009 con el establecimiento del fondo para apoyar la adquisición de equipo científico y tecnológico creado por CONARE.

Este fondo se ha venido gestionando por medio de una convocatoria abierta durante estos años. Estos Fondos del Sistema, para el fortalecimiento de la

docencia y la investigación, se aplican a la compra del equipo científico y tecnológico.

La posibilidad de invertir en equipo científico y tecnológico, le permite a la Universidad contar con equipo actualizado y acorde a sus necesidades, acrecienta las posibilidades de generar mayor producción académica en el área de las ciencias y la tecnología, la cultura, las artes. El resultado de esta acción se refleja en los últimos tres años, en donde la inversión en este rubro ronda alrededor de los 600 millones de colones aproximadamente por año, Gráfico 48, cifra que sin duda alguna contribuye con el apoyo a la importante labor que desarrollan muchos académicos y académicas de esta universidad.

**Gráfico 4725. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Inversión en equipo científico y tecnológico, período 2007-2013**  
**-millones de colones -**



Fuente: Apeuna con información suministrada por la Dirección de Investigación.

La generación de fondos externos provenientes de la transferencia tecnológica y el vínculo externo (Gráfico 49), tiene como propósito apoyar el quehacer académico, siendo la producción académica, medular en ello. Es por ello importante mencionar que estos recursos significan para la Universidad 1.000 millones de colones aproximadamente por año; parte de los ingresos provenientes de vínculo externo, también se utilizan para mejorar la operación y la inversión existente.

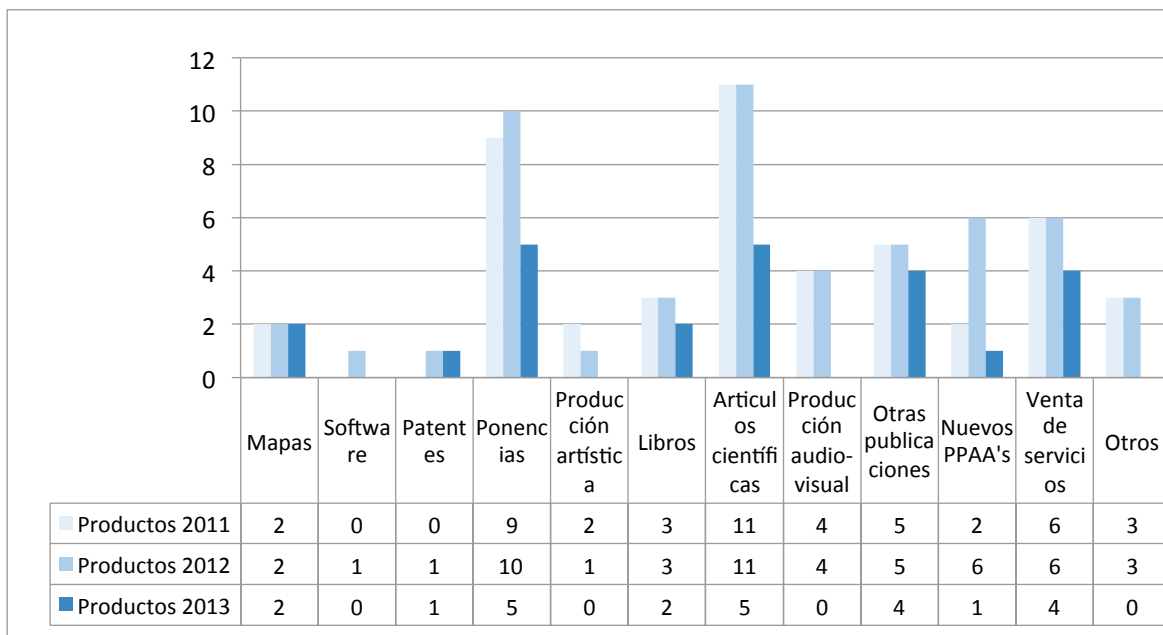
A partir de lo anterior se podría indicar que uno de los beneficios de invertir en nuevo equipo científico, además de su uso en el proceso de enseñanza y aprendizaje, tiene relación con la generación de productos académicos muy diversos, Gráfico 48, pero está altamente asociado, para el periodo 2011-2013, a la publicación de artículos científicos,

representando 11 artículos para el año 2011, 11 artículos para el año 2012 y 5 artículos para el 2013 (para este año aún se encuentra pendiente equipo por adquirir y por ende la obtención y procesamiento de datos todavía se encuentran en proceso), seguido de ponencias con 9 para el año 2011, 10 ponencias para el año 2012 y 5 ponencias para el año 2013 (aún en proceso de generación de datos).

Por otra parte, los productos como otras publicaciones, venta de servicios y producción audio visual representan más de 30 formas de producción académica para los años 2011, 2012 y 2013 y la generación de nuevos PPAA's con 2 para el año 2012 y 6 para el año 2011 y 1 para el año 2013, aún en proceso de generación de productos. Otros productos como mapas, software y patentes representan menos de 2 productos para los tres años.

**Gráfico 48. Costa Rica. Universidad Nacional.**

**Productos generados con equipo científico y tecnológico, periodo 2011-2013**



**Fuente:** Dirección de Investigación

Por otro lado, este equipo científico también ha permitido mejorar la capacidad de realizar análisis que tiene las diferentes unidades de la institución como muestra el Cuadro 14, lo cual es una evidencia, de que este fondo ha aportado a fortalecer las capacidades científicas.

e

Cuadro 14. Costa Rica. Universidad Nacional. Análisis que se realiza con el equipo científico y tecnológico en las unidades académicas. Periodo 2011-2013

Categoría de Análisis	Tipo de Análisis	Unidad(es) Académica(s)
<b>Diagnóstico</b>	Diagnóstico microbiológico y fotografía de agentes infecciosos	Escuela de Ciencias Agrarias y Escuela de Medicina Veterinaria
	Diagnóstico reproductivo	
<b>Análisis de tejido</b>	Análisis histológico	Escuela de Medicina Veterinaria
	Análisis radiológico	
	Análisis de biopsias	
	Análisis de cultivo	
<b>Preservación de muestras</b>	Crioconservación de semen y embriones	Escuela de Medicina Veterinaria
	Preservación de tejidos animales	
	Preservación de sueros, para posteriores estudios	
<b>Cirugía</b>	Cirugía ocular	Escuela de Medicina Veterinaria
	Criocirugía en hiperplasias y neoplasias	
	Dermatología y criocauterización	
<b>Análisis de suelo y sedimentos</b>	Análisis de suelos, sedimentos y foliares	Escuela de Ciencias Agrarias, Escuela de Ciencias Ambientales y Escuela de Química
	Análisis de semillas	
	Análisis de suelos	
<b>Tecnología</b>	Servicios tecnológicos	IRET y Escuela de Literatura y Ciencias del Lenguaje
<b>Preparación de muestras</b>	Preparación de muestras químicas para su posterior análisis	Escuela de Química
	Almacenamiento y manejo adecuado de muestras químicas	
<b>Análisis Clínicos</b>	Análisis Clínicos	Escuela de Medicina Veterinaria
	Análisis clínicos de vida silvestre y doméstica	
<b>Análisis de moléculas</b>	Análisis biológico molecular	Escuela de Ciencias Biológicas, Escuela de Química y Escuela de Ciencias Agrarias
	Análisis de polímeros	
	Análisis de proteínas (alimentos, aguas residuales)	
	Análisis de ADN	
	Síntesis de polímeros	
	Análisis morfológico de moléculas	
	Análisis de nanoestructuras	

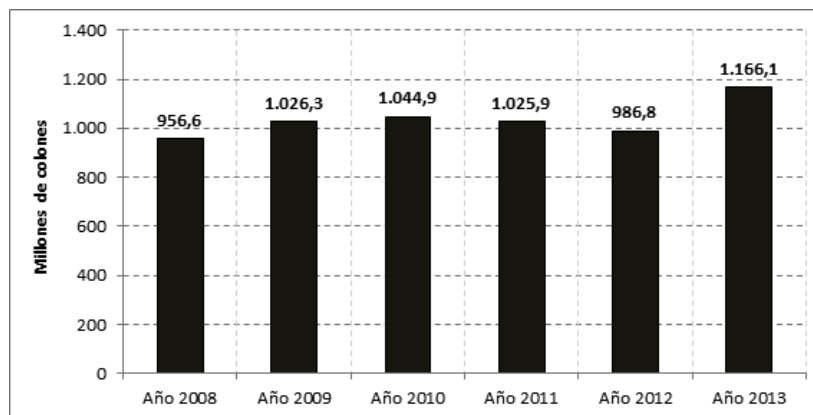
Categoría de Análisis	Tipo de Análisis	Unidad(es) Académica(s)
<b>Análisis físico-químicos del agua</b>	Análisis físico-químicos de agua	CEMEDE, Escuela de Química, Escuela de Medicina Veterinaria y Escuela de Ciencias Ambientales
	Análisis físico-químico de aguas (deuterio y oxígeno)	
	Purificador de agua para análisis de muestras	
	Medición de pH en corrientes de agua	
	Análisis de metano, CO2 y aguas	
<b>Otros</b>	Sistematización de datos de campo	CINPE, Escuela de Ciencias Agrarias y la Escuela de Química
	Calibración de equipo	
	Análisis de gases de efecto invernadero	

Fuente: Dirección de Investigación

Algunas oportunidades de mejora que requiere este fondo, se orientan a mejorar su ejecución, divulgar la convocatoria a mediados de año para tener mayor tiempo en la formulación y desarrollo de las

alianzas, incluir dentro de la convocatoria la matriz de evaluación que permita conocer los criterios y los pesos de los mismos, para asegurar la transparencia.

**Gráfico 49. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Ingresos por transferencia tecnológica y vínculo externo, período 2008-2013**  
 - millones de colones -



\* Incluye lo correspondiente a los fondos del TTS001 al TTS921 (recursos corrientes por transferencia tecnológica y vínculo externo).

Fuente: Apeuna con información suministrada por el Programa de Gestión Financiera.

Como último punto dentro de la gestión de recursos externos para atender las

necesidades de infraestructura y equipo científico, es importante mencionar la

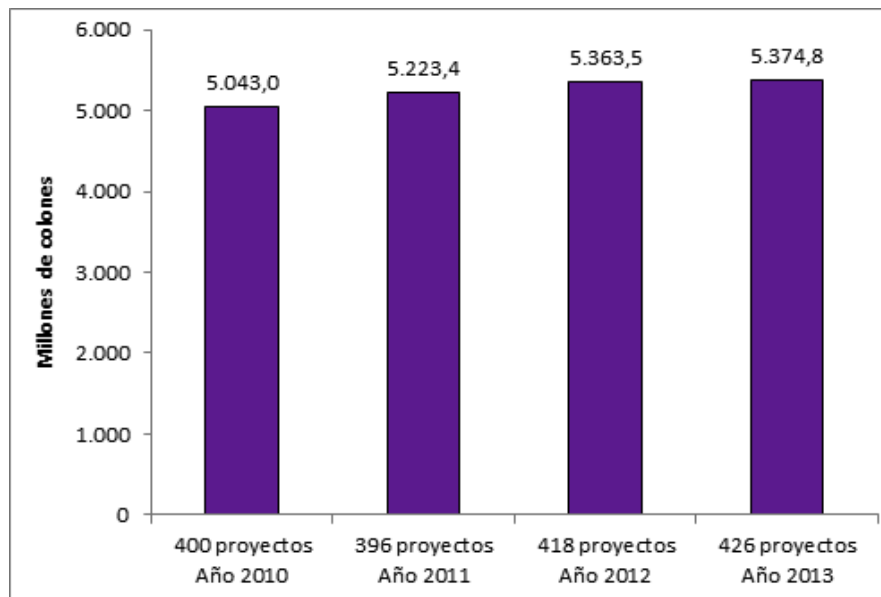
aprobación del préstamo por \$200 millones entre el Gobierno de la República y el Banco Mundial para el fortalecimiento de las universidades estatales, de los cuales \$ 50 millones le corresponden a la UNA. Estos recursos aprobados durante el 2013 por la Asamblea Legislativa tiene como propósito el desarrollo de un proyecto de mejoramiento de la educación superior. Este proyecto, que consta de 11 iniciativas, plantea fortalecer la innovación y el desarrollo científico y tecnológico entre otros.

Dentro de estas iniciativas se propone la construcción de nueva infraestructura que vendría a apoyar el quehacer académico vinculado a la ciencia y la tecnología, como por ejemplo: física aplicada, cambio climático y desarrollo, entre otros. Además su apoyo, involucra elementos de equipamiento e infraestructura, lo cual solventa las necesidades de infraestructura en unidades académicas así como laboratorios, el detalle de estas obras se describirá en el eje 4.

### Recursos depositados en FUNDAUNA de los PPAA

Estos recursos corresponden a saldos absolutos y acumulados que han generado los PPAA que incluyen intereses, durante este período (Gráfico 50).

**Gráfico 50. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
Recursos absolutos y acumulados generados por los proyectos académicos inscritos en la Fundauna, período 2010-2013



Fuente: Apeuna con información suministrada por la Fundación para el Desarrollo Académico (FUNDAUNA).



En cuanto a la información histórica de los PPAA, el cuadro anterior presenta en forma comparativa el comportamiento presupuestario total ejecutado de cada año por todos los PPAA, esto incluye ingresos y remanentes presupuestarios de los mismos.

### **Laboratorio**

La Dirección de Investigación y la Regencia Química bajo la coordinación de la Vicerrectoría Académica, colaboran en la gestión de los laboratorios de la UNA enfocando su apoyo principalmente en planes de gestión, infraestructura, calibraciones de equipos, compra de equipo y materiales de seguridad y procesos de acreditación. En el 2013 se invirtió en compra de materiales y equipo vinculados a la seguridad en los laboratorios 97.643.221 colones y se apoyó la gestión de calidad de 5 laboratorios con financiamiento de 6.875.000 colones. Además, se elaboraron los planes de gestión de la Escuela Veterinaria, necesarios para obtener el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud y oficialización ante SENASA y se logró obtener el permiso de funcionamiento nueve laboratorios de la Escuela de Química.

Como parte de la educación continua con los académicos que laboran en los laboratorios se realizaron diversas capacitaciones, como lo fue el Simposio de laboratorios, orientado a la seguridad en los laboratorios, capacitación sobre ISO 17025 para laboratorios en procesos de

acreditación, curso de química verde, se participó en el Foro políticas de manejo y disposición de reactivos y residuos químicos y su impacto ambiental e inducciones para la inscripción de los laboratorios en el SIA. Así mismo, se gestionó el tratamiento de los residuos químicos tanto en laboratorios de docencia, como investigación.

A los laboratorios se les realizó un seguimiento en gestión necesidades de equipos de seguridad y protección personal, gestión de reactivos y residuos químicos. Dada la necesidad de mejoramiento y actualización se continuará durante el 2014 con los procesos de gestión de los laboratorios con la implementación del sistema de calidad en laboratorios, aumentar el alcance de las calibraciones para equipo de la UNA y se desarrollarán los planes de gestión en la Escuela de Química y Escuela de Ciencias Biológicas. Como parte de la política ambiental de la UNA se trabajará en protocolos para el tratamiento interno de los residuos de los laboratorios y la implementación de actividades para iniciar el proceso hacia UNA-Carbono Neutral. Finalmente, se tiene planificado continuar apoyando a las unidades académicas para la inscripción de los laboratorios en el SIA, de forma que se mantenga la información actualizada de todos los laboratorios de la institución.

### **Fortalecimiento de otros servicios estratégicos de apoyo a la academia**

El apoyo a la producción académica se vincula también con el fortalecimiento que se brinda a ciertos servicios de apoyo a la academia que juegan un papel fundamental. Algunas de estas instancias son: Carrera Académica ya mencionada, Sistema Institucional de Documentación (SIDUNA), Programa de Publicaciones e Impresiones, Editorial Universitaria(EUNA), entre otros.

Durante el 2013 el Consejo Universitario acordó, realizar un estudio organizacional en el Programa de Publicaciones e Impresiones, mediante el acuerdo SCU-1975-2013 del 15 de octubre 2013. El estudio tiene como propósito analizar a partir del estado de situación actual, la propuesta de mejoras en sus procesos, productos y servicios.

Adicionalmente, desde la gestión institucional se le ha brindado apoyo para la renovación y adquisición de nuevo equipo tecno gráfico que le permita a esta instancia contar con tecnología de punta en cuanto a impresiones, lo que le ha permitido al programa dar un paso importante en cuanto a la evolución de las impresiones, ya que las tendencias muestran que cada vez las impresiones

tradicionales van cediendo para dar paso a la era digital. De esta manera, con la adquisición del equipo digital se ha logrado atender alrededor del 20% más solicitudes de impresión digital con una mejora de la calidad de las impresiones y el ahorro en el uso de insumos.

### **Sistema de Información Documental de la Universidad Nacional (SIDUNA)**

La Universidad Nacional ha realizado esfuerzos para continuar dotando al SIDUNA de un presupuesto para el desarrollo de sus colecciones acorde con las necesidades de sus usuarios y a los desafíos de la sociedad de la información y el conocimiento, presupuesto que ha crecido durante el 2013, con un presupuesto dirigido a la adquisición de material bibliográfico que fue de 115 millones de colones, distribuidos como muestra el Cuadro 15 y además se invirtieron 193 millones de colones en suscripciones, con una inversión total de 308 millones de colones. El Sistema de Información Documental de la Universidad Nacional (SIDUNA) tiene como meta garantizar el acceso a colecciones bibliográficas de contenido académico y científico que permita potenciar las capacidades académicas mediante el uso y aplicación de tecnologías de información y comunicación

Cuadro5. Costa Rica. Universidad Nacional. Adquisición de material bibliográfico. Período 2013

BIBLIOTECA	NO. TITULOS	NO. EJEMP.	PRESUPUESTO
Joaquín García Monge	586	1.124	14.204.472,07
CIDE	724	1.152	13.067.600,00
Exactas y Naturales	295	454	17.923.350,00
Filosofía y Letras	263	500	14.154.400,00
Ciencias Sociales	584	840	15.154.288,68
Tierra y Mar	281	336	15.881.107,07
CIDEA	188	322	7.065.722,06
Movimiento Humano	145	263	5.175.300,00
Veterinaria	76	84	6.179.700,00
Sarapiquí	44	73	2.139.300,00
PRIGA	96	96	2.521.600,00
Estudios Generales	118	141	2.266.459,51
Infantil			127.440,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.400</b>	<b>5.385</b>	<b>115.860.739,39</b>

Fuente: Dirección de Investigación

Con miras a coadyuvar en la elevación de la calidad de los procesos académicos de docencia, investigación, extensión y producción, el SIDUNA se ha abocado al desarrollo de colecciones de calidad y a la capacitación de sus usuarios para la obtención de competencias informativas, el acceso a información pertinente y oportuna. Es así como se han realizado esfuerzos, por dotar a la comunidad universitaria de fuentes de información relevante y de prestigio académico internacional, por medio del acceso a

bases de datos referenciales y con texto completo.

Las bases de datos referenciales con que cuenta el SIDUNA, permiten conocer lo que se publica en el mundo académico y

científico, además de que facilitan el conocimiento a los académicos, administrativos y estudiantes, de las mejores publicaciones en las disciplinas de su interés, propiciando el contacto con conocimiento mundial en las disciplinas de interés (Cuadro 16).

Cuadro6. Costa Rica. Universidad Nacional. Uso de las bases de datos. Período 2013

Bases de Datos Referenciales	Búsquedas
Web of Science	3.529
Current Contents	4.171
Biological Abstracts	1.437
Zoological Records	819
Scopus	920

Fuente: Dirección de Investigación

Las bases de datos con texto completo permiten el acceso a gran cantidad de información científica de actualidad y relevancia, desde todos los campus universitarios y de manera remota, rompiendo así las distancias geográficas y eliminando las limitaciones en la cantidad de ejemplares. Estas fuentes de información son requisito indispensable

para el desarrollo de los programas de docencia, investigación y extensión. El uso de estas bases de datos crece y se vuelve un elemento fundamental dentro de la actualización permanente del conocimiento como muestra el Cuadro 17, siendo la más utilizada la Fuente Académica Premier, lo que se relaciona por ser la única en idioma español.

Cuadro7. Costa Rica. Universidad Nacional. Búsquedas y descargas en bases de datos. Período 2013

Base de Datos con Texto Completo	Búsquedas	Textos completos descargados
Academic Search Complete	51.072	17.755
ACM Digital Library	6.673	5.328
Annual Reviews	2.092	4.252
Artstor	789	193
Business Source Complete	15.495	2.497
CAB Abstracts with Full Text	2.397	373
Computers & Applied Sciences Complete	2.216	1.688
Dissertation & Theses	2.035	845
EconLit	10.579	232
Education Research Complete	21.719	3.947
Environment Complete	9.617	553
Film & Television Literature with Full Text	9.724	327
Fuente Académica Premier	24.325	6.189
Green FILE	9.711	247
Hospitality & Tourism Complete	11807	524
Humanities International Complete	12765	603
International Bibliography of Theatre &	9.507	201

Base de Datos con Texto Completo	Búsquedas	Textos completos descargados
Dance		
Jstor	10.396	13.904
Library Information Science	12.953	920
OECDiLibrary	2.376	1.161
Regional Business	13.297	1.897
Science Direct	6.060	8.710
SocINDEX with Full Text	10.771	436
SPORTDiscus with Full Text	14.965	2.855
Springerlink	6.620	5.943

Fuente: Dirección de Investigación

### *Editorial de la Universidad Nacional*

La Editorial de la Universidad Nacional (EUNA), durante la gestión del año 2013, ha enfatizado su quehacer en la revisión y la elaboración de nuevas políticas editoriales; en especial en relación con la gestión editorial del libro digital. Además, se ha trabajado en el establecimiento de las mejores estrategias para la implementación del libro digital a nivel institucional y las diversas facetas que conlleva a nivel práctico, económico y legal.

De igual forma, se promovió el desarrollo del Sistema Integrado de la EUNA (SIEUNA) para facilitar la gestión editorial. De acuerdo con las necesidades de infraestructura, se impulsó el proyecto de la Librería Universitaria que estará a punto de ser una realidad durante el 2014, lo cual indiscutiblemente fortalecerá la divulgación, la promoción y la venta de nuestro fondo editorial. También se

realizaron gestiones administrativas para dotar a la EUNA de instalaciones propias.

En general, se revisaron los diversos procesos editoriales con el objetivo de optimizarlos para que respondan a necesidades del quehacer académico y de la sociedad en general. Uno de los indicadores del mejoramiento de la gestión editorial consiste en que en el 2013 se realizaron 11 coediciones con diversas editoriales universitarias nacionales y extranjeras.

El programa editorial del 2013 se integró por 54 obras en total, de las cuales 33 eran libros y 21 revistas. Para la promoción, la visualización y la divulgación del fondo editorial de la EUNA durante el 2013 se participó en 18 ferias nacionales, 2 ferias internacionales (FIL-Guadalajara, México y FILCEN-Granada, Nicaragua), y 11 presentaciones públicas de libros.

De manera permanente, el personal ha participado en capacitaciones nacionales e internacionales para mejorar la gestión

editorial tanto en el soporte del libro impreso como digital.

## **RETOS APOYO A LA PRODUCCIÓN ACADÉMICA**

1. Considerando el grado de avance en este eje, un reto importante para la UNA, es la innovación de su sistema de méritos e incentivos que considere la evaluación del desempeño académico y potencie la producción académica, dado que además es uno de los temas prioritarios para el Consejo Universitario. Esto significa realizar una labor de definición de algunos temas que se encuentran aún pendientes de desarrollar.
2. En el tema de propiedad intelectual se denota que la institución ha realizado esfuerzos destacables para el acceso y la protección de las distintas formas de conocimiento generado en la UNA, pero a la vez lanza importantes retos. Entre ello, en el tema del resguardo de los productos académicos generados en la UNA es menester seguir sensibilizando a la población universitaria sobre la importancia de desarrollar buenas prácticas en la gestión de la propiedad intelectual, así como fortalecer la vigilancia de propiedad intelectual y finalmente incentivar la generación de conocimiento novedoso. Todo esto debe estar acompañado de la definición clara y precisa del proceso y los procedimientos que se deben seguir institucionalmente para el resguardo de la producción académica y por ende la revisión, actualización y/o creación de normativa que acompañe esta labor.
3. Por su parte, en el caso de la gestión de recursos externos, se plantea la importancia de ampliar la gestión de recursos externos y complementarios. Dada la coyuntura actual donde el financiamiento hacia las universidades públicas es analizado cada vez con mayor recato, se vuelve trascendental la atracción de recursos externos que le permitan a la Universidad solventar las necesidades que contribuyan a la producción académica.
4. Siempre en esta línea otro reto es la necesidad de ejecutar los proyectos de infraestructura y equipamiento, según la programación realizada en el Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior, ya que el apoyo con los recursos vinculados a este proyecto, están supeditados a la ejecución en tiempo y forma, según lo programado.
5. Uno de los retos que emana del PMPI 2013-2017 es continuar con el mejoramiento de los servicios de apoyo a la academia, vinculados a la producción.

#### 4.2.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS QUE POTENCIEN LA PRODUCCIÓN ACADÉMICA

Con el propósito de impulsar y apoyar aún más la producción académica de calidad y pertinente, esta universidad se ha propuesto también fortalecer las capacidades y competencias que favorecen la producción académica de los alumnos que participan en proyectos de investigación y extensión. Este último aspecto reforzándose con la creación de un fondo de apoyo al estudiante investigador y extensionista que se integra al quehacer académico.

Con el propósito de contribuir a lo anterior, es necesario indicar que desde el 2005 se creó el Fondo de Fortalecimiento Regional de la Extensión Universitaria (FOREG), el cual tiene como objetivo *“promover en la población estudiantil el quehacer extensionista y a su vez generar espacios para entender la complejidad del desarrollo, la reflexión y el pensamiento crítico; favoreciendo a las comunidades con el intercambio de experiencias y nuevos conocimientos, fortaleciendo así el vínculo Universidad–Sociedad”*.

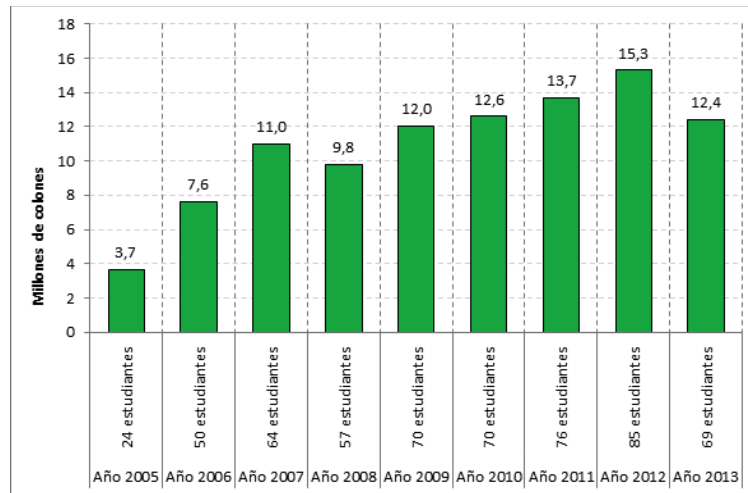
Este fondo busca respaldar económicamente a estudiantes que ejecutan actividades académicas (tesis, proyectos, prácticas supervisadas o trabajos finales de graduación) con componente de extensión para cubrir gastos de transporte, materiales o de alimentación. Este

financiamiento se otorga por un período de cuatro meses en cada ciclo.

El FOREG ha beneficiado en nueve años a un total de 520 estudiantes, cantidad que inició en el año 2005 con 30 estudiantes hasta llegar a 70 por año en la actualidad, y que han visto fortalecidas sus capacidades académicas a través de su vínculo con 233 proyectos comunitarios. Durante el año 2013 se brindó financiamiento a 69 estudiantes correspondientes a 12.420.000 colones, a propuesta de las Facultades, Centros y Sedes (Gráfico 51).



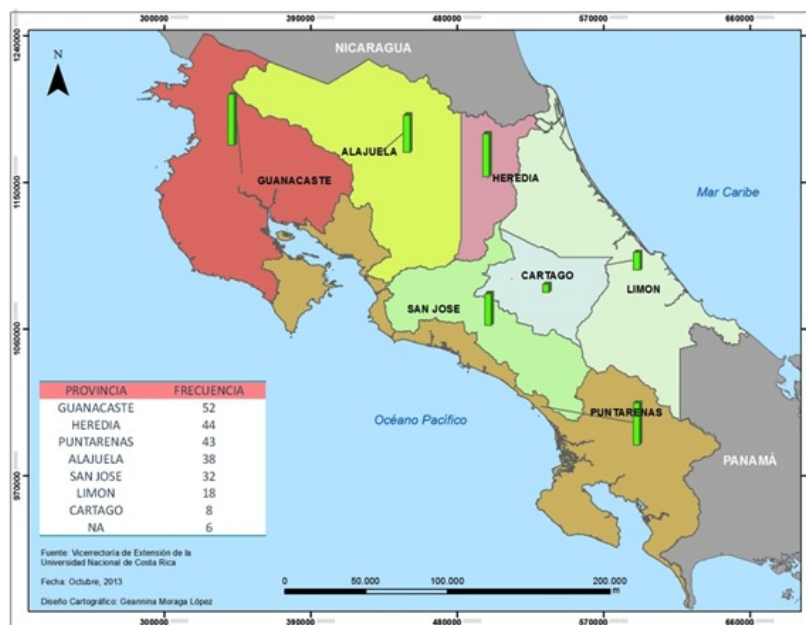
Gráfico 51. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de recursos destinados al Fondo de Fortalecimiento Regional de la Extensión Universitaria (FOREG) para la participación estudiantil, período 2005-2013



Fuente: Apeuna con información suministrada por la Dirección de Extensión.

De acuerdo a la Figura 9, se logra identificar que las provincias en donde se han desarrollado mayor cantidad de proyectos con el componente de extensión, con participación de estudiantes son Guanacaste, Puntarenas, Heredia y Alajuela.

Figura 9. Frecuencia de proyectos por provincia financiados por FOREG, período 2005-2013



Fuente: Dirección de Extensión, 2013.

En lo que se refiere a la generación de competencias de investigación en el estudiante, se identificó la pertinencia de fortalecer la participación de estudiantes en la realización de sus trabajos finales de graduación en PPAA, principalmente en el área de investigación. Para cumplir con ese propósito, el Gabinete de la Rectoría emitió el acuerdo R-103-G2013 del 25 de noviembre de 2013 acta No.18, el cual solicita a los Directores de Investigación y Extensión “formular los lineamientos para el fondo de investigación estudiantil incluyendo los fondos que ya asigna a los trabajos estudiantiles a través del fondo de regionalización de la Dirección de Extensión”, con el propósito de generar un fondo articulado que permite atender los objetivos y metas institucionales vinculados con la participación de los estudiantes en actividades de investigación y extensión.

Es por ello que las Direcciones de Investigación y Extensión presentan estos lineamientos que se constituyen en el marco regulatorio del Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Estudiantiles (FOCAES) en Investigación y Extensión de la UNA. Este fondo, plantea el fortalecimiento de las competencias en los y las estudiantes para potenciar su producción académica. Esta iniciativa fortalece la formación de los estudiantes mediante la actualización y desarrollo de competencias en los ámbitos de la investigación, extensión y

potenciación de experiencias teóricas-prácticas tanto en la realización de los trabajos finales de graduación, como mediante la participación activa en los PPAA de extensión que se desarrollan en comunidades fuera del Gran Área Metropolitana (GAM).

Estas acciones se realizarán por medio del apoyo financiero y acompañamiento coordinado por las direcciones de Investigación y Extensión. De tal forma, que se robustece el abordaje integral de las actividades docentes, extensionista e investigativa desde el apoyo a los estudiantes, a las transformaciones que reclama las necesidades de la sociedad actual y a la actualización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **RETOS DESARROLLO DE COMPETENCIAS QUE POTENCIEN LA PRODUCCIÓN ACADÉMICA**

1. Los retos que se derivan en esta materia son: continuar con el fortalecimiento de las capacidades de los académicos que realizan PPAA, enfocándose en el desarrollo de productos académicos que favorecen a la transferencia de conocimiento. En este campo es indispensable la captura y sistematización de los esfuerzos que realiza la Universidad con el propósito de conocer el avance realizado.

2. Asimismo, es importante continuar con la generación de competencias de investigación y extensión en los estudiantes, mediante su incorporación en los PPAA o bien potenciado el FOREG y el FOCAES, articulándolas como una sola iniciativa y dando contenido al fondo propuesto para estudiantes investigadores y extensionistas, vinculados al quehacer académico.

#### 4.2.4 RELACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD

Finalmente, en la sociedad actual el acceso a la información es trascendental y la circulación de la misma se realiza cada vez de una manera más ágil y oportuna, para contribuir con ello al análisis de diversos fenómenos o situaciones del ámbito de acción, por tanto se considera realmente obligante facilitar el acceso a los resultados, para contribuir a solventar distintas problemáticas de la sociedad actual.

Por tanto, el ámbito de la producción académica debe considerar también el fortalecimiento de la relación universidad-sociedad mediante el acceso y difusión del conocimiento. En un primer caso, se busca por medio del establecimiento de repositorios, coadyuvar a la gestión del conocimiento hacia distintos sectores nacionales e internacionales; en un segundo nivel, es mediante la estrategia de comunicación y difusión del quehacer institucional, mediante los diferentes instrumentos de comunicación, que se

busca mejorar la divulgación de los resultados de la producción académica hacia el sector externo permitiendo con ello mejorar los conocimientos, técnicas, métodos y herramientas. Lo anterior resalta la importancia de divulgar el quehacer académico que coadyuve a democratizar el conocimiento.

Quizá la herramienta más importante para favorecer el desarrollo de las comunidades, es la creación conjunta de saberes mediante las estrategias que son propias de la extensión universitaria, razón por la cual esta acción académica es absolutamente coherente con nuestra misión institucional.

#### ***Repositorio electrónico de Revistas Académicas de la Universidad Nacional***

Como formas de brindar acceso a la sociedad en general, sobre la sistematización de la producción académica universitaria, se han desarrollado dos iniciativas con carácter institucional que contribuyen a ello. Por una parte, el establecimiento de un repositorio electrónico que contiene las revistas académicas de la UNA, y por otro; repositorios digitales que le permite a cualquier persona encontrar recursos en formato digital, como presentaciones, material didáctico, informes científicos, material multimedia, entre otros documentos y publicaciones, producto de los esfuerzos que se realizan en la UNA en diversas áreas de conocimiento mediante la investigación, docencia y extensión. Ambas iniciativas se ubican en la página web de la universidad.

Cuadro 18. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de revistas institucionales, período 2009-2013

Año	Con sello editorial	Sin sello editorial	Total	Indexadas	Digitales
2009	13	13	<b>26</b>	-	-
2010	15	11	<b>26</b>	8	4
2011	17	10	<b>27</b>	12	12
2012	20	7	<b>27</b>	17	20
2013	23	4	<b>27</b>	21	23

Fuente: Apeuna con información suministrada por la Dirección de Extensión.

El Cuadro 18 muestra que la Universidad cuenta con 27 revistas en total, las cuales se elaboran desde sus distintas unidades académicas y bajo diferentes modalidades. Como se logra apreciar, la cantidad de revistas se mantiene en términos generales; no obstante, las revistas que cuentan con sello editorial, que son indexadas y en versión digital aumentan. A manera de ejemplo se pueden mencionar algunas áreas en las que cuentan con revistas: veterinaria, ciencias marino costeras, relaciones internacionales, letras, educación, movimiento humano y salud, historia, geografía, economía y sociedad, derechos humanos, entre otros. El fortalecimiento y mejora constante de las revistas institucionales se ha fortalecido desde el Programa de Mejoramiento de la Calidad de las Publicaciones Académicas, adscrito a la Subcomisión de Revistas Científicas del CONARE; desde la UNA es coordinado por la Dirección de Extensión e Investigación con el objetivo de fortalecer las capacidades académicas y logísticas de las revistas institucionales, mediante capacitaciones con especialistas

nacionales e internacionales y apoyo para el equipamiento, traducciones y filología, entre otros.

Estas dos formas de sistematizar la producción académica universitaria contribuyen a la gestión del conocimiento desde la Universidad, hacia distintos sectores nacionales e internacionales, lo cual además es imperativo en una sociedad donde la información debe estar accesible y a disposición de la sociedad. Por tanto, se hace necesario, sistematizar la producción académica y darla a conocer utilizando todos los mecanismos que estén a nuestro alcance, siendo el uso de las tecnologías una manera expedita y accesible de hacerlo.

Para poner en marcha el repositorio digital, fue necesaria la realización de varias actividades concretas, que nos permiten hoy contar en su funcionamiento pleno:

- Análisis de las tendencias tecnológicas en materia de repositorios, observar otras experiencias en universidades que

ya contaban con iniciativas similares.

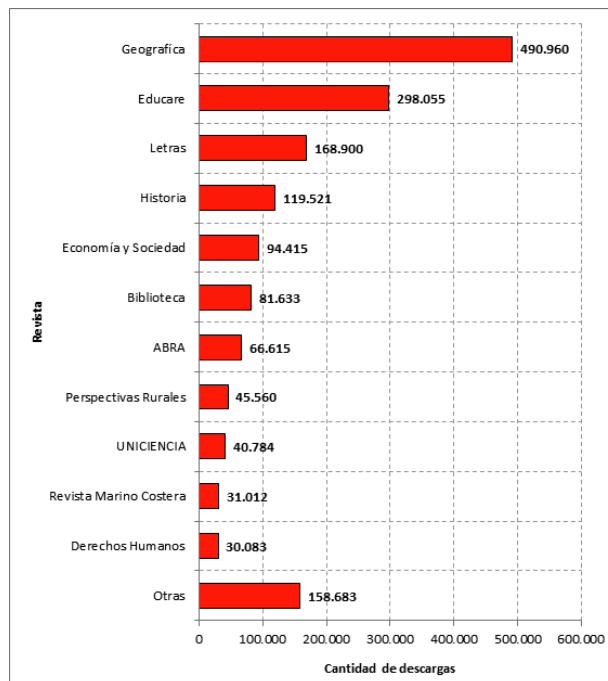
- Elección de una plataforma de software que cumpliera con algunos criterios como usabilidad, tecnología involucrada, capacidad de crecimiento, interoperabilidad, robustez, seguridad, madurez, entre otros.
- Implementación del software elegido.
- Implementación del repositorio mediante una estrategia que consiste en la definición de un plan piloto, enfocado en algunas unidades académicas que cumplen

con los requerimientos necesarios para formar parte de este repositorio; para ello se inició con los siguiente: Biblioteca electrónica Scriptorium, IDESPO, Mapoteca, Observatorio Ambiental y Revistas Electrónicas.

- Definición de una estrategia para dar a conocer sobre el repositorio y que se utilice masivamente el mismo, es necesario que esta herramienta sea de conocimiento de los distintos miembros de la comunidad universitaria, especialmente los académicos y estudiantes.

Gráfico 52. Costa Rica. Universidad Nacional.

Cantidad de descargas de artículos, según revista, entre agosto de 2011 y diciembre 2013



Fuente: Apeuna con información suministrada por UNA-Web, Centro de Gestión Informática.

Si bien es cierto, la iniciativa del portal de revistas dio inicio en el 2011, y por tanto, los datos que nos muestra el Gráfico 52 responden a cantidad de descargas acumuladas entre agosto del 2011 a diciembre del 2013, es importante resaltar que esta herramienta tecnológica ha permitido que se realicen 245.452 descargas desde Costa Rica, pero además permite acceder a la producción académica de la UNA desde otros países del mundo, de tal modo que poco menos del 30% del total de descargas han sido efectuadas desde países como México, Colombia, Argentina, España, Brasil, Venezuela, Perú, Estados Unidos y Chile. Este hecho, brinda un elemento adicional al propósito de esta meta estratégica, el cual es la internacionalización del quehacer académico. Otro dato adicional es que del dato anterior, la mayoría de descargas realizadas fueron desde una computadora de escritorio, pero la descarga desde un teléfono inteligente también es posible mediante esta herramienta, al igual que desde las tabletas.

Todo lo anterior se complementa con la implementación de la estrategia de comunicación interna y externa para la difusión del quehacer institucional hacia la sociedad, la cual lleva varios años de implementación y continua vigente. Con esa intención las Oficinas de Relaciones Públicas y de Comunicación, apoyan desde su ámbito de competencia esta labor, acompañando y asesorando a las Facultades, Centros y Sedes en la

ejecución de sus estrategias específicas. Para ello, se han realizado talleres de capacitación atinentes al tema.

### **Posicionamiento de la UNA**

Durante los últimos años, a nivel mundial se han presentado procesos de categorización de las universidades, que pretenden posicionarlas de acuerdo a criterios definidos para tal efecto y que se registran en los rankings universitarios.

Los QS University Rankings para América Latina es uno de ellos, cuyo sitio oficial es [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com); estos rankings evalúan a las mejores instituciones de educación superior, mediante siete criterios básicos: reputación entre académicos y empleadores, número de estudios de investigación y publicaciones, ratio alumno/profesor, presencia online y la proporción de profesorado con Doctorados (PhD) en su haber.

En el caso de la UNA, ha experimentado un destacado ascenso según el comunicado por QS University Rankings, ya que en el 2012 ha dado un salto de gigantes al pasar de las posiciones 101-200 hasta la 66ª posición de la tabla, mejorando esta posición para los años 2013 y 2014, logrando posicionarse y mantenerse en la 54ª posición de 301 Instituciones Latinoamericanas.

Este ascenso está relacionado con el incremento en la producción de estudios de investigación, según indica la QS University Rankings, ya que los estudios han sido ampliamente citados en todo el mundo, prueba de ello, es que la UNA se ubica entre las primeras 20 universidades

de América Latina con mayor citaciones por estudio de investigación.

### **Reconocimiento al quehacer universitario**

#### **Premios UNA: Acto de reconocimiento institucional**

En octubre de 2013 la Rectoría y la Vicerrectoría Académica rindieron homenaje a estudiantes, académicos y administrativos de la Universidad Nacional que fueron objeto de reconocimiento por otras instituciones nacionales e internacionales por su desempeño profesional y su aporte en sus áreas de conocimiento: producción artística, literaria, científica y deportiva.

#### **Reconocimiento a la academia**

El Ministerio de Cultura y Juventud otorgó Premios Nacionales a académicos y académicas de la UNA en las áreas de Arte Escénico y Danza y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Comunicaciones otorgó a la Universidad Nacional el Premio Nacional de Tecnología “Clodomiro Picado Twilight 2012”. De la misma forma el Ministerio de Ambiente y Energía nos otorgó el Premio Guayacán en la categoría de Programa de Gestión Ambiental.

La Universidad Nacional también fue merecedora de la XX edición del Premio Aportes al Mejoramiento de la Calidad de Vida 2012. Este premio fue otorgado por la Defensoría de los Habitantes de la

República al Programa Integral de Planificación y Gestión del Desarrollo Local y Regional y una mención de honor al Proyecto: Mujeres Rurales y Soberanía Alimentaria

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, CONICIT, y la Third World Academy of Sciences, TWAS, otorgaron el Premio TWAS/CONICIT para científicos jóvenes 2012 a un académico de la Escuela de Matemática de nuestra institución.

Académicos del Instituto de Estudios Interdisciplinarios de la Niñez y la Adolescencia, INEINA-UNA obtuvieron por parte de las instituciones: Alianza por tus Derechos, Leo Burnett Costa Rica y Defensa de Niñas y Niños Internacional, DNI Costa Rica el Reconocimiento Bienal 2013, Defensores y activistas de derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes en Costa Rica 2013.

#### **Estudiantes destacados en Olimpiadas**

Con la participación de estudiantes de diferentes colegios del país y bajo la tutela de académicos de la Universidad Nacional se han organizado las Olimpiadas Costarricenses, Centroamericanas y del Caribe de Química, Física, Biología así como la Olimpiada Internacional de Matemática 2013. En la Olimpiada Internacional de Matemática en Colombia y Panamá se obtuvo Medalla de Bronce y en Nicaragua se obtuvo una Medalla de Oro, dos de bronce, una de plata y varias



Menciones Honoríficas. En la Olimpiada Centroamericana y el Caribe de Química en El Salvador se obtuvo una Medalla de Plata y dos de Bronce. Un estudiante obtuvo Medalla de Bronce en la Olimpiada Mundial de Química 2013 en Rusia.

En la Olimpiada Internacional de Biología en Bern Suiza se obtuvo una mención honorífica y en la Iberoamericana en Río Cuarto Argentina se obtuvo una Medalla de Plata y dos de Bronce.

Por su parte en la Olimpiada Iberoamericana de Física 2013 en República Dominicana se obtuvo una Medalla de Plata y tres menciones honoríficas.

Por otra parte estudiantes de la Escuela de Informática de la Universidad Nacional participaron en el Concurso Nacional de Programación Símbolo 2013 organizado por la Escuela de Ingeniería Eléctrica y la Escuela de Ciencias de la Computación e Informática de la Universidad de Costa Rica, en esta oportunidad obtuvieron el tercer lugar del concurso.

Una estudiante fue merecedora del Premio a la Excelencia Académica Rubén Darío otorgado por el Consejo Superior Universitario Centroamericano, CSUCA. La ceremonia académica se llevó a cabo en la Universidad Autóctona de Santo Domingo, República Dominicana.

### Pianistas talentosos

En el año 2013 más de 30 estudiantes de piano pertenecientes al Programa Preuniversitario de Formación Pianística de la Escuela de Música de la Universidad Nacional representaron Costa Rica en un sinnúmero de concursos internacionales realizados en países como: Estados Unidos, Rusia, Serbia, Alemania, Lituania. La mayoría de ellos obtuvieron primeros lugares en sus competiciones y se le abrieron las puertas para continuar estudios superiores en diferentes países del mundo.

### Homenaje a deportistas

Más de 200 estudiantes de la UNA representaron la institución en diferentes disciplinas deportivas tanto en el ámbito nacional como centroamericano durante el año 2013.

Dos jugadoras del equipo de Voleibol Femenino obtuvieron Medalla de Plata en los XIV Juegos Deportivos Universitarios Centroamericanos y del Caribe, ODUCC 2013 en Honduras. En natación se obtuvo Medalla de Oro en 100 metros pecho, Medalla de Plata en 4x100 metros relevo combinado y 200 metros combinado, Medalla de Plata en 400 x 100 metros libre y Medalla de Bronce en 200 metros dorso.

El Equipo de Fútbol Femenino obtuvo en estos mismos juegos Medalla de Oro y el Equipo Fútbol Masculino Medalla de Bronce. Por su parte en Taekwondo, categoría 54 Kg se obtuvo Medalla de Oro y Bronce en Karate. En tenis de mesa el

equipo femenino obtuvo Medalla de Plata y en Ajedrez se logró la Medalla de Oro y de Plata.

El Equipo de Fútbol Femenino y la disciplina Atletismo 400 metros planos femenina obtuvieron Medalla de Plata en los XIV Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, ODUCC 2013 en Honduras.

Una destacada participación tuvieron los estudiantes deportistas de la UNA en los Juegos Universitarios Costarricenses, JUNCOS 2013 motivo por el cual la Rectoría y la Vicerrectoría de Vida Estudiantil les ofrecieron un merecido homenaje.

El equipo de Fútbol Masculino y Fútbol Femenino y Masculino y el equipo de Voleibol Masculino obtuvieron Medalla de Oro en estas justas.

Se obtuvo también la Medalla de Oro en Lanzamiento de Jabalina femenino, en Salto Largo Femenino y en atletismo Relevos 4 x400 metros, femenino.

## **RETOS RELACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD**

1. Con la premisa de que una de las debilidades a nivel institucional es la insuficiente divulgación del quehacer académico, es importante indicar algunos retos que surgen a la luz de los hallazgos detectados y de la situación actual de la institución en esta materia. La universidad pone en marcha el

establecimiento de un repositorio institucional para contribuir a la divulgación; no obstante, en este momento que está en funcionamiento, es necesario definir responsabilidades de curador para documentos que requieran ser revisados antes de cargar, para asegurar que cumplan con lineamientos institucionales establecidos. Este aspecto es indispensable para garantizar la actualización y mantenimiento de los repositorios con estándares de calidad y consistencia.

2. El segundo reto, propone continuar con las estrategias de comunicación realizadas por las instancias, fortalecer la difusión del quehacer académico, promoviendo el uso de herramientas tecnológicas que permitan dar a conocer temas de coyuntura nacional desarrollados en la UNA y mejorar la articulación entre instancias para desarrollar iniciativas de comunicación conjuntas.
3. Seguir fomentando la extensión, como quehacer por excelencia para favorecer la generación y gestión del conocimiento, en forma conjunta con las poblaciones meta.



Internacionalización

UNA

Simplificación

Innovación

Reestructuración



# Eje 3: Innovación y simplificación de la gestión universitaria



### 4.3 EJE 3: INNOVACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

La gestión universitaria involucra un conjunto de instrumentos que orientan procesos encaminados a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, debate, de análisis permanente que se propone buscar la solución de problemas o respuesta a interrogantes que surgen del mismo proceso educativo. Razón por lo cual la gestión de los procesos institucionales no son otra cosa que la búsqueda de las condiciones que faciliten alcanzar la misión y compromiso social del quehacer de la universidad.

El eje de innovación y simplificación de la gestión universitaria tiene como objetivo 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.

Bajo esta perspectiva, este eje se concentra en tres grandes temas que se describirán durante el desarrollo del mismo:

- Fortalecimiento del modelo de gestión.
- Fortalecimiento de procesos vinculados a la internacionalización.

- Gestión de las tecnologías de la información y comunicación.

De este modo, los hallazgos dilucidados previos a la formulación del PMP12013-2017 respecto al tema de gestión universitaria, simplificación y desconcentración señalan que: *“el exceso de normativa institucional desactualizada, rígida y desarticulada no facilitan la obtención de resultados institucionales de manera oportuna”*, asimismo el diagnóstico indica que *“la estructura y procesos organizativos son rígidos, inflexibles, desarticulados y concentrados”*. Esto permite evidenciar la necesidad de actualizar la normativa, revisar la estructura organizativa y los procesos institucionales con el propósito de introducir mejoras que coadyuven a mantener una gestión innovadora y simple que incluya procesos ágiles, eficientes y eficaces y que brinden respuestas oportunas al usuario interno o externo.

A partir del trabajo realizado durante el 2013, a continuación se brinda una valoración a cada meta según su grado de avance. La valoración del grado de avance de este eje en el 2013 es de un 98,4% y el avance acumulado al quinquenio es de un 17,8%, porcentaje que se ubica por debajo del esperado para este mismo periodo, que era de 18,1%.

Es importante considerar que la evaluación de la mayoría de las metas para este eje se realizó por medio de la modalidad de consultas.

### 4.3.1 FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN

El fortalecimiento del modelo de gestión se compone de distintas actividades entre ellas, implementar la estrategia o los cambios que emanen de los resultados del IV Congreso Universitario relacionadas con las modificaciones al Estatuto Orgánico, introducir innovaciones en la estructura y en los procesos universitarios para simplificarlos, desconcentrarlos o articularlos. Además, la evaluación de los servicios institucionales con el fin de mejorarlos, la actualización de la normativa institucional para simplificarla y finalmente integrar los sistemas de información y gestión universitaria con el propósito de generar información de primera mano que contribuya a la toma de decisiones.

#### *IV Congreso Universitario*

En relación con el desarrollo del IV Congreso Universitario, es importante señalar que ha sido una experiencia enriquecedora sobre el análisis de los temas universitarios. No obstante, hay que reconocer que ha sido un proceso complejo pues ha tocado áreas sensibles del quehacer universitario donde se definen nuevos retos, lineamientos, normativa y cambios profundos de la institución desde el punto de vista de administración, gobierno y estructura. Prueba de ello es que a pesar de las sesiones de trabajo realizadas previo al

desarrollo de las sesiones de debate en el Congreso, se han realizado ya dos fases en el 2013, la tercera en abril del 2014 y hay una cuarta propuesta para desarrollarse en junio del 2014; por lo tanto, no se ha concluido con la revisión total del nuevo Estatuto Orgánico.

A continuación se describen las principales acciones desarrolladas en este tema:

- Previo a la realización del Congreso se conformaron comisiones de trabajo y se realizaron sesiones de análisis de las cuales surgieron algunos elementos bases que posteriormente dieron paso a la propuesta del nuevo Estatuto Orgánico presentado por el Consejo Universitario.
- Del 5 al 14 de agosto del 2013 se realizó la primera fase del IV Congreso; en esta sesión se logró dimensionar la complejidad de realizar un evento como este con la aprobación del Reglamento de funcionamiento del Congreso y la revisión y aprobación de un total de 15 artículos. La inscripción para este congreso fue de 677 funcionarios, distribuidos de la siguiente manera: 224 académicos/as, 239 estudiantes y 214 administrativos/as. Durante esta primera etapa se discutieron alrededor de 184 temas, y se conformaron dos comisiones: la de redacción y estilo encargada de dar

redacción final a los artículos ya aprobados y la sistematizadora, encargada de plantear una metodología para agilizar las discusiones en la siguiente sesión de plenario.

- Del 5 al 9 de diciembre del 2013, se llevó a cabo la segunda fase del IV Congreso, en donde se avanzó sobre el análisis, discusión y aprobación del nuevo Estatuto Orgánico. En esta ocasión se votaron un total de 53 temas, que permitieron la aprobación de 18 artículos.

Con el avance obtenido, a finales del 2013, no se termina la tarea de contar con una nueva propuesta, por lo tanto el plenario aprobó realizar una cuarta fase del IV Congreso, a realizarse del 24 al 28 de marzo del 2014.

A groso modo se pueden mencionar algunos de los posibles cambios que hasta ahora están aprobados en el marco del nuevo Estatuto Orgánico en el plenario del IV Congreso, relacionados con el tema de estructuras.

- Las sedes regionales se fortalecen desde su concepción y podrán estar conformadas por unidades académicas.
- Desaparición de la Vicerrectoría Académica, para dar a paso a tres Vicerrectorías, la de Docencia, Investigación y Extensión.

- La creación de una figura adjunta a la Rectoría, denominado Rector adjunto
- El cambio conceptual de la Asamblea de Representantes, con ampliación a sus alcances respecto a la entrega de cuentas.
- El cambio de la Asamblea de Facultad, Centro o Sede, denominada ahora Asamblea Plebiscitaria.
- El cambio de la Vicerrectoría de Desarrollo, por Vicerrectoría de Administración.
- El Área de Planificación Económica pasará a estar adscrita a la Rectoría, y no a la Vicerrectoría de Desarrollo.

### ***Innovaciones en la estructura universitaria***

En un sentido amplio, la revisión, análisis y necesidad de innovar la estructura institucional y por ende sus procesos, no es un tema reciente. Desde que se llevó a cabo el III Congreso Universitario se planteaba la necesidad de realizar una revisión integral al modelo de gobernanza, y por ende, de la estructura universitaria. No obstante, al no lograr concretarse la propuesta en aquel momento, durante el 2013 la Universidad Nacional logró dar un gran paso en este tema, al realizar algunas propuestas interesantes de cambio en este modelo, que posteriormente podrían ser aprobadas y repercutir en

cambios en la estructura, tal y como se describió anteriormente.

Por su parte, en un sentido más específico, la Universidad también avanza en la revisión de estructuras organizativas puntuales, con el objetivo de introducir innovaciones y mejorar en algunos casos sus procesos.

Es por ello que durante el 2013 el Consejo Universitario presentó al menos tres acuerdos relacionados con el tema de estructura que se resumen a continuación:

- En el mes de mayo del 2013, mediante acuerdo SCU-850-2013 el Consejo Universitario acuerda que deben iniciarse las reuniones de coordinación necesarias para realizar un estudio que conduzca a la propuesta de “reestructuración” de la OTTVE y la OCTI, proceso que deberá ejecutarse en el 2014.
- Aprobación del estudio denominado “*Reestructuración del Programa de Abastecimiento y Apoyo, Análisis del proceso de gestión de la infraestructura institucional y revisión de otros procesos*”, esta aprobación se comunicó mediante acuerdo SCU-1975-2013 y publicado en UNA-Gaceta 13-2013, en octubre del 2013. Con esta aprobación se crea el Programa de Servicios Generales (anterior Programa de Abastecimiento y Apoyo (PAA)), compuesto por tres secciones: Documentación y Archivo, Transporte Institucional y Seguridad Institucional; y se crea

el Programa de Desarrollo y Mantenimiento de Infraestructura Institucional (PRODEMI, anterior Área de Planeamiento Espacial (APE) y Sección de Mantenimiento), compuesto por cuatro secciones: Planificación de los Campus, Infraestructura Física y Mobiliario, Mantenimiento Civil y Mantenimiento Electromecánico.

- Mediante este mismo acuerdo el SCU-1975-2013 y publicado en UNA-Gaceta 13-2013, en octubre del 2013, se acuerda que en lo que respecta al Programa de Publicaciones e Impresiones, se deberá proponer un plan de trabajo para abordar el estudio organizacional en esta instancia, la cual según el Consejo Universitario es un prioridad y por lo tanto se abordará en el 2014.

De acuerdo a lo anterior se muestra el estado de situación de cada uno de estos acuerdos.

#### Estudio de “reestructuración” de la OTTVE y la OCTI

Este estudio dio inicio en el mes de diciembre del 2013, a esa fecha se había concluido el análisis del marco estratégico de ambas instancias involucradas OTTVE y OCTI. Para ello se realizaron 6 talleres en total, con la participación de todo el personal de estas unidades, se tiene programado continuar con las otras etapas del estudio durante el 2014.



### Estudio de “Reestructuración del Programa de Abastecimiento y Apoyo, Análisis del proceso de gestión de la infraestructura institucional y revisión de otros procesos”

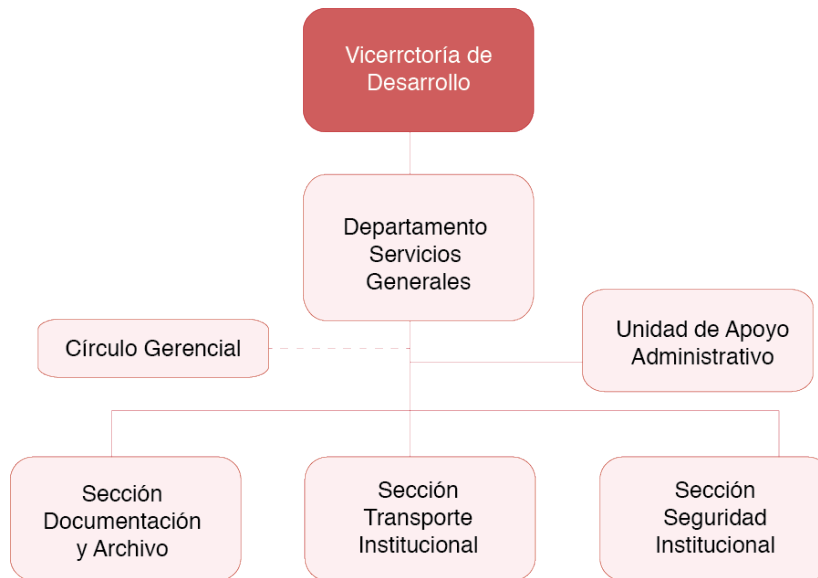
Con la aprobación de este estudio se realiza un cambio en la estructura institucional que impacta principalmente dos unidades a lo interior de la Vicerrectoría de Desarrollo y a la vez se identificó y se hizo levantamiento de los procesos asociados a estas instancias.

El estudio aprobado inicialmente tuvo un alcance de analizar los procesos y la estructura del anterior PAA; no obstante los resultados preliminares indicaron la necesidad de incluir también al anterior APE, esto por cuanto se determinó la existencia de un proceso institucional denominado Gestión de la infraestructura institucional, en el cual participaban no solo la Sección de Mantenimiento, adscrita en ese momento al PAA, sino que también participaba activamente el anterior APE.

Al finalizar el estudio en el año 2012, se presentó la propuesta de estructura para las instancias involucradas y además se mostró los procesos que estaban vinculados al quehacer de las mismas.

Tras un año de análisis, consultas y audiencias por parte del Consejo Universitario y el personal mismo de las unidades involucradas, se aprobó la propuesta con la creación del Programa de Servicios Generales, trasladar la Sección de Mantenimiento a otra estructura más afín con su quehacer, y trasladar el servicio de Central Telefónica a otra instancia también más afín (Oficina de Relaciones Públicas). Para este caso se determinó que el proceso de gestión de la infraestructura al estar fraccionado en dos instancias, en cuyo caso los niveles de coordinación eran complejos, era el usuario el más perjudicado; por tanto, considerando que la metodología utilizada para realizar el estudio en mención parte de la gestión por procesos en el que el usuario juega un papel relevante, se tomó la decisión de aplicar mejoras a este proceso. Se determinó que la mejor forma de implementarlas era proponiendo este cambio en la estructura. A continuación se muestra la conformación del nuevo Programa de Servicios Generales (Figura 10).

Figura 10. Costa Rica. Universidad Nacional. Estructura aprobada para el Programa de Servicios Generales



Fuente: Área de Planificación Económica, junio 2012

Con respecto a los resultados obtenidos al realizar el estudio también en el anterior APE, se obtienen conclusiones interesantes. La primera se refiere a la identificación de esta instancia como la responsable del proceso de gestión de la infraestructura institucional, esto a pesar de que anteriormente se había conformado una Comisión de Obras para tratar el tema. Además, la anterior Sección de Mantenimiento también brindaba algunos servicios relacionados con este proceso y similares entre sí, aunque no fuera parte de su estructura organizativa.

Al realizar una valoración del servicio de mantenimiento con el usuario, éste fue muy enfático en indicar en reiteradas ocasiones, que al contar con dos instancias que brindaban servicios similares, pero

con alcances distintos, no lograba hacer la diferencia y esto le dificultaba disfrutar de un servicio ágil y oportuno. Otro elemento que surge a partir del análisis, es la necesidad de implementar el proceso de planificación de la infraestructura, que hasta ese momento no estaba desarrollando, pese a su necesidad.

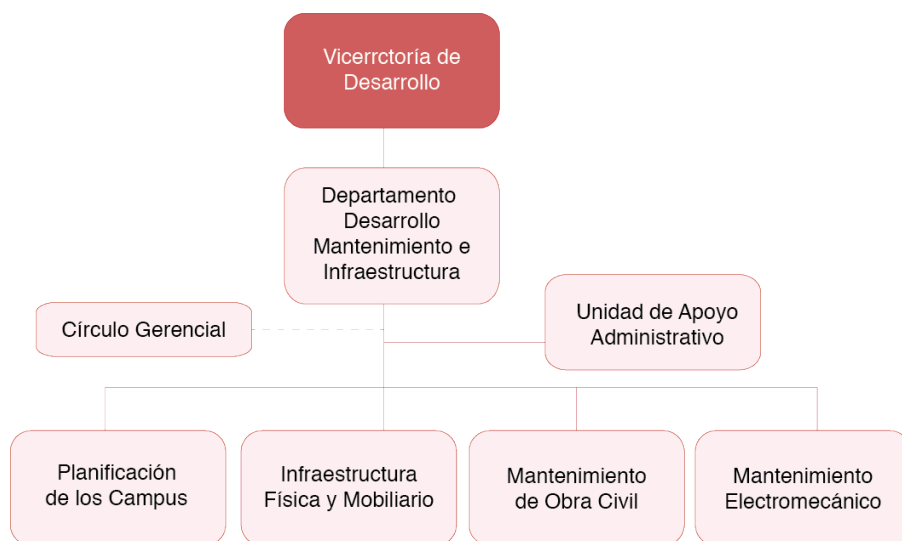
Es así como se aprobó una nueva estructura organizativa denominada PRODEMI, que se conforma con una sección encargada del planeamiento en materia de infraestructura de los campus universitarios, otra sección que se encargará de implementar las obras mayores y menores en materia de infraestructura e inmobiliario que incorpora la anterior Sección de Mantenimiento, y se determina que es necesario separar el mantenimiento de

obra civil y el mantenimiento electromecánico, debido a la especialidad de cada uno.

Para todos los casos se considera dentro del estudio que el mantenimiento debe formar parte de esta estructura, porque

una de las dificultades que se han presentado durante años en la implementación de nuevas edificaciones, es la ausencia del mantenimiento visto desde la planificación de las obras. A continuación (Figura 11) se muestra la estructura aprobada.

Figura 11. Costa Rica. Universidad Nacional Estructura aprobada para el Programa de Desarrollo y Mantenimiento de Infraestructura Institucional



Fuente: Área de Planificación Económica, junio 2012.

### *Procesos institucionales y evaluación del servicio*

Siempre relacionado con el tema de los procesos institucionales es importante indicar que la Universidad ha avanzado con este tema, ya sea desde el marco del Proyecto SIGESA como de los estudios de estructura organizativa que realizan Apeuna y el PDRH. Gracias a ello, se ha logrado desarrollar una metodología para la identificación, levantamiento y mejora de los procesos que se desarrollan en nuestra institución, en cada caso con propósitos particulares como por ejemplo automatizarlos o bien complementar los estudios de estructura, pero en general

pretenden contribuir con la mejora en los procesos y por ende en la mejora en la gestión institucional.

A raíz de lo anterior ya se han identificado, levantado y mejorado algunos procesos de apoyo a la gestión universitaria que vale la pena resaltar:

- Gestión del talento humano
- Gestión financiera
- Gestión de compras
- Planificación estratégica, operativa y control interno
- Gestión de la infraestructura institucional
- Gestión de los servicios generales

Para cada caso se cuenta con una ficha técnica de los procesos, la descripción de los mismos y en los casos que ameritó la inclusión de las mejoras que no solo se aplican a los procesos de nivel cero o institucional, sino que podrían ser aplicables a los procesos de otro nivel, que se ubican bajo la jerarquía de los ya mencionados.

Por otra parte, el tema de evaluación de los servicios constituye una herramienta muy valiosa en el tanto permita determinar el estado del servicio o producto brindado por cada instancia y por medio de la percepción de los usuarios, brindar la orientación de las mejoras que sean factibles realizar. En este sentido, al hablar de evaluación de servicios inevitablemente debe ubicarse a las instancias que los brindan. Es por ello que en el marco de esta meta se ubican al menos tres unidades administrativas que han realizado evaluación de algunos servicios o bien, han pasado por un proceso de autoevaluación.

- En el ámbito de Apeuna, se realizó una valoración del proceso de planificación estratégica, en el que se aplicó una encuesta sobre la percepción de la planificación estratégica en la UNA a 28 funcionarios de la Institución, pertenecientes a los siguientes órganos colegiados: Consejo Universitario, Gabinete de Rectoría, CONSACA y CONSECO. Esta cantidad de personas entrevistadas equivale a un 56,25% del total de la muestra, el restante 43,75% no contestó o no devolvió el instrumento de percepción. Dicho estudio se concentró en tres grandes temas: la importancia de la planificación

estratégica en la institución; las herramientas de apoyo empleadas en el proceso de planificación estratégica y el tercero los aspectos de mejora aplicables al proceso de planificación estratégica. Los resultados indican que la planificación estratégica en la UNA es vista como una herramienta importante que apoya la gestión universitaria, que debe avanzarse en cuanto al apoyo de sistemas de información o herramientas tecnológicas para apoyar este proceso y como aspectos de mejora se extrae principalmente que es necesario dimensionar la planificación en todas sus fases, no solo en la formulación, sino también en el seguimiento y especialmente en la evaluación, fase que se percibe como incipiente aún.

- Por su parte el Programa de Gestión Financiera (PGF) por medio de un plan piloto, aplicado a 40 unidades de la Universidad, evaluó los resultados sobre la utilización y funcionamiento de las tarjetas electrónicas para la custodia y utilización de giros de dinero por concepto de cajas chicas y fondos especiales así como de compra de material bibliográfico. El propósito de esta evaluación era conocer por parte de las unidades incluidas en el plan piloto, la percepción sobre la gestión por parte del PGF de una tarjeta electrónica, en vez de girar un cheque, que entre otras cosas para el usuario implicaba presentarse a las cajas del Programa para retirarlo, luego llevarlo al

Banco para su cambio. De acuerdo a estos resultados se determina que las unidades beneficiadas inicialmente se encontraban satisfechas, y por lo tanto, vista esta nueva práctica como una mejora en el servicio, se definió aplicarlo a partir del 2014 a todas las unidades ejecutoras de la Universidad que gestionan fondos por caja chica, fondos especiales, u otros y de esta manera se da cumplimiento a lo solicitado por el Consejo Universitario según los acuerdos SCU-005-2013 y SCU-J-1309-2013.

- Otra acción desarrollada durante el 2013 y relacionada con la valoración de servicios, se refiere a la autoevaluación del Sistema de Control Interno (ASCI-UNA-2013) aplicado a los servicios que presta la Proveduría Institucional (PI), con la finalidad de establecer actividades de mejora y lograr efectivamente el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados. Como resultado de la autoevaluación aplicada se visualizan las siguientes oportunidades de mejora: determinar la posibilidad de que la PI inicie acciones específicas orientadas hacia la implementación de la calidad en los servicios que brinda, revisar los reglamentos específicos en el ámbito de la competencia de la PI que posibiliten su simplificación en procura de mejorar la satisfacción de la comunidad universitaria y sus particularidades, implementar mediciones para concretar la aplicación de nuevas

metodologías de trabajo tal como justo a tiempo y que estas cumplan con su propósito, establecer acciones a favor de la automatización del procedimiento de control y seguimiento de los contratos, para mejorar el control de los plazos de entrega de los bienes por parte de los contratistas, finalizar el diseño e implementar el sistema que va a permitir automatizar la información relacionada con las garantías de cumplimiento y participación con el fin de mejorar su seguimiento, apoyar de manera permanente el Proyecto SIGESA en el desarrollo de sistemas y suministro de información necesaria.

### *Actualización y simplificación de la normativa*

En complemento a lo anterior, la actualización o simplificación de la normativa institucional es importante para considerar, amparado en las mejoras o innovaciones que se van dando en la estructura y en algunos procesos, ya que estos posiblemente provocarán cambios también en la normativa.

Otro propósito de actualizar y simplificar la normativa, tiene relación con procurar una disminución en el exceso de trámites cuando corresponda, y que con ello el usuario obtenga una pronta respuesta en pocos pasos.

En esa línea, se debe revisar la normativa actual con el propósito de simplificarla, destacando para ello que además de lo anterior, también debe observarse lo indicado en la “Ley 8990 sobre la Protección

al Ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos” en la Institución. Por tanto se creó una Comisión Institucional (en respuesta al acuerdo SCU-629-2012, de fecha 26 de marzo) que presentó una propuesta técnica. Según se indica en el informe final por parte de dicha Comisión, presentado el 21 de junio del 2013, se reitera la importancia de que el Consejo Universitario deberá aprobar las normas generales para la estandarización y aprobación de normas (acuerdo SCU-314-2013) que deberán contemplar la revisión de la razonabilidad de los requerimientos o requisitos de trámites incluidos como parte del Reglamento de la ley, de tal forma que se respete lo establecido en la Ley 8990.

### *Reglamento de contratación laboral académica*

Durante el 2013 nuevamente se hicieron talleres por parte de Consejo Universitario y de CONSACA para la puesta en común del Reglamento de Contratación Laboral Académica, en la búsqueda de una clara simplificación normativa, dividiéndola en una parte reglamentaria y otra para ser tratada en un manual de procedimientos; asimismo, se incorporaron en dicha propuesta los siguientes nombramientos existentes en la Universidad:

- Nombramiento en propiedad.
- Incremento de plaza en propiedad.
- Nombramiento en sustitución.
- Nombramiento a plazo fijo.
- Nombramiento ad-honorem.
- Pasantías.
- Nombramiento de jubilados.
- Nombramiento de visitantes.
- Aceptación de un funcionario por préstamo interinstitucional.
- Recargo de tareas académicas.

- Nombramientos de académicos en la Vicerrectoría Académica.
- Nombramiento de asistentes académicos
- Nombramiento de administrativos en actividades docentes.
- Nombramientos de académicos en la Vicerrectoría Académica.
- Nombramiento de asistentes académicos
- Nombramiento de administrativos en actividades docentes.
- Conversión de plazas administrativas a plazas académicas

Este Reglamento desconcentra responsabilidades trascendentales en Facultades, Centros y Sedes según sus competencias, procura evitar la duplicación y pasos procedimentales innecesarios que vendrían en detrimento de la eficacia del sistema. Esperemos que para el 2014 este Reglamento esté aprobado.

### *Simplificación de la normativa de la vinculación UNA-Fundauna*

Desde el 2008 la Universidad Nacional genera un análisis integral de las normas que regulan la vinculación externa remunerada, la cooperación externa y la relación UNA-FUNDAUNA, con el fin de revisar las políticas institucionales que la orienten.

Para ello CONSACA realizó una propuesta y posteriormente se creó una comisión especial integrada por la M.Sc. Irma Sandoval y Dra. Ada Cartín por parte del Consejo Universitario, M.Sc. Alberto Segura del CONSACA y las instancias técnicas de OTTVE, OCTI y APEUNA, quienes elaboraron una propuesta de políticas institucionales para la vinculación externa remunerada. Documento que fue discutido y analizado



en varios talleres de trabajo. Adicionalmente se trabajó en una Comisión especial integrada por el Consejo Universitario, representantes del SEPUNA, la Vicerrectoría Académica y algunos académicos, con el fin de redactar un documento sobre carreras cofinanciadas.

Durante el resto del año se han realizado diferentes consultas con el fin de que el proceso sea participativo y cuente con las observaciones de la comunidad académica. Se espera que en los primeros meses del año contemos con las políticas aprobadas.

### **RETOS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN**

1. En el marco de las acciones realizadas para llevar a cabo el IV Congreso Universitario, queda claro que si bien es cierto el avance es significativo en cuanto a tener una nueva propuesta de Estatuto Orgánico, es necesario realizar esfuerzos para lograr culminar con la revisión y aprobación del nuevo Estatuto, en la sesión plenaria del Congreso, en junio del 2014. Con ello, se contaría con un documento propuesto en este marco y luego presentarlo a la Asamblea de Representantes y a la Asamblea Universitaria para su aprobación final.
2. Asimismo, en lo que refiere a las innovaciones en estructura y procesos, se espera continuar en los siguientes años con la ejecución y evaluación de las nuevas estructuras organizativas aprobadas, Programa de Servicios Generales y PRODEMI; así como con la culminación de un estudio similar en OTTVE y OCTI, e iniciar con un estudio semejante en el Programa de

Publicaciones e Impresiones. En este ámbito, es importante considerar la definición de la estrategia institucional en que la Universidad va a afrontar este tipo de estudios en el futuro de manera articulada dado que las solicitudes han crecido.

3. La evaluación de los servicios debe ser una práctica que se mantenga, considerando la utilidad que sus resultados puedan brindar, para mejorar los mismos y también los procesos de las instancias que son evaluadas. Por lo tanto, esta acción debería ampliarse a más instancias universitarias, principalmente aquellas que estén realizando un proceso de análisis de sus procesos o bien que requieran realizar mejoras en los mismos y consecuentemente se reflejen en el servicio que brindan.
4. Asimismo, en lo que refiere a la simplificación de la normativa se podría decir que la UNA ha iniciado la tarea, pero no se ha concluido la labor de revisarla, actualizarla y simplificarla. Es un trabajo que requiere de la participación de todas las instancias universitarias y por lo tanto una acción compleja.

### **4.3.2 FORTALECIMIENTO DE PROCESOS VINCULADOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Con el propósito de revisar y actualizar algunos los procesos institucionales que están vinculados a la internacionalización, y en cumplimiento al acuerdo del Consejo Universitario (SCU-850-2013), en el cual

solicitó realizar un estudio de estructura en la OCTI se ha logrado iniciar dicha actividad de la que se pueden desprender algunos hallazgos interesantes:

- Destaca dentro de los primeros hallazgos realizados con el inicio del estudio realizado en OCTI, que de acuerdo a las nuevas tendencias en materia de internacionalización y específicamente aplicado a las instituciones de educación superior, el proceso de movilidad académica, debe ser entendido como la movilidad de la comunidad académica y administrativa y de los estudiantes. Éste es uno de los procesos que debe innovarse organizativamente a nivel institucional.
- Asunto importante, relacionado con el proceso de movilidad, es el hecho de que en la Universidad no solo la OCTI participa en su desarrollo, sino que juegan un papel importante las unidades académicas, la VVE, la Junta de Becas, la Vicerrectoría Académica, la Rectoría, entre otros.
- Sin embargo las principales acciones documentadas durante el 2013, relacionadas con el proceso de movilidad académica, están siendo impulsadas principalmente por OCTI y por VVE.
- En el caso de la OCTI durante el 2013 se dio a la tarea de realizar un diagnóstico institucional, que permitiera conocer el estado actual de los procedimientos vinculados al proceso de movilidad académica y estudiantil, y específicamente sobre los procedimientos de reconocimiento y equiparación de cursos desarrollados en el

extranjero por parte de estudiantes de la UNA.

- En el caso de VVE, durante el 2013 se concentró en realizar acciones orientadas a fortalecer la movilidad académica en el ámbito estudiantil, amparados principalmente en el Programa de Intercambio Estudiantil. Algunas de las actividades que destacan son: acciones estratégicas de intervención social con estudiantes extranjeros, reuniones de seguimiento psicosocial, académico, cultural con estudiantes extranjeros, así como fortalecimiento del servicio de hospedaje mediante talleres a oferentes de hospedaje, con las nuevas familias, valoraciones de familias, entre otros.

### *Diagnóstico de movilidad internacional*

En el 2013 se inició el diagnóstico de movilidad que permitiera contar con un inventario de la movilidad desde el año 2008 al 2013. El mismo abarcó temas como salidas de estudiantes y funcionarios segregados por grupo etario, países de preferencia, género, tipo de movilidad etc, se señalaron además las necesidades administrativas y sistemáticas que presenta la Universidad para continuar participando de las diferentes oportunidades de movilidad y posicionar a la UNA como un espacio atractivo para la movilidad internacional.

En términos de movilidad de funcionarios, se destaca que en el período bajo análisis, un total de 1.489 funcionarios de la Universidad que han

participado en movilidades cortas en el extranjero, mientras que durante el mismo periodo, la Universidad ha recibido 1.041 profesores en las categorías de Pasantes y Visitantes. Lo anterior, ha sido posible gracias a los financiamientos asignados por la Universidad Nacional a las diversas instancias académicas y administrativas, así como a los procesos coordinados a través de la Oficina de Junta de Becas.

En lo que respecta a estudiantes, éste periodo evidencia la presencia de más de 2.000 estudiantes extranjeros en la UNA, bajo diversos programas como los ejecutados por el Programa de Intercambio Estudiantil, USAC, ISEP, IFSA, etc.

Como resultado del informe de movilidad, se inicia el análisis de los procesos de Reconocimiento y Equiparación de cursos, con miras a buscar un procedimiento que garantice un proceso que se realice de forma más expedita y ágil, particularmente para los casos en los que existan convenios de cooperación vigentes.

### Movilidad Académica

Durante el año 2013, la UNA participó en tres Proyectos de Movilidad en el marco del Programa Erasmus Mundus de la Unión Europea. En los proyectos PEACE y AMIDILA, lo hizo en condición de socio, y en el proyecto PRECIOSA, en condición de Asociado.

Para éste periodo, una estudiante egresada de Geografía, fue seleccionada para realizar una maestría completa en la Universidad de Granada, con financiamiento del proyecto PRECIOSA.

En el proyecto PEACE, fueron seleccionados 2 estudiantes de bachillerato, para realizar 1 y 2 semestres en la Universidad de Uppsala, Suecia y 1 funcionaria, para realizar una pasantía de un Mes en la Universidad de Valladolid, España. Cabe destacar, que en éste caso, la UNA participó en abril del 2013 como miembro del Comité de Selección Internacional del consorcio PEACE.

El Proyecto AMIDILA fue aprobado en 2013, por lo que los beneficiarios directos de parte de la UNA se tendrán a partir del 2014.

Por último, durante el 2013, se realizaron 4 postulaciones más de la UNA ante diferentes consorcios de Erasmus Mundus, las cuales están pendientes de resolución por parte de la Unión Europea.

### Otras Convocatorias

Se atendió la Convocatoria de Jóvenes Líderes Iberoamericanos de la Fundación Carolina en España, logrando postular a un estudiante egresado de la Escuela de Administración, quien fue seleccionado para cursar un programa corto en varias ciudades de Europa.

Se atendió la postulación de un estudiante de Relaciones Internacionales a la Universidad del Norte de Ossetia en Rusia, la cual culminará con una movilidad de un semestre en dicha universidad.

### Movilidad estudiantil

Siempre en el proceso de movilidad académica, específicamente en el ámbito

estudiantil, desde la VVE se desprende que en el caso de las ayudas económicas destinadas para apoyar la movilidad de estudiantes, se realizaron esfuerzos para que el presupuesto asignado para ello pasara de ¢15 millones en el 2012, a ¢50 millones en el 2013, financiados en su totalidad con Fondos del Sistema lo que permitió a más de 150 estudiantes realizar actividades académicas que establecieron vínculos con instituciones educativas en el exterior.

La movilidad estudiantil; se entiende como la oportunidad que tienen los(as) estudiantes de contar con experiencias en instituciones educativas del exterior de reconocido prestigio, que agregan valor a su formación académica y a su vez les permite ampliar su visión de mundo.

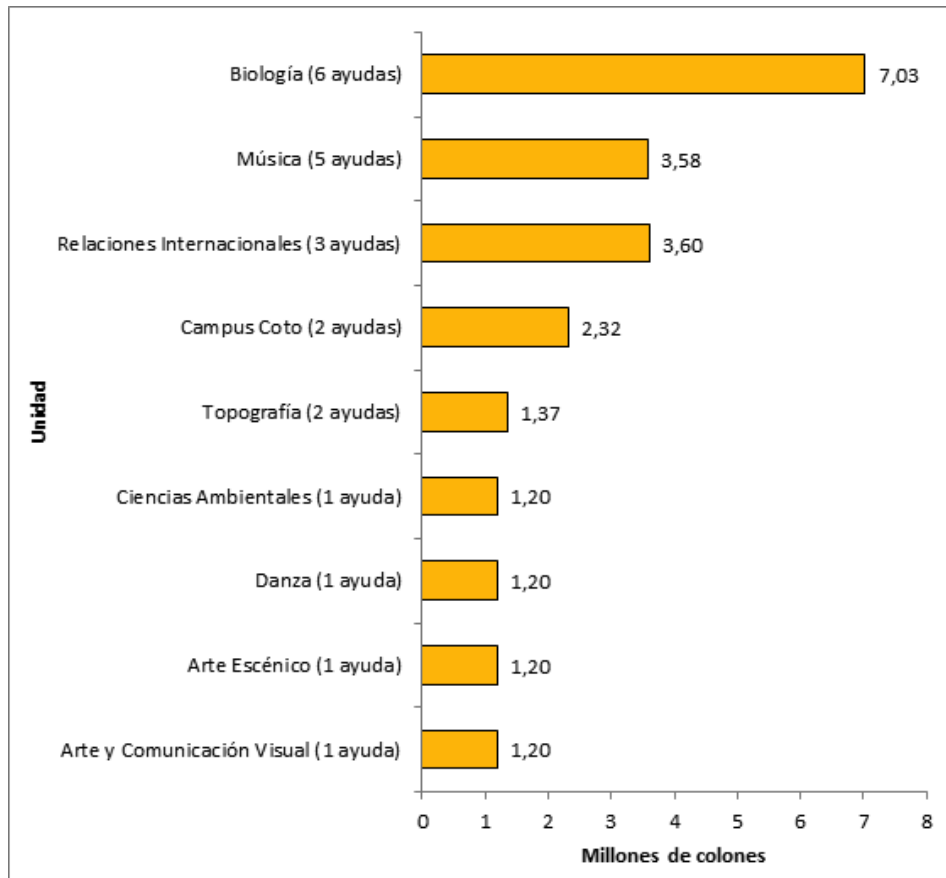
El objetivo de contar con estos recursos ha sido apoyar a estudiantes de grado y posgrado de distintas Unidades Académicas y Sedes de la Universidad Nacional, ofreciéndoles la oportunidad de realizar cursos pasantías o actividades académicas que contribuyan a su formación académica, logrando de este modo incorporar una visión cultural y profesional internacional de sus estudios, así como el fortalecimiento de las capacidades de investigación en concordancia con el quehacer académico de la Universidad Nacional y en atención a lo dispuesto en el área de Internacionalización del Plan de Mediano Plazo 2013-2017.

En este marco de acciones en el año 2013 se definen criterios desde el CONSACA para aplicar al fondo de movilidad en los que se promueve la investigación, prácticas supervisadas y cursos que fortalezcan la

formación profesional de la o el estudiante, y se fortalecen las estrategias de divulgación y promoción de la movilidad. Específicamente para esta línea de acción se dispuso un presupuesto de ¢25.000.000 (Veinticinco millones de colones), los cuales se empezaron a ejecutar a partir del II ciclo 2013, logrando una asignación el 90.8% entre los meses de agosto a noviembre 2013.

Con esta modalidad de apoyo se beneficiaron 22 estudiantes pertenecientes a distintas facultades de la UNA a saber: CIDEA, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales; Facultad de Ciencias Sociales y Facultad de Ciencias de la Tierra y Mar. Además se beneficiaron dos estudiantes del Campus Coto de la Sede Regional Brunca.

**Gráfico 53. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de recursos, en millones de colones, desde VVE, destinados a experiencias de movilidad estudiantil según Unidad, año 2013**

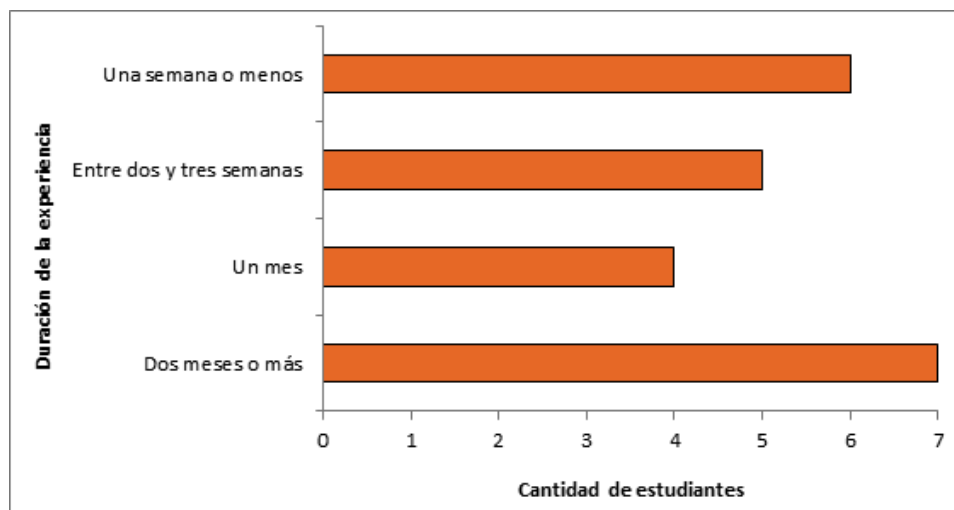


Fuente: Apeuna con información suministrada por el Programa Intercambio Estudiantil, Departamento de Bienestar Estudiantil.

La duración de las experiencias de movilidad estudiantil fueron entre una semana y once meses, en países de Asia, Europa, y América, como muestra el Gráfico 54.

**Gráfico 54. Costa Rica. Universidad Nacional.**

**Cantidad de estudiantes que realizaron movilidad estudiantil según duración, año 2013**



**Fuente:** Apeuna con información suministrada por el Programa Intercambio Estudiantil, Departamento de Bienestar Estudiantil.

Las principales actividades académicas en las cuales participaron los(as) estudiantes fueron:

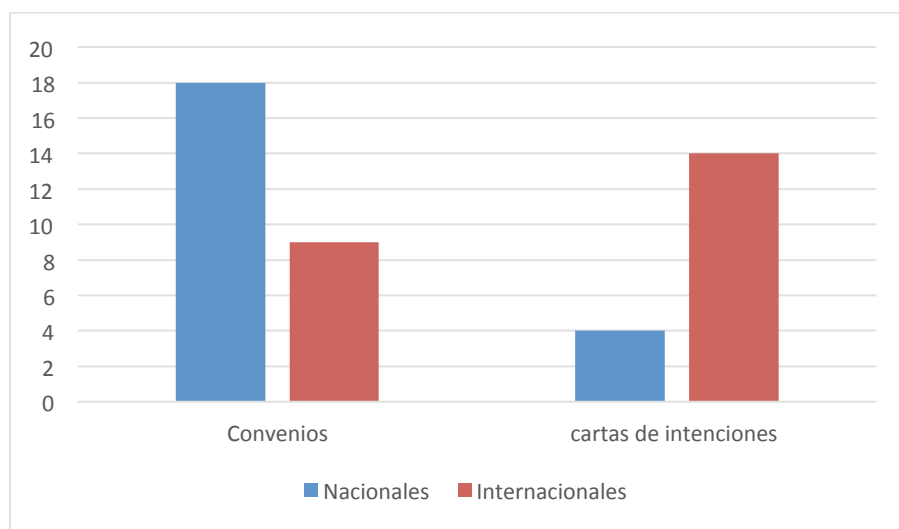
- Pasantías de Investigación relacionadas con trabajos finales de graduación.
- Prácticas profesionales supervisadas.
- Pasantías de capacitación en temas específicos de la carrera.
- Cursos de idioma.

### *Instrumentos de cooperación*

Durante el 2013 la UNA firmó un total 26 convenios de cooperación, de los cuales 18 son con entes nacionales y los restantes 9 con entes internacionales. Otro instrumento de cooperación son las cartas de entendimiento, que para el período en análisis, se logró la firma de 18, de las cuales la gran mayoría fueron suscritas con entes internacionales y solamente 4 con entes nacionales.



Gráfico 55. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de convenios y cartas de intencionales, nacionales e internacionales. Periodo 2013.



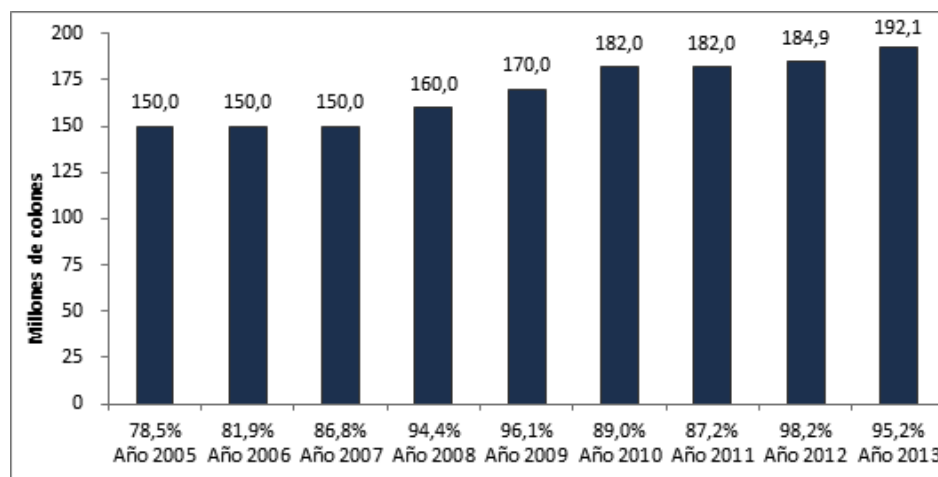
Fuente: Oficina de Cooperación Técnica Internacional

### *Fondo de Fortalecimiento y Renovación Académica*

Este Fondo (Gráfico 57) ha sido de gran utilidad para la Internacionalización en la Universidad Nacional, pues ha permitido traer expertos en temas de interés de las Unidades Académicas, las Facultades, Sedes y Centros y de la Universidad en

general. Durante el periodo 2005-2013 el avance en el logro de los objetivos institucionales y su ejecución ha sido significativo. Cabe destacar que por año aproximadamente los pasantes provienen de cerca de 30 países distintos, lo cual da cuenta de la extensa red académica que se ha venido construyendo mediante la ejecución de este fondo.

**Gráfico 56. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Cantidad de recursos otorgados mediante el Fondo de Fortalecimiento y Renovación Académica, y ejecución presupuestaria, período 2005-2013**



\* Los porcentajes en el eje x (abscisas) corresponde al porcentaje de ejecución de los recursos en el año correspondiente. **Fuente:** Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría Académica.

Aunado a lo anterior, la siguiente matriz (Cuadro 19) muestra la cantidad de pasantes que visitaron la Universidad por instancia académica en el periodo 2009-2013.

**Cuadro 19. Costa Rica. Universidad Nacional. Número de pasantes financiados con recursos del Fondo de Fortalecimiento y Renovación Académica. Periodo 2009-2013**

Facultad, Sede o Centro	2009	2010	2011	2012	2013
Centralizada	6	11	9	8	12
CIDE	17	17	13	22	19
CIDEA	10	17	15	20	18
Generales	2	5	6	7	7
F. Ciencias de la Salud	14	16	15	17	11
F. Ciencias Sociales	29	34	27	36	23
F. Ciencias Exactas y Naturales	40	24	24	26	32
F. Ciencias de la Tierra y el Mar	10	29	23	25	36
F. de Filosofía y Letras	30	27	31	34	31
Sede Brunca	23	4	18	13	11
Sede Chorotega	1	14	16	17	11
<b>Total general</b>	<b>182</b>	<b>198</b>	<b>197</b>	<b>225</b>	<b>211</b>

**Fuente:** Vicerrectoría Académica

## RETOS FORTALECIMIENTO DE PROCESOS VINCULADOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

1. Como resultado de la importancia de fortalecer la internacionalización en la UNA, es necesario continuar con el esfuerzo iniciado por parte de las instancias que están participando en el desarrollo de la movilidad académica y estudiantil, ya que la institución requiere una integración y mejora de todos estos esfuerzos con el fin de optimizar los recursos, ampliar la cobertura y beneficios de la movilidad, pero principalmente para favorecer a sus usuarios.
2. Sistematizar la captura de la información que visibilice el avance integral de los procesos de internacionalización respecto a la movilidad, proyectos y ofertas docentes con componente internacional, alianzas estratégicas, representaciones oficiales y en misión oficial, eventos internacionales que se organizan, salidas de la comunidad académica y administrativa a eventos cortos, cursos de en un segundo idioma adicional al inglés.

### 4.3.3 GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El PMPI 2013-2017, propone distintas metas que pretenden realizar la gestión de las TIC y a su vez apoyar el modelo de gestión de la universidad mediante el acceso y uso universal de las TIC, la implementación e integración de sistemas de información académica y administrativa y la mejora y mantenimiento de la plataforma tecnológica.

De acuerdo a lo anterior destaca como un elemento innovador en la forma de gestionar las TIC, la introducción de la gobernabilidad de TI, la cual es concebida como el alineamiento de las TIC con la estrategia institucional en este caso. Es por ello que en el marco de esta tendencia y a la luz de las acciones requeridas para lograr los objetivos propuestos, se ha impulsado desde la DTIC en conjunto con el Gabinete de la Rectoría, la creación de dos comités de nivel institucional, que sean las encargadas y garantes de que esta gobernanza de TI se dé según las orientaciones estratégicas de la Institución.

Estos comités aprobados por las autoridades universitarias durante el 2013, tienen el gran reto de que se “conviertan en el impulsor del proceso de implantación del gobierno de las TI” (Resolución R-0556-R-2013/DTIC-005-2013), a partir del 2014 y se denominan:

- Comité de Estrategia de TI (CETI), es un comité de alto nivel, integrado por las máximas autoridades, es el encargado de impulsar el proceso de implantación del Gobierno de TI y tiene la responsabilidad estratégica sobre las TIC, además tiene un rol de supervisor y monitoreo en lo que respecta a las iniciativas y políticas de TIC de la institución. Su conformación está determinada por el Gabinete de la Rectoría, un decano o director de Sede, la dirección de APEUNA y la dirección de DTIC.
- Comité de Gestión de TI (COGETI), es el responsable de gestionar, ejecutar o implementar la estrategia TIC establecida por el CETI, este comité estará conformado por la dirección de DTIC, la dirección del Centro de Gestión Informática (CGI), la dirección del Centro de Gestión Tecnológica (CGT), la Vicerrectoría de Desarrollo, la VVE, la Vicerrectoría Académica y la dirección de APEUNA.

### **Acceso y uso universal de las TIC**

En relación al acceso a las TIC, la DTIC fomentó en el uso del software libre como filosofía que colabora con el acceso universal de los recursos informáticos. Durante el 2013, ciento veinticinco de los equipos nuevos fueron suplidos con software libre, reduciendo la inversión que la Universidad debe hacer por software

privativo en aproximadamente un 20% del costo de los equipos.

En el ámbito de las redes de datos, la Universidad realizó inversiones para mejorar las condiciones del cableado de algunas de ellas, que por su antigüedad no eran apropiadas para brindar los servicios tecnológicos que se disponen. La Facultad de Ciencias de la Tierra y Mar, fue en este caso, la unidad académica que se abordó durante el 2013 en una primera etapa y la segunda etapa concluirá durante el primer semestre del 2014. Con esta renovación, los académicos y estudiantes de esta Facultad podrán acceder a los servicios disponibles de una forma confiable y sin interrupciones al servicio. Dentro de este alcance, se incluyó igualmente el cableado del Gimnasio de Vida Estudiantil y se renovaron equipos activos del IRET, SALTRA, la Sede Coto, El Campus de Pérez Zeledón y el Campus Benjamín Núñez.

En particular, las redes inalámbricas se han convertido en una de las principales fuentes de acceso de servicios para estudiantes y visitantes universitarios, para lo cual se ha reforzado su cobertura en la Biblioteca Joaquín García Monge, Escuela de Medicina Veterinaria, Instalaciones en Punta Morales, en el Campus de Nicoya, Escuela de Música, en el Campus de Pérez Zeledón, Vicerrectoría Académica, el Gimnasio de Vida Estudiantil, APEUNA y el OVSICORI, entre otros.

Adicionalmente se ha iniciado el fortalecimiento de la red central de comunicación para que esté preparada para soportar estos y otros aumentos de tráfico en la red, iniciando con la construcción de un anillo a 10 GBytes por segundo, redundante entre los dos Centros de Datos de la Universidad

(Edificio de Rectoría y Edificio Registro – Financiero) y el Centro de Datos del OVSICORI, quedando definido un plan de ampliación del anillo para el 2014.

Asimismo, se destaca la importancia de definir y acondicionar la infraestructura física y logística para el desarrollo de actividades de comunicación audiovisual y multimedia de la UNA, lo anterior permitiendo ampliar la cobertura y uso de los insumos tecnológicos en la Institución, y aprovecharla existencia de desarrollos ya existentes que puedan ser utilizados en favor de la universidad sin un costo monetario de por medio.

En el ámbito externo, se modernizó la página Web Institucional, para proveer una imagen más acorde para el público meta de la Universidad, que a la vez prestara mejores servicios de información a la comunidad nacional e internacional. Entre estos servicios de información, y para complementar la oferta del Portal de Revistas Universitarias, que ya se había convertido en un gran éxito en la divulgación de una importante parte de la producción intelectual de la Universidad (más de 200,000 visitas al portal desde todo el mundo), se puso a disposición de la comunidad un nuevo medio para divulgar otro segmento de la producción intelectual universitaria y de documentos de gran valor, parte del acervo de la Institución, bajo la figura del Repositorio Electrónico Institucional, que parece seguir el camino al éxito equivalente al portal de revistas, pues en tan solo 3 meses, se lograron casi diez mil visitas provenientes de diferentes países de Europa y América.

## **Sistemas de información**

En el tema de los sistemas de información en la UNA el crecimiento de la demanda de sistemas de información ha sido una constante, para responder al crecimiento de la institución, la mayor complejidad de sus procesos y la necesidad de contar con información oportuna y de utilidad para la toma de decisiones. Atendiendo estas necesidades, la Universidad ha implementado algunas acciones en procura de lo anterior.

- La determinación del Proyecto SIGESA, encargado del diseño e implementación del Sistema de Gestión Administrativa, como prioritario. Este es un proyecto de la Vicerrectoría de Desarrollo, en donde la DTIC aporta activamente parte de los recursos para el desarrollo tecnológico.
- Dado el involucramiento de los recursos de la DTIC en este desarrollo, se ha establecido que la dedicación de la Dirección en nuevos proyectos será minuciosamente determinada, bajo los lineamientos que establece el Comité de Gestión de TIC, recientemente consolidado. A parte de estas necesidades especiales, la DTIC debe seguir atendiendo el mantenimiento de los sistemas ya existentes, para asegurar la continuidad del servicio de la Universidad.

En este contexto durante el 2013, el Proyecto SIGESA ha logrado avanzar en lo siguiente:

- Especificaciones de los sistemas de información para los procesos de planificación, recursos humanos, gestión financiera y proveeduría.
- Desarrollo de Prototipos (modelo de datos, reglas, controles y validaciones).
- Desarrollo/Programación de los sistemas de información.

Es importante indicar que la integración del sistema que se desarrollaría en el marco de SIGESA, será una labor compartida entre la Vicerrectoría de Desarrollo y DTIC, donde el primero se encarga de levantar los prototipos, las especificaciones y definir los requerimientos, para que una vez listo estas consideraciones DTIC inicie con la programación estos requerimientos y por ende del sistema.

Sin embargo, la Universidad tiene necesidades en el ámbito académico y estudiantil que requieren atención. Para estos sectores se concluyó el sistema de Becas Estudiantiles para que los estudiantes puedan someter su información para becas por la Web Institucional, y que el Departamento de Becas pudiera hacer su procesamiento más expedito. Además se desarrolló un plan piloto de un sistema toma de decisiones, que dio pie a la extensión del proyecto para que durante el 2014 se genere más y mejor información de carácter académico. También se desarrolló un sistema nuevo para Carrera Académica, que permitirá un procesamiento más ágil de los estudios de

recalificación profesional de nuestros académicos.

Por último, se destaca también el desarrollo de una herramienta especializada para agilizar el desarrollo de sistemas, que permitirá, además de aumentar la eficiencia de nuestros desarrolladores, mejorar en ámbitos de la estandarización de interfaces, mantenibilidad de los sistemas, actualización de plataformas computacionales soportadas, entre otros.

### **Plataforma tecnológica**

El propósito de mejorar y mantener la plataforma institucional, se realiza mediante la mejora en la oferta de las herramientas tecnológicas especializadas así como el desarrollo y mejoramiento de la plataforma e infraestructura tecnológica que brinden conectividad y servicios a la comunidad universitaria.

De hecho, ya desde un par de años atrás, la DTIC ofrece el servicio de hospedar los servicios tecnológicos en servidores centralizados, que logran optimizar el uso de la inversión, aumentan la seguridad de la continuidad del servicio por su ubicación en áreas de acceso restringido, debidamente climatizado para equipos de esta naturaleza, con protección eléctrica para protegerlo de interrupciones eléctricas. Además, estos equipos permiten responder a necesidades crecientes de los servicios que se atienden, convirtiéndose en una inversión sostenible en el tiempo. Durante el 2014, la Universidad invirtió en estos equipos para prácticamente duplicar la capacidad de procesamiento existente, con el fin de descartar equipos obsoletos, que además de ocupar mucho



más espacio que los nuevos, también consumen más energía eléctrica directamente y como generan más calor, los sistemas de enfriamiento deben trabajar más, aumentando también el consumo eléctrico. De esta forma, este cambio tecnológico impacta también en las políticas institucionales de ahorro de energía.

Con respecto a la plataforma de redes, ya se describió una buena parte de la visión, como apoyo al acceso universal a la tecnología. Sin embargo, es necesario comentar adicionalmente que el ancho de banda de acceso al Internet para estudiantes se duplicó durante el 2013, pasando de 50Mbs a 100 Mbs, así como se amplió el enlace de comunicación entre las instalaciones de la UNA en Puntarenas hasta Heredia de 4Mbs a 10 Mbs.

## **RETOS GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

1. Dada la prioridad institucional asignada al Proyecto SIGESA, debido a las necesidades que los productos esperados de este proyecto, vendrían a cubrir dentro de la institución, realza la importancia de que se cumplan los objetivos propuestos para los cuales fue creado el proyecto y que los tiempos de ejecución sean los programados. Sin duda alguna contar con un sistema de información administrativa remozado, articulado y sencillo es un reto institucional propuesto y vigente para lo que resta de la ejecución del PMPI 2013-2017.

2. Otro de los retos en el tema de las tecnologías es lograr la integración de los sistemas de información académicos y administrativos, procurando que los sistemas de datos se generen en una plataforma tecnológica amigable y única. En este ámbito destaca por ejemplo la relevancia de integrar el SIA con SIGESA, con el propósito de que los mismos se vinculen y la información fluya adecuadamente.
3. Lograr una mayor penetración de la tecnología en el ámbito académico es un reto, para que cada vez nuestros estudiantes salgan al mercado con mejor conocimiento de la tecnología que tienen a su disposición en todas las disciplinas que la Universidad imparte.
4. Cada vez la presencia de la tecnología deberá estar más cerca de todas las áreas de la Universidad, a medida que la gestión tecnológica responda a las necesidades estratégicas institucionales, y se puedan posicionar como un bastión que facilite a la institución a alcanzar sus objetivos. Los primeros pasos se han dado, como se ha mencionado antes con respecto a los primeros pasos de la gobernanza, pero aún falta más, para que los esfuerzos puedan ser sostenibles en el tiempo y que los recursos (humanos, tecnológicos, económicos) se utilicen de la mejor manera para continuar con nuestra política no escrita de hacer cada vez mucho más con los recursos disponibles, y con lo que se pueda lograr adicional para crecer.





## Eje 4: Universidad justa, sustentable y saludable



#### 4.4. EJE 4: UNIVERSIDAD JUSTA, SUSTENTABLE Y SALUDABLE

El análisis del financiamiento de las universidades estatales es vigente y se constituye en un problema no resuelto de carácter histórico.

Respecto a las necesidades y usos de los recursos actualmente convergen aspectos diversos, entre ellos el compromiso social de ampliar la cobertura hacia una población que proviene de sectores que han tenido escasas oportunidades, lo que determina que inversiones de la institución se deban orientar hacia la mejora permanente de los servicios estudiantiles, del sistema de becas, a la superación de asimetrías en sus condiciones de ingreso para enfrentar las exigencias del nivel universitario, a la vez que se deben realizar inversiones para gestionar y concretar la pertinencia y la calidad del quehacer universitario, puesto que se trata además de que si las y los atraemos hacia la Universidad y existen acciones para su permanencia y su graduación, es de esperar que se les ofrezca una educación de calidad.

De lo antes planteado no escapan las necesarias inversiones en las también acciones sustantivas de investigación, extensión, docencia y producción que, son parte del modelo universitario integral, deben contribuir, desde su ámbito de acción, a generar respuestas a los problemas complejos que enfrenta la

sociedad actual que está lejos de alcanzar un desarrollo con equidad.

Aunado a esto es importante señalar que la universidad es una comunidad que tiene sus propias necesidades. Se requiere garantizar en los campus condiciones de seguridad, de acceso, de salud y uso del tiempo libre, ambientes laborales y organizativos deseables, proteger los esfuerzos que la universidad ha realizado para mejorar las condiciones salariales de las y los funcionarios de la pérdida de poder adquisitivo porque significaría perder camino recorrido.

No basta con exigir que el Estado financie los rezagos históricos y las emergentes necesidades, sino que lo anterior debe acompañarse de parte de la Universidad del cuidado de la planificación del corto, mediano y largo plazo para evitar tensiones presupuestarias previsible en aquellos renglones presupuestarios que comprometan su estabilidad financiera y desde luego establecer estrategias de seguimiento al uso adecuado de los recursos, bajo criterios de una administración sana y responsable.

Por tanto este eje, de Universidad justa, sustentable y saludable, tiene como objetivo consolidar una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud.

Este eje se compone de temas de interés institucional relacionados con:

- Planificación institucional
- Gestión financiera
- Talento humano
- Cultura organizacional
- Vida universitaria y promoción de la salud
- Mejoramiento de la infraestructura y seguridad
- Sustentabilidad ambiental

A partir de las consultas realizadas a los encargados de los distintos procesos relacionados con este eje y el análisis de algunos indicadores, se hizo una valoración a cada meta según su grado de avance, en este caso la valoración del grado de avance de este eje para el 2013 es de un 97,5% y su avance acumulado al quinquenio es de un 19,5% considerando que la meta propuesta para este año era de un 20%.

#### 4.4.1 PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La planificación institucional se ha venido nutriendo en los últimos años de la consolidación de procesos como la planificación operativa, rendición de cuentas y de manera más reciente la planificación estratégica y el control interno. Es por ello que este plan, propone en las metas estratégicas referentes este tema en particular el desarrollo de metodologías de

mejoramiento, simplificación y articulación de los procesos afines considerando todos los niveles, que incorpore el control interno así como la relación plan-presupuesto, generar estudios prospectivos sobre la realidad nacional e internacional, retroalimentar la toma de decisiones conforme los resultados del sistema de seguimiento y evaluación, así como fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.

#### ***Metodologías para mejoramiento, simplificación y articulación de procesos de planificación***

##### ***Formulación del presupuesto de inversión***

Como bien es sabido, existen inconvenientes en materia de gestión de la inversión institucional que han llevado a limitar la disponibilidad y variedad de la información sobre el seguimiento de la ejecución de esta información, y consecuentemente en la toma de decisiones de gestión física y financieros. En este sentido, durante el 2013 se analizó la posibilidad de conocer con mayor detalle la inversión institucional en relación a aspectos como: el subprograma, qué tipo de inversión y qué tipo de obra se está realizando con el presupuesto institucional. Es por ello que se realizó una nueva propuesta metodológica para atender lo anterior, la cual fue aprobada y se estará implementando durante la formulación del plan anual operativo 2015; dicha propuesta busca poder

disponer de mayor información sobre la distribución del presupuesto destinado para inversión, en ese sentido se la metodología consiste en realizar cambios e incorporación en la nomenclatura de códigos presupuestarios.

En ese sentido, según se indica actualmente en lo referente a la inversión institucional, se utilizan únicamente códigos del tipo "SHAX01" en donde la "S" denota el subprograma de inversión estratégica institucional, "HA" expresa un área genérica que expresa la no asignación del proyecto y "X" denota actualmente tres tipos de actividades: equipamiento estratégico, construcciones, adiciones y mejoras, adquisición de bienes prexistentes. Por su parte "01" es el consecutivo que se asigna a la hora de otorgar el código.

La propuesta planteada consiste en que la primera letra (actualmente solo "S") pueda ser cualquiera de las letras que denotan los diferentes subprogramas:

- D: Docencia
- I: Investigación
- E: Extensión
- N: Integrados
- G: Gestión académica
- U: Vida Universitaria
- V: Gestión de Vida Universitaria
- S: Inversión Estratégica
- A: Gestión Administrativa

La segunda y tercera letra (actualmente solo "HA") representarían los tipos de inversión que se refiere:

- XB: Atención de la Ley 8228
- XE: Atención de la Ley 8488
- XI: Inversión Institucional, se refiere a la "inversión normal"
- XO: Atención de la Ley 7600
- XP: Atención de la Ley 7555
- XT: Licencias, software y equipo tecnológico

En este caso se podrían crear otros tipos, por ejemplo para el PMI podría crearse el "XM" y así sucesivamente según las necesidades.

La cuarta letra denota el tipo de obra a que se refiere:

- X: Genérica, se utilizaría en el caso que no aplique alguna otra y para continuar con los ya existentes.
- R: Construcciones Nuevas
- S: Estudios de Viabilidad Técnica
- T: Mejoras en Infraestructura
- Y: Equipamiento y Mobiliario
- Z: Adquisición de Bienes Prexistentes

Con esta propuesta planteada en la formulación del presupuesto de inversión, la Universidad estaría en capacidad de conocer por ejemplo: la cantidad de dinero que se destinó para el subprograma de investigación, si fue para atender una ley o corresponde a inversión normal, y además que tipo de obra es nueva, mejora en la

infraestructura ya existente, etc. Sin duda alguna la aplicación de esta metodología constituye un gran avance en materia de formulación presupuestaria.

### ***Metodología para la evaluación del Plan de mediano plazo 2013-2017***

Como resultado del nuevo Plan de Mediano Plazo 2013-2017, era necesario generar una metodología que permitiera llevar el pulso del desarrollo de las acciones y las metas plasmadas en el mismo, que a la vez permitiera ir denotando el grado de avance de la misma.

Para los efectos anteriores en el 2013 se presentó una metodología que parte de lo siguiente: construcción de una batería de indicadores que en conjunto se constituyan en la base material y referencial sobre la que se pueda realizar la valoración del grado de avance del plan durante el periodo 2013-2017. A partir de un primer trabajo de clasificación de los indicadores según su naturaleza, se segmentaron las metas según sus posibles resultados entre datos cualitativos o cuantitativos, y a partir de las metas cuantificables se extrajeron un total de 38 indicadores, para los cuáles se propuso elaborar una línea base, tomando como referencia las observaciones del periodo comprendido entre 2005- 2012, toda vez esto sea posible en virtud de la disponibilidad que se desprenda de las fuentes de información. Con la línea base, se posibilitará la evaluación del plan bajo

el marco del desarrollo institucional reflejado, éste último, en las variables seleccionadas.

Por otra parte, Apeuna identificó los objetivos del Plan de Mediano Plazo, acciones y metas estratégicas, que a partir de su nivel de abstracción o complejidad inherente implican necesariamente el desarrollo de una metodología que tenga por objetivo la evaluación del avance o cumplimiento de las metas definidas en el tiempo propuesto en el plan. Dicha metodología consiste en primera instancia, en la identificación por parte de los responsables de las iniciativas, de las acciones principales por desarrollar para cumplir con la meta propuesta en el plan durante el periodo definido. Una vez enumeradas las acciones principales, se procede a identificar el grado de avance o cumplimiento de la meta de acuerdo a la percepción de los actores que participan para el logro de ella o bien de los productos de que disponga para dicho fin, utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 significa que no existe ningún grado de avance y 10 significa que se avanzó completamente de acuerdo a lo programado. Adicionalmente, los responsables del desarrollo de la meta deberán justificar brevemente las razones que explican los logros alcanzados, o bien las situaciones que mediaron para el no cumplimiento de la meta según lo propuesto para el año en consideración.

Finalmente, se señala que por medio de esta metodología se espera tener una



mayor proximidad de las actividades realizadas para el cumplimiento tanto de las metas cualitativas como cuantitativas, así como conocer cuál es el avance de cada meta según el año en evaluación, siendo para el primer caso por medio de las consultas donde se indiquen las actividades de una manera prospectiva en el marco del Plan de Mediano Plazo Institucional y en el segundo caso se espera por medio del valor que se genere de la línea base poder plantear cuál es el valor esperado.

### Incorporación del riesgo a los planes operativos

Referente al sistema de valoración del riesgo institucional (SEVRI), la metodología vigente permite a partir del análisis y la identificación de posibles riesgos asociados a una meta estratégica definida, la incorporación acciones de respuesta para ese riesgo, los planes operativos que están vinculados, al mismo. De esta manera con el replanteamiento de la metodología de SEVRI-UNA, la gestión del SEVRI (prevención) se realiza desde el nivel de la planificación estratégica institucional, con preferencia en el **quehacer sustantivo** (PPAA): Docencia, Investigación, Extensión, Actividad académica integrada y Gestión académica. En el 2013 la Comisión Gerencial del sistema control interno de la UNA, seleccionó dos temas para la aplicación del SEVRI: el sistema de la calidad y la pertinencia (meta 1.1.1 del plan de

mediano plazo 2013-2017) y el proyecto SIGESA (meta 3.1.5 y 3.3.1 del plan de mediano plazo 2013-2017). Una vez aplicada la metodología sobre estos dos temas se preparó un informe con corte a noviembre del 2013, en el cual se propusieron las acciones de respuesta al riesgo identificado para su incorporación en el POA 2014.

### Incorporación de la autovaloración del sistema de control interno en los planes operativos

Por su parte, la autoevaluación del sistema de control interno de la UNA (ASCI-UNA) también cuenta con una metodología ajustada cuyo sustento es la priorización de temas estratégicos derivados del PMPI 2013-2014. Su enfoque se orienta fundamentalmente hacia la aplicación de la autoevaluación de los servicios según se describe: académicos y paraacadémicos (becas, matrícula, ayudas económicas, salud, residencias, admisión, automatización, alimentación, entre otros.) y de apoyo a la academia (financieros, de recursos humanos, de planificación, de proveeduría, de mantenimiento e infraestructura, y otros que se deseen autoevaluar con fines de mejoramiento). En el 2013 el tema el ASCI se aplicó los servicios que brinda la Proveduría Institucional, con propósitos de mejora, y sus resultados se incluyeron en el informe "Gestión de los servicios internos de la Proveduría Institucional, año 2013". El detalle de este estudio fue expuesto en el Capítulo 3. Es importante indicar que, la

metodología establece que las recomendaciones que se extraen del análisis, deben incorporarse como metas operativas en el POA de la unidad, en este caso Proveeduría.

Al analizar el panorama presentado, se concluye que el proceso de planificación poco a poco ha incorporado elementos que anteriormente estuvieron desarticulados, como la planificación estratégica, la planificación operativa y el control interno, esto demuestra la madurez que se va alcanzando en este proceso institucional.

### **Desarrollo de estudios prospectivos**

Tomando en cuenta el compromiso de la institución de responder a las necesidades de la sociedad considerando para ello los requerimientos y demandas del entorno, resalta evidente la necesidad de acentuaren la UNA, la elaboración de estudios prospectivos que contribuyan en la toma de decisiones institucionales. Lo anterior se respalda con los resultados presentados producto del diagnóstico realizado para la formulación del Plan de Mediano Plazo 2013-2017 en la Institución. Con el propósito de dar respuesta a este pendiente se incorporó a nivel del plan estratégico institucional una meta que propusiera el desarrollo de estudios de este tipo, en donde para ello en el 2013 se tiene registro de los siguientes estudios:

- Actualización de montos mensuales para manutención de becarios en el extranjero: se estableció una metodología para la actualización periódica del estipendio mensual que reciben los funcionarios universitarios becarios en el extranjero. Esta metodología se basa en el cálculo de una tasa de variación aplicable a los montos definidos como base, que se obtiene a partir de la inflación doméstica de cada uno de los países en lo que los becarios realizan estudios.
- Análisis de la composición y requerimientos financieros de unidades ejecutoras: se han llevado a cabo análisis financieros históricos de algunas unidades académicas (Escuelas de Química, Relaciones Internacionales y CINAT), así se han logrado identificar patrones de consumo del presupuesto y se han establecido recomendaciones para la revisión de las bases de asignación de recursos. Es importante recalcar que para la ejecución de esta meta se realizaron actividades de manera conjunta entre el Programa de gestión Financiera (PGF) y Apeuna, las cuáles fueron evaluadas de forma integral con el propósito de tener una visión más amplia del grado de avance en este tema.

- Estimación del monto del Fondo especial para el financiamiento de la educación superior (FEES) 2014 por institución según escenarios propuestos por las autoridades universitarias al 30 de abril del 2013: se proporcionan insumos a las autoridades universitarias las cuáles participan en la Comisión de Enlace para la negociación del FEES 2014.
- Seguimiento y la proyección de ingresos del Fondo de Becas estudiantil y estimación año 2014: se presentó un informe sobre el análisis prospectivo de los requerimientos presupuestarios del fondo de becas para el 2014, que considera pruebas de sensibilidad del fondo respecto del crecimiento en matrícula, ingresos por ese mismo concepto y patrón en el trámite de solicitudes de beca, dicha proyección está actualizada, con corte 24 mayo 2013.
- Levantamiento de series históricas de ejecución presupuestaria de las instancias universitarias a fin de estimar el costo de estudiante de la Universidad.
- Estudio sobre política salarial: se elaboró como resultado de dicha participación el estudio “Informe comisión de política salarial, asimismo como parte del seguimiento y control a la

ejecución del presupuesto universitario.

Estas iniciativas desarrolladas en relación con la actualización de monto de los estipendios de los becados, estimaciones del FEES, análisis prospectivo de los requerimientos presupuestarios del fondo de becas, estudios de política salarial, entre otros han determinado la toma de decisiones, a partir de dichos estudios prospectivos.

### ***Sistema de seguimiento y evaluación de la planificación institucional***

Tal y como se ha presentado en este informe, algunos de los productos del proceso de planificación han alcanzado un nivel de madurez aceptable; no obstante, es necesario que algunos productos y etapas de la planificación deben continuar mejorando. Un ejemplo de ello es el seguimiento y la evaluación. Estas etapas son de fundamental importancia, al considerar que los resultados de ellas, podrían retroalimentar la toma de decisiones. Es por ello que, a partir de la experiencia adquirida en el tema la planificación, lograr contar con sistema de seguimiento y evaluación, visto de una manera integral, se vuelve un imperativo, en el tanto se logre integrar en él los resultados de los diferentes niveles de la planificación (estratégica, táctica y operativa) y los diferentes componentes

(seguimiento y evaluación en donde el control interno toma un papel protagónico).

### Ajustes al sistema de información de planificación institucional

Para dar cumplimiento a esta meta, APEUNA señala haber realizado algunos ajustes al sistema de planificación y presupuesto institucional, los cuales se resumen a continuación:

- Se solicitó la posibilidad de que el sistema realizará los respaldos de los planes estratégicos y operativos de manera automática, cada vez que se cierra un periodo de modificación de alguno de los planes, esto principalmente para aquellos casos en los cuales hay cambios y se requiere que el sistema respalde y almacene en el reporte el historial de la unidad, así por ejemplo una unidad que formula su POA y en enero aplica modificaciones, tendría la opción de acceder el POA original, el POA modificado 1 y si en el segundo periodo de modificación también realiza cambios, podría ver el POA modificado 2. De igual forma se aplicó esta mejora para los planes estratégicos, esta mejora contribuye con el seguimiento.
- Además se solicitó al CGI, crear diferentes tipos de usuarios, por ejemplo el que puede digitar el plan o digitar los cambios, el

usuario que puede aprobar el plan o sus cambios, el usuario que puede ver los reportes, entre otros.

- Se creó un reporte que le permite a la Rectoría, Vicerreectorías, Facultades, Centros y Sedes, conocer el vínculo realizado durante la formulación operativa de sus unidades adscritas, al plan estratégico, esto les permite apoyarse para el seguimiento de los planes estratégicos.
- Finalmente, a partir de la posibilidad creada para que las unidades realicen modificaciones a sus planes estratégicos o planes operativos, se creó una opción que le permite a Apeuna administrar los periodos de apertura y cierre del sistema para modificaciones, de acuerdo al calendario establecido institucionalmente.

### Informes para el seguimiento y evaluación de la planificación institucional

Otras de las actividades que se desarrollan para contribuir a la toma de decisiones es la elaboración del informe final de evaluación del Plan Global Institucional 2004-2011 y del Plan Estratégico institucional 2007-2011 ambos ampliados a 2012, por la Asamblea de Representantes, realizada el 01 de agosto del 2013. Estos informes, tienen el propósito de dar a conocer los principales logros obtenidos durante el periodo de ejecución de estos planes y adicionalmente

mostrar los retos para el próximo quinquenio 2013-2017. De esta forma, de los informes citados se desprenden recomendaciones que permiten retroalimentar la planificación institucional y a su vez contribuye con la toma de decisiones universitaria. Sin duda alguna la elaboración del presente informe de seguimiento del Plan de Mediano Plazo 2013-2014, se verá nutrido y fortalecido con la implementación de la nueva metodología aprobada en el 2013, la cual permite incluir un nuevo elemento que es la cuantificación del grado de cumplimiento del plan.

En el mismo sentido, la valoración del grado de cumplimiento de objetivos y metas incorporadas en el informe de evaluación del Plan Operativo Anual Institucional del 2013, incluye elementos que contribuyen en la toma de decisiones de las autoridades universitarias.

De esta forma, se muestra que la institución ha promovido la generación de mecanismos que contribuyan a la toma de decisiones ya sea por medio de los resultados de la evaluación y seguimiento, así como por medio de los estudios prospectivos que puedan dar una aproximación a las tendencias del entorno y contribuyan a la toma de decisiones institucional para modificar, ampliar o reorientar las líneas de acción en caso de ser necesario que contribuya al logro de las metas. También, se ha fortalecido la rendición de cuentas dando a conocer el

quehacer académico, con lo cual se ha procurado mejorar la transparencia así los canales de información y la comunicación de los resultados del quehacer a nivel interno y externo.

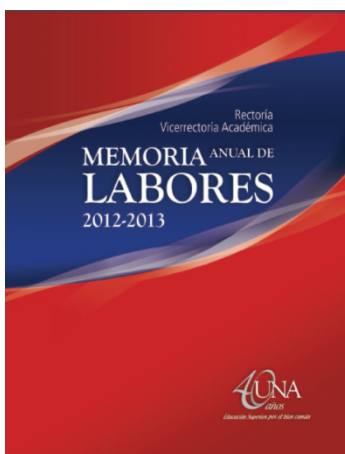
## **Rendición de cuentas**

La rendición de cuentas en cualquier institución es importante porque le permite a la gestión dilucidar la transparencia en sus acciones. Ahora bien, en una institución pública como la Universidad Nacional, este tema cobra aún más relevancia. Es por ello que en los últimos años se ha generado como una buena práctica en la gestión universitaria, la elaboración y presentación de un informe de labores, que resume los principales resultados alcanzados en un periodo determinado.

## **Informe de labores de la Rectoría**

Durante el 2013, este informe fue presentado ante la Asamblea de Representantes en la misma sesión que se presentó el informe final de valoración del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 ampliado a 2013; ya que el objetivo planteado ante la Asamblea, era precisamente la de rendir cuentas por parte de la gestión (Figura 12).

Figura 12. Costa Rica. Universidad Nacional  
Portada del informe de labores de la Rectoría 2012-2013



**Fuente:** Memoria anual de labores 2012-2013

Este informe presentó los resultados alcanzados durante todo el año 2012, y los temas que se incluyeron en este informe estaban vinculados a los logros alcanzados en el marco del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 ampliado a 2012, y por su puesto vinculado al POAI-2012.

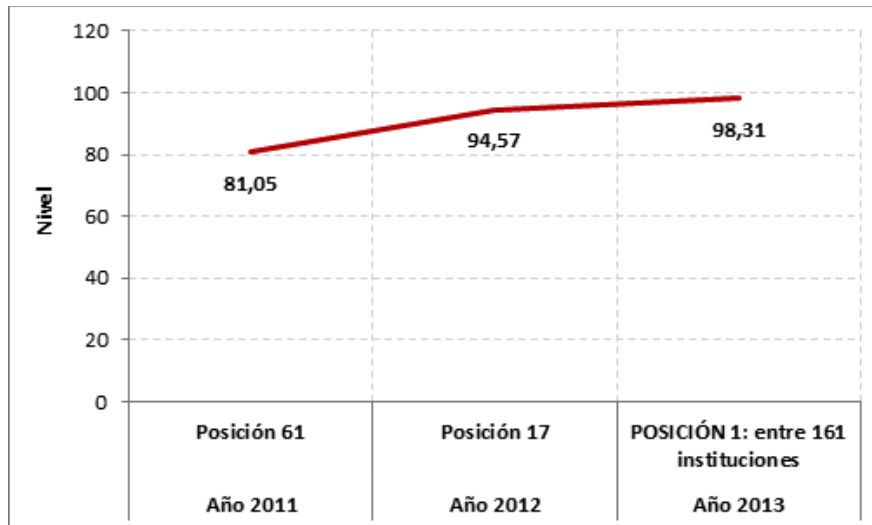
### Índice de Gestión Institucional

El Índice de Gestión Institucional (IGI) es un instrumento de medición que aplica anualmente la Contraloría General de la República (CGR) desde el año 2010. Su propósito fundamental es contar con una visión general de los esfuerzos institucionales para fortalecer la gestión en temas específicos, identificar áreas que requieren atención y diseñar mecanismos de fortalecimiento.

En el 2013 fue aplicado a un total de 161 instituciones. En ese año, la UNA aparece en la posición número 1, mejorando su calificación con respecto al 2012 en 3,81 puntos, y mejor aún, escalando en 16 posiciones para convertirse en la institución que obtuvo el mayor puntaje del IGI y la primera universidad pública en obtener este puesto. A continuación (Gráfico 57) se muestra el comportamiento de este índice.



**Gráfico 57. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Resultados obtenidos por la Universidad Nacional en el Índice de Gestión Institucional (IGI) calculado por la Contraloría General de la República, Período 2011-2013**



**Fuente:** Apeona con información extraída de las memorias anuales de la Contraloría General de la República.

Importante resaltar que según el análisis de la Contraloría General de la República, el instrumento del IGI 2013 presentó cambios significativos a fin de aumentar la exigencia formal de los factores analizados, esto explica el por qué gran parte de las instituciones públicas evaluadas bajaron su calificación respecto al 2012. Aunque por estas modificaciones incorporadas el instrumento hace que no sea válido una comparación en la posición de las instituciones respecto de su posición en él, la UNA aumentó su puntaje como se visualiza en el gráfico anterior.

Es importante indicar que la UNA se ha tomado muy en serio la evaluación que hace este instrumento al considerarlo como motivador de la mejora en la

gestión universitaria de apoyo a la academia.

## RETOS PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

1. Con la ejecución del Proyecto SIGESA, y la posibilidad de contar con un módulo de planificación institucional que integre de manera natural los elementos propios de la planificación estratégica, la operativa y el control interno, se establece como reto contar con una herramienta informática que permita disponer de un sistema de información integrado, que refleje la totalidad de la planificación universitaria y alerte de manera oportuna sobre el

- cumplimiento de los objetivos y metas ya sea mediante la valoración del riesgo de no cumplimiento (preventivo), como del grado de cumplimiento alcanzado y la efectividad de las acciones de respuesta o de mejoramiento.
2. Continuar fortaleciendo y madurando el sistema de control interno, en favor de incorporar mejoras en los procesos institucionales, es una tarea que continua vigente, tanto la valoración del riesgo como la autoevaluación de los servicios institucionales. Estos procesos deben consolidarse hasta permear de manera natural el quehacer institucional. En cuanto al SEVRI, se vislumbra la importancia de continuar apoyando el crecimiento y fortalecimiento robusto del sistema de gestión de la calidad y pertinencia, del Proyecto SIGESA, e incorporar la gestión del riesgo en el quehacer de la Unidad Coordinadora del Proyecto Institucional (UCPI).
  3. En el proceso de ASCI, continua en boga el seguimiento a las acciones de mejoramiento propuestas en el 2013 referido a los servicios institucionales de la Proveduría Institucional y la aplicación de la ASCI 2014 sobre el tema de la Gestión académico-administrativo, en las unidades académicas de Facultades, Centros y Sedes.
  4. En cuanto a la rendición de cuentas se perfila como un reto, el presentar ante la Asamblea de Representantes un informe ejecutivo que resuma en un solo documento, los resultados obtenidos durante el 2013 del Plan de Mediano Plazo 2013-2017 en su primer año de ejecución.
  5. Además con la calificación obtenida durante el 2013 en el IGI, inevitablemente se vuelve un reto para la Universidad continuar en los lugares preferentes de este índice, por lo que cual se deben mantener y/o mejorar los componentes que son revisados por la Contraloría General de la República, en contribución a la mejora continua y la rendición de cuentas.

#### 4.4.2 GESTIÓN FINANCIERA

El Plan de Mediano Plazo 2013-2017 incorpora como orientación general en este aspecto el desarrollo de una gestión financiera que apoye la toma de decisiones y contribuya a la sustentabilidad institucional que busca generar una gestión eficiente de los recursos institucionales para optimizar su gestión y su apoyo a la sostenibilidad del modelo de gestión universitario.

Con esa orientación en dicho plan se incorporan las siguientes metas: definir criterios financieros de racionalidad y eficiencia para la distribución y ejecución presupuestaria, definir mecanismos y

lineamientos para el uso racional de los recursos, promover la diversificación de las fuentes complementarias de recursos y fortalecer el fondo de becas estudiantil.

### **Criterios financieros de racionalidad y de eficiencia**

#### **Recursos FEES**

Producto de la negociación del FEES para el año 2013 realizada en el seno de la Comisión de Enlace, conformada por CONARE y representantes del Gobierno de la República, se logró un incremento de un 12,98% en relación con el año 2012, que representa una tasa anual real equivalente al 8,98%, más el factor de ajuste por inflación (IPC) estimado inicialmente en un 4%, lo cual está sujeto a posibles ajustes por incremento de la inflación.

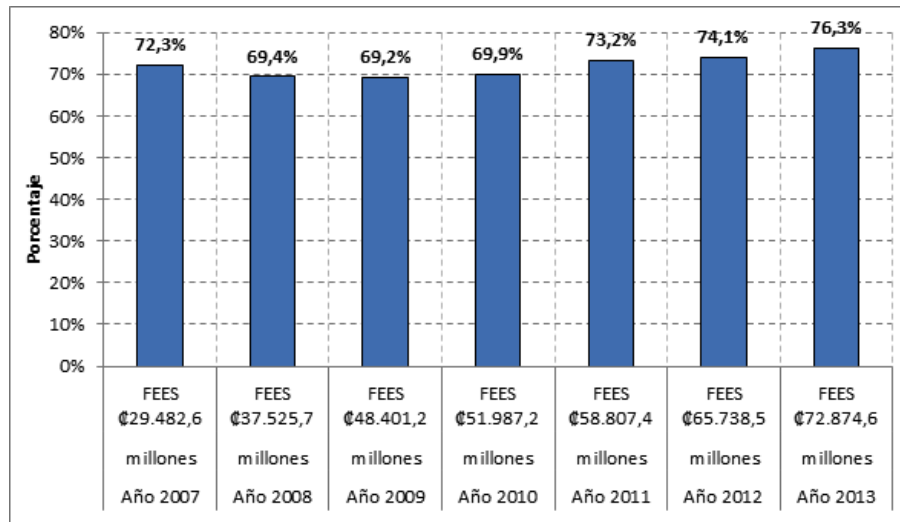
En el año 2013, los recursos asignados a la UNA provenientes del FEES ascienden a 72,874 miles de millones de colones, monto que ha venido en aumento en los últimos años, tal y como se visualiza en el Gráfico 59. Es importante destacar que el FEES representa la mayor fuente de financiamiento de la institución,

proporción que también va en aumento pues en el 2011 este financiamiento representó el 73% del total del presupuesto universitario, mientras que para el 2013 este porcentaje fue de 76%. Por su parte en el año 2014 el FEES formulado (inicial) UNA asciende a ₡81,6 miles de millones de colones, cuyo incremento en relación con el FEES del año anterior es del 13%. Este a su vez representa el 77% del presupuesto total 2014.

Cabe destacar que los incrementos del FEES logrados en las negociaciones más recientes con el Gobierno de la República, han permitido mejorar en forma paulatina las asignaciones presupuestarias en temas importantes como: inversiones en infraestructura y equipamiento, seguridad del campus, adquisición de terrenos, reforzar áreas prioritarias en ámbito académico y de vida estudiantil, por ejemplo: refuerzos necesarios para el fondo de becas estudiantil, entre otros.

No obstante, a pesar de los crecimientos del FEES se debe continuar fortaleciendo el uso racional y eficiente de los recursos a nivel institucional, dado que hay una alta dependencia del quehacer universitario sobre esta fuente de recursos.

**Gráfico 58. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Ingresos FEES respecto al total de ingresos institucionales, período 2007-2013**



\* Los montos del FEES reflejan para cada año en particular el ingreso efectivo de dicho año, así como los ajustes respectivos a cada período por concepto de recalificaciones.

**Fuente:** Apeuna con información suministrada por el Programa de Gestión Financiera.

Asimismo, al analizar el comportamiento y ejecución del presupuesto institucional es importante conocer el resultado de algunas medidas implementadas para reflejar la distribución del presupuesto desde el quehacer sustantivo de la institución, las cuales han dado resultados positivos. En este sentido, en el 2007 se aprobó la modificación a la estructura presupuestaria (SCU-712-2007), pasando de la conformación de ocho programas presupuestarios (docencia, investigación, extensión actividad académica integrada, producción, inversión, vida estudiantil y administración), de los que algunos ni siquiera fueron utilizados (producción) a solo tres programas (académico, vida universitaria y gestión administrativa). A pesar de la aprobación de esta medida, la

aplicación de la distribución de los presupuestos en esta estructura no estaba lo más ajustada posible y el programa administrativo mostraba tener mayor peso relativo en la estructura presupuestaria, cuando la razón de ser de la Universidad es la academia.

Este comportamiento, que ya había sido señalado por la Contraloría General de la República, hizo que el Gabinete de la Rectoría tomara medidas específicas y promulgó el acuerdo RG-08-2011 en el que se estableció principios específicos de cumplimiento en la formulación presupuestaria en concordancia con el acuerdo del Consejo Universitario del 2007, donde se aprobó el cambio en la estructura presupuestaria, cuyos resultados

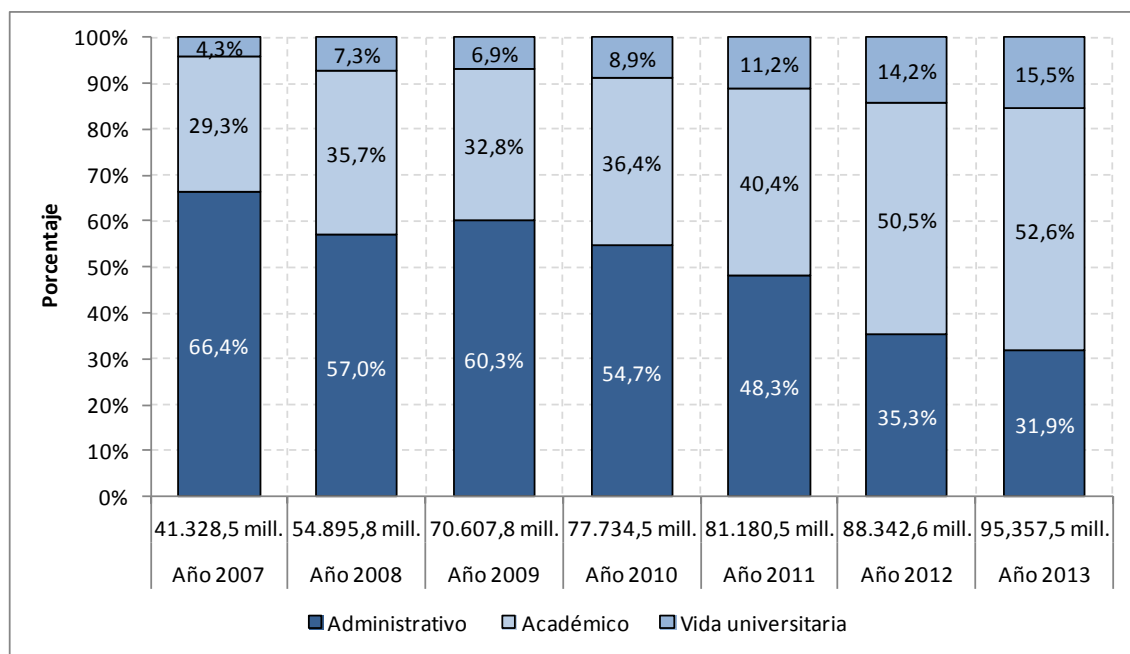
fueron aplicados en la formulación presupuestaria del año 2012.

La aprobación de esta medida tuvo efectos inmediatos en la distribución del presupuesto en el 2012, año en que se implementó totalmente el acuerdo

precitado. Para los años 2013 y 2014 se continúa con la aplicación de dicha medida y algunas mejoras adicionales, Gráfico 59

**Gráfico 59. Costa Rica. Universidad Nacional.**

**Distribución porcentual del presupuesto de egresos según programa presupuestario, período 2007-2013**



**Fuente:** Programa de Gestión Financiera según información extraída de las liquidaciones presupuestarias.

Por tanto, en el gráfico anterior se observa que producto de las mejoras señaladas en la estructura presupuestaria, en el presupuesto 2013 el programa académico representa un 52,6% dentro del total del presupuesto liquidado de la Universidad. Este crecimiento en la importancia relativa del programa académico fue compensado por la disminución significativa en el programa administrativo pasando de

representar el 48,34% en el 2011 al 31,90% en el periodo señalado. Según la serie histórica del 2007 al 2013, reflejada en el gráfico, se evidencia que el presupuesto del programa presupuestario académico representativamente adquiere mayor peso, mientras que el programa presupuestario administrativo disminuye su participación, con la excepción de los años 2012 y 2013 en donde la

participación no se modifica sustancialmente.

Para las formulaciones 2013 y 2014 se mantienen en el programa administrativo algunas partidas concentradas que por sus características tendrán que mantenerse en dicho programa y otras que se valoran para su respectivo ajuste. No obstante, es importante indicar que en el año 2013 para el Presupuesto Ordinario del año 2014, se da un avance significativo en la distribución del presupuesto de inversión, al incluir los presupuestos del Plan de Inversión en los programas presupuestarios correspondientes.

Por tanto, la distribución de los montos presupuestarios entre los programas en el presupuesto 2013 y la formulación del presupuesto ordinario 2014, presenta un comportamiento más acorde con la realidad institucional; siendo el programa académico en donde se registra la mayor cantidad de presupuesto, al registrarse en el mismo la actividad sustantiva.

### **Resultados de la liquidación presupuestaria**

#### **Efectos presupuestarios en el año 2013 de los recursos del Proyecto de Mejoramiento Institucional**

Para efectos de clarificar información concerniente tanto en el presupuesto como en los gastos referentes a los recursos del Proyecto de Mejoramiento Institucional, se hace la siguiente introducción, que permite una mejor

comprensión en el uso de la información del período.

La liquidación presupuestaria del período 2013, presenta diferencias en relación con la de años anteriores, debido a la incorporación inicial del 100% del presupuesto de ingresos, de los recursos procedentes del Ministerio de Educación Pública, de la Ley No. 9144 por un monto de 25.013.000,00 miles de colones, del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior, que están planificados para ejecutarse en un período de 5 años.

Al incorporar los recursos del PMI, el presupuesto total de ingresos de la Universidad Nacional durante el año 2013, ascendió a 120.370.446,03 miles de colones, los cuales fueron incluidos en su totalidad por recomendación inicial de la misma Contraloría General de la República. Sin embargo, considerando que el monto total del PMI es el presupuesto para toda la duración del proyecto, para efectos de reflejar el comportamiento del año y los análisis con otros años, es necesario excluir el presupuesto del PMI por su no ingreso de recursos, ajustando el mismo a un monto presupuestado de 95.357.446,03 miles, según lineamiento posterior del Ente Contralor.

#### **Ingresos**

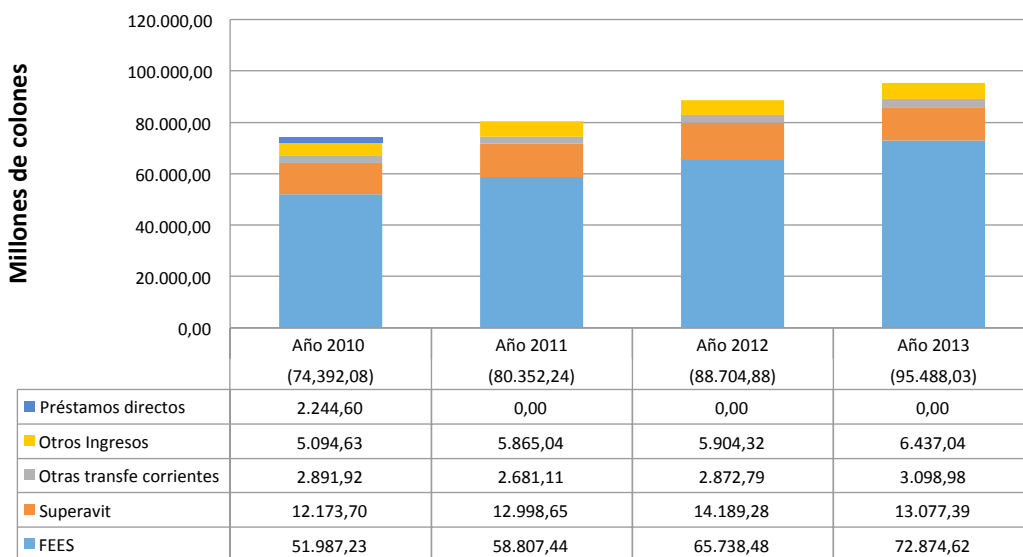
Las liquidaciones presupuestarias anuales (Gráfico 60) incorporan la totalidad de ingresos que se perciben en cada período, sin embargo, una parte de esos recursos corresponden a otros ejercicios presupuestarios, tal es el caso de las recalificaciones del FEES. En ese sentido y para los efectos comparativos del



presente informe, los ingresos del FEES se ajustan de manera tal que se muestran

para cada año en particular, los recursos que realmente pertenecen a cada período.

**Gráfico 60. Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Ingresos Presupuestarios 2010-2013 según liquidaciones presupuestarias anuales considerando reclasificaciones de ingresos de períodos anteriores y posteriores**  
**(millones de colones)**



**Nota:** Incluye recalificaciones FEES propias de cada año. Se efectuaron ajustes de periodos diferentes al periodo que fueron

**Fuente:** Ingresos presupuestarios 2010-2013, según liquidaciones presupuestarias anuales.

Elaborado por: Programa de Gestión Financiera. Febrero 2014

**Cuadro 8. Costa Rica. Universidad Nacional. Ingresos presupuestarios 2010-2013**  
**(Cifras en millones de colones)**

Descripción	2010		2011		2012		2013	
	Participación Relativa	Ingreso Efectivo	Participación Relativa	Ingreso Efectivo	Participación Relativa	Ingreso Efectivo	Participación Relativa	Ingreso Efectivo
FEES	71,2%	55.308,27	71,7%	57.900,22	73,9%	65.055,33	76,3%	72.746,51
Superávit	15,7%	12.173,70	17,7%	14.269,70	16,1%	14.189,28	13,7%	13.077,39
Otros Ingresos	6,6%	5.094,63	7,3%	5.865,04	6,7%	5.904,32	6,8%	6.437,04
Otras Transferencias	3,7%	2.891,92	3,3%	2.681,11	3,3%	2.872,79	3,2%	3.098,98
Préstamos Directos	2,9%	2.244,60	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00
<b>Total 1/</b>	<b>100,0%</b>	<b>77.713,12</b>	<b>100,0%</b>	<b>80.716,07</b>	<b>100,0%</b>	<b>88.021,72</b>	<b>100,0%</b>	<b>95.359,92</b>

**Nota:** No incluye recalificaciones ni ajustes de otros periodos.

**Fuente:** Programa de Gestión Financiera con información del Sistema de SCT-Banner Módulo Finanzas y la liquidación Presupuestaria.

Con los resultados de la liquidación presupuestaria al 31 de diciembre de cada año, Cuadro 20, se muestra que para el año 2010 ingresó la suma de 77.713,12 millones de colones, en el año 2011 ingresó 80.716,07, en el 2012 la suma de 88.716,07 y en el 2013 la suma de 95.359,92 millones de colones.

De acuerdo con los datos anteriores, y tal como se mencionó, el componente de ingresos del FEES constituye la principal fuente de financiamiento para la institución, cuya participación relativa en los últimos años es del 73% en el 2011; 74% en año 2012 y del 76% para el 2013. El segundo orden de importancia está representado por los recursos provenientes de períodos anteriores o superávit, que representa para el período de análisis un

13,7% del total de ingresos. Este superávit del año 2013 muestra una disminución de aproximadamente dos puntos porcentuales en su participación relativa, en relación con los tres años precedentes.

### Otras leyes

El Gráfico 61 muestra el detalle de los ingresos correspondientes a otras leyes, según el siguiente detalle: Ley de Rentas Propias No 7386, Ley de Pesca y Acuicultura No 8436, Ley de Impuesto al Cemento No 6849 y la Ley Nacional de Emergencia.

**Gráfico 61. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Ingresos por otras leyes por rubro, período 2010-2013**  
 (Cifras en millones de colones)



Fuente: Programa de Gestión Financiera. Diciembre 2013.

La suma de los ingresos por concepto de otras leyes representan del año 2010 al 2013 los siguientes porcentajes de forma respectiva el 3,44%, 2,95%, 2,78% y 2,90%, del total de ingresos institucionales.

efectivo; mientras que las restantes 24, corresponden a bienes muebles. En el Cuadro 21, se presentan las donaciones recibidas y sus montos respectivos en colones.

### Ingresos provenientes de donaciones

Durante el año 2013, se tramitaron un total de 26 donaciones, de las cuales 2 corresponden a donaciones de dinero en

Cuadro 21. Costa Rica. Universidad Nacional. Total de donaciones recibidas en colones. Periodo 2013

Moneda	Monto Donado	Tipo de Cambio	Total Colones
Dólares	\$110.798,68	¢511,06	¢56.624.773,40
Euros	€3.459,60	¢690,21	¢2.387.857,72
Colones	¢96.786.577,96	¢0,00	¢96.786.577,96
Libras Esterlinas	€2.855,00	¢839,75	¢2.397.481,22
<b>Total de Donaciones en Colones</b>			<b>¢158.196.690,31</b>

Fuente: Oficina de Cooperación Técnica Internacional.

**Nota:** El registro se realiza en las distintas monedas extranjeras, razón por la cual para lograr determinar el total de dinero recibido por concepto de donación, en la moneda nacional, se procedió a convertirlas en colones a un tipo de cambio promedio anual, tomando como referencia los tipos de cambio vigentes por el Banco Central de Costa Rica entre los días 01 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2013

Como se logra apreciar para el 2013, se recibió en donaciones en efectivo, bienes muebles y otros, un total de ¢158.196.690,31, dinero que generalmente se dona con un propósito específico y en algunos casos a una unidad académica determinada.

Como parte de las donaciones de materiales bienes e inmuebles, destacan equipo de cómputo, equipo especializado, material bibliográfico, materiales de oficina, obras pictóricas, entre otros. Para el 2013, el mayor rubro en materia de donaciones de este tipo, correspondió al

Equipo Especializado para las diferentes unidades de la universidad que ascendió a los ¢91.186.095,68; en especial el recibido por la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida (para ser utilizados en el Centro de Rehabilitación Cardiovascular).

## Ingresos de Fondos del Sistema

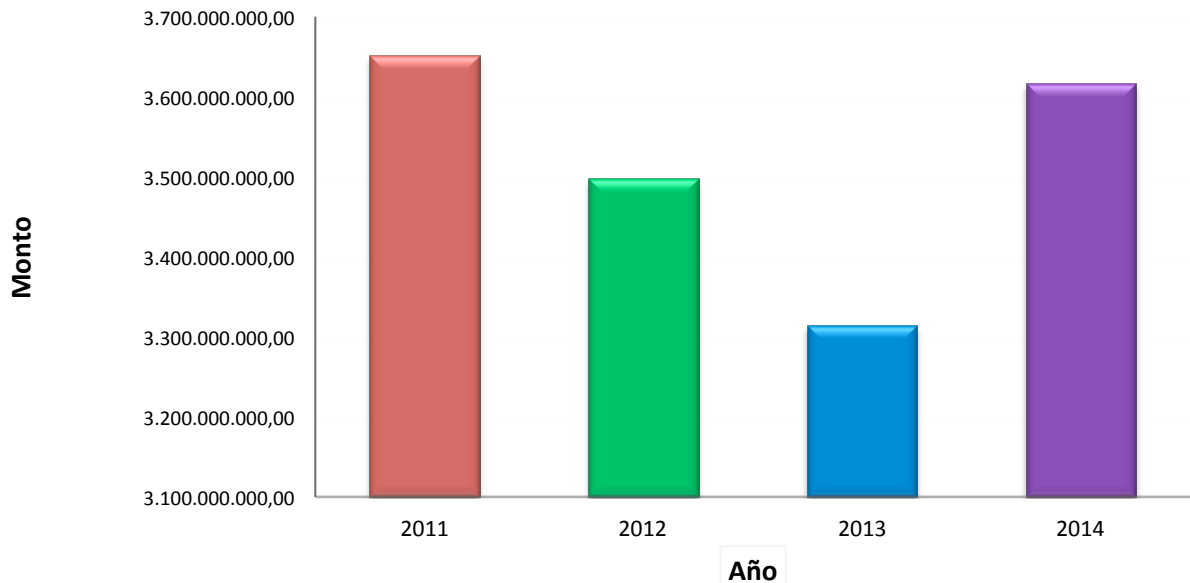
En el período 2012 y 2013, respecto al 2011, se observa una disminución de los recursos provenientes de Fondos del Sistema, pasando de 3.650,5 millones de colones en 2011 a 3.313,4 millones de colones en 2013. En 2014 dichos recursos aumentan en 9,1% respecto al 2013, volviéndose a ubicar en un nivel similar al observado en 2011.

La asignación de estos recursos ha permitido que la institución efectúe acciones estratégicas en los ámbitos de

regionalización, fortalecimiento de los proyectos de docencia, investigación y extensión, a su vez la adquisición de equipos científicos, tecnológicos y didácticos que permiten seguir en la vanguardia de poseer laboratorios debidamente equipados, en el cual permitan seguir en el desarrollo de proyectos de investigación.

A su vez con estos recursos han permitido seguir potenciando el talento humano, esto por cuanto se ha incrementado el fondo para la asignación de becas y la movilidad estudiantil.

Gráfico 62. Costa Rica. Universidad Nacional.  
Ingresos provenientes del Fondo del Sistema. Período 2011-2014

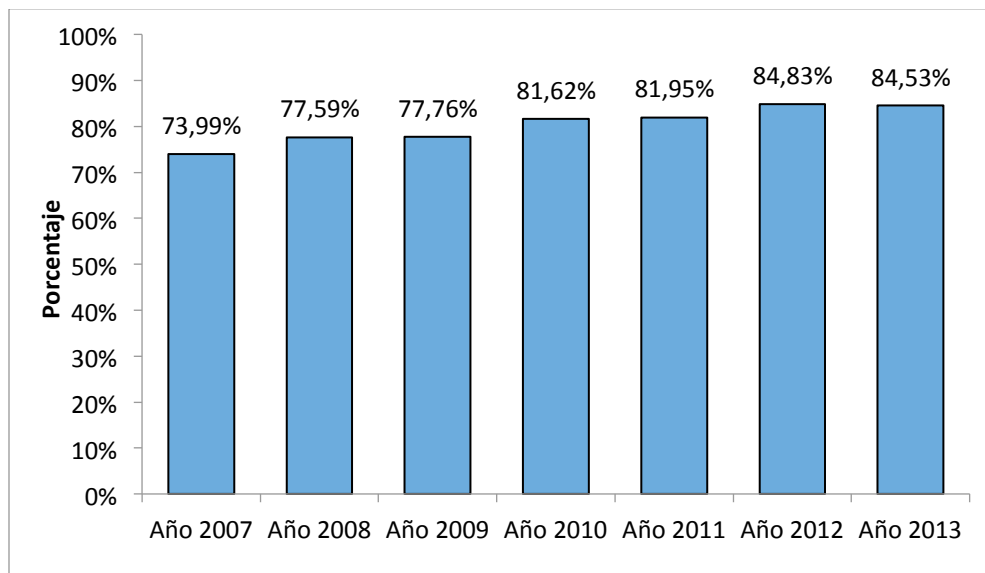


Fuente: Rectoría

## Egresos

La ejecución del presupuesto institucional (Gráfico 63) a partir del año 2010, sin considerar los compromisos de pago jurídicamente adquiridos para ejecutar en los siguientes años, alcanza porcentajes superiores al 80%, siendo para el año 2013 de un 84%.

**Gráfico 63. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Porcentaje de ejecución presupuestaria, período 2007-2013**  
**- recursos girados -**

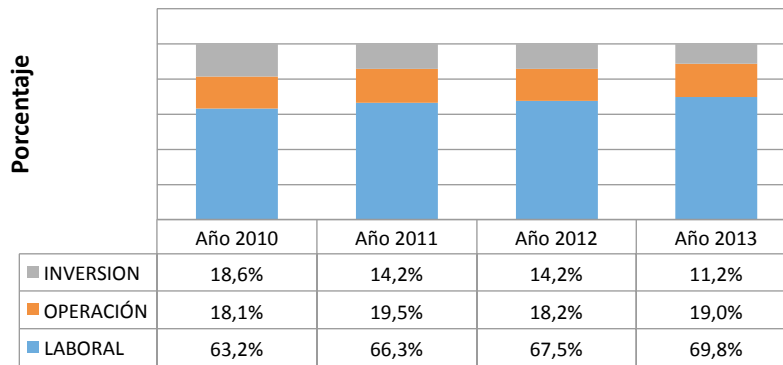


**Fuente:** Programa de Gestión Financiera según información extraída de las liquidaciones presupuestarias.

A nivel integrado (Gráfico 64), que incorpora tanto recursos de aplicación general (Gráfico 65), como de aplicación específica (Gráfico 66), al desagregar los egresos por año según el componente laboral, operación e inversión, se obtiene que en su mayoría el presupuesto institucional se aplica para hacer frente a

los compromisos derivados del pago de la relación laboral, ya que del total de egresos realizados durante el 2013, alrededor del 70% se ubica en presupuesto laboral, la operación representa el 19% aproximadamente y el 11% se destina a la inversión.

**Gráfico 64. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Distribución porcentual del presupuesto integrado de egresos según sector, período 2010-2013**  
 - recursos gastados= girado + comprometido -



Fuente: Programa de Gestión Financiera según información extraída de las liquidaciones presupuestarias.

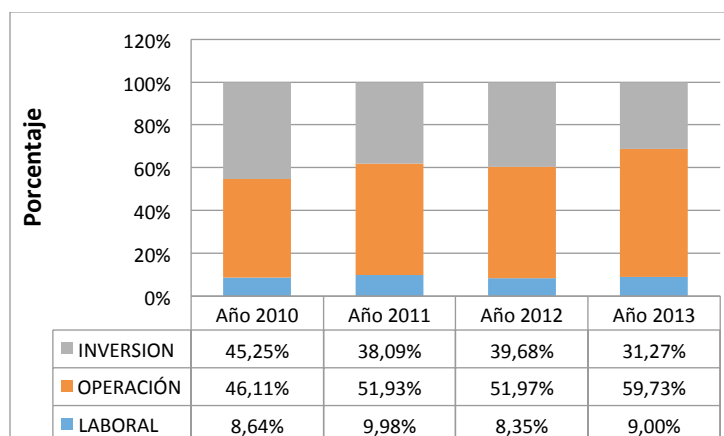
**Gráfico 65. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Distribución porcentual del presupuesto de egresos según sector, período 2010-2013**  
**Recursos de Aplicación General**  
 - recursos gastados= girado + comprometido -



Fuente: Programa de Gestión Financiera según información extraída de las liquidaciones presupuestarias.



**Gráfico 66. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Distribución porcentual del presupuesto de egresos según sector, período 2010-2013**  
**Recursos de Aplicación Específica**  
**- recursos gastados= girado + comprometido -**



Fuente: Programa de Gestión Financiera según información extraída de las liquidaciones presupuestarias.

### **Comparación de Egresos Integrados 2012-2013**

En el siguiente Cuadro 22 comparativo del año 2012 al 2013 en términos generales y

considerando compromisos presupuestarios, se observa una disminución en la ejecución del orden 3,30% con respecto al 2012.

**Cuadro 9. Costa Rica. Universidad Nacional. Resumen de ejecución de egresos comparativo 2011-2013. Al 31 de diciembre del 2013.**  
 (Cifras en miles de colones)

Descripción	Año 2011		Año 2012		Año 2013	
	Monto	% de ejecución	Monto	% de ejecución	Monto	% de ejecución
Presupuesto	81.180,51	100,00	88.342,57	100,00	95.359.918,15	100,00
Girado	66.526,79	81,95	74.944,32	84,83	80.604.733,24	84,53
Compromisos	8.286,07	10,21	7.398,81	8,38	5.230.969,44	5,49
Gastado	74.812,86	92,16	82.343,13	93,21	85.835.702,68	90,01
Disponibile	6.367,65	7,84	5.999,44	6,79	9.524.215,47	9,99

Fuente: Programa de Gestión Financiera.  
 Consolidado de egresos según Liquidación presupuestaria 2013

La ejecución de los egresos (relación entre el monto girado con respecto de lo presupuestado) a nivel integrado para el año 2013 fue de 84,53%, manteniéndose

desde el año 2010 porcentajes superiores al 80% y considerado compromisos en rangos a partir del 90%.

### Ejecución de los egresos según partida presupuestaria

La ejecución de forma integrada por partida presupuestaria para los períodos 2010 al 2013 se muestra en el Cuadro 23:

**Cuadro 10. Costa Rica. Universidad Nacional. Resumen de la ejecución presupuestaria por partida, período 2010-2013**  
- Cifras absolutas en millones de colones -

PARTIDA	Año 2010			Año 2011			Año 2012			Año 2013		
	Presup	Ejecución		Presup	Ejecución		Presup	Ejecución		Presup	Ejecución	
		Sin compromisos	Con compromisos		Sin compromisos	Con compromisos		Sin compromisos	Con compromisos		Sin compromisos	Con compromisos
Remuneraciones	42.049,2	98,5%	98,5%	48.552,2	98,2%	98,2%	53.783,7	99,0%	99,0%	59.225,0	96,6%	96,6%
Servicios	6.328,2	71,0%	87,7%	7.688,2	65,9%	83,4%	8.012,6	64,3%	79,0%	8.469,2	63,1%	76,7%
Materiales y Suministros	2.983,6	46,8%	59,7%	2.855,5	53,2%	64,7%	2.216,2	63,5%	78,2%	2.396,5	61,2%	73,4%
Intereses y comisiones	383,4	88,4%	88,4%	692,9	96,7%	96,7%	399,2	84,1%	84,1%	512,0	88,0%	88,0%
Activos financieros	5,2	99,8%	99,8%	3,2	85,7%	85,7%	5,7	68,1%	68,1%	6,0	93,9%	93,9%
Bienes duraderos	18.605,9	46,6%	69,2%	13.509,4	30,4%	78,7%	14.530,8	40,4%	80,6%	13.505,4	43,0%	71,0%
Transferencias Corrientes	7.365,9	96,6%	96,6%	7.787,9	94,8%	96,0%	9.268,7	95,0%	95,7%	11.053,6	92,1%	92,1%
Amortización	13,1	99,5%	99,5%	121,7	99,5%	99,5%	125,7	96,9%	96,9%	164,4	91,6%	91,6%
Cuentas Especiales	0,0	0,0%	0,0%			0,0%		0,0%	0,0%	25,4	0,0%	0,0%
	<b>77.734,5</b>	<b>81,6%</b>	<b>88,9%</b>	<b>81.211,0</b>	<b>81,9%</b>	<b>92,2%</b>	<b>1,0</b>	<b>84,8%</b>	<b>93,0%</b>	<b>95.357,4</b>	<b>67,0%</b>	<b>90,0%</b>

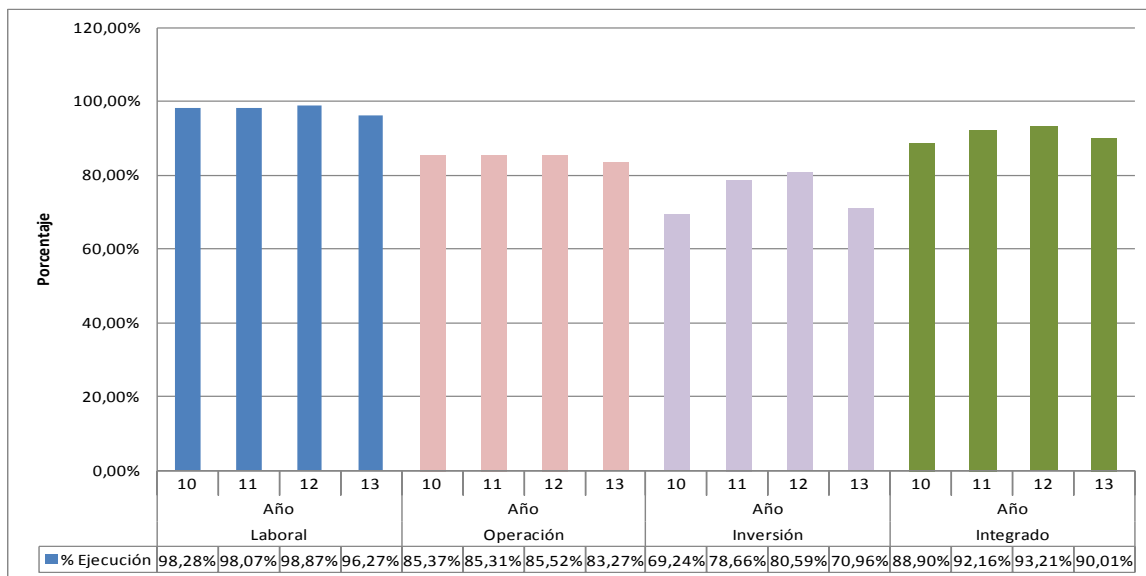
En el año 2013 no incluye el PMI

Fuente: Sistema SCT Banner Módulo Finanzas, año 2013.- Elaborado por: Programa de Gestión Financiera. Marzo 2014.

Cabe destacar que en el porcentaje de ejecución se incorporan los compromisos presupuestarios, los cuales representan cantidades importantes, sobre todo en rubros como bienes duraderos e inversión, razón por la cual se debe continuar con los esfuerzos de simplificación y agilización de

los procesos de planificación y contratación institucionales, de manera que la mayoría de los recursos reflejados en la actualidad como comprometidos puedan ejecutarse dentro del periodo que corresponden (Gráfico 67).

**Gráfico 67. Costa Rica. Universidad Nacional.  
Ejecución presupuestaria integrada por tipo de presupuesto,  
considerando compromisos, período 2010-2013**



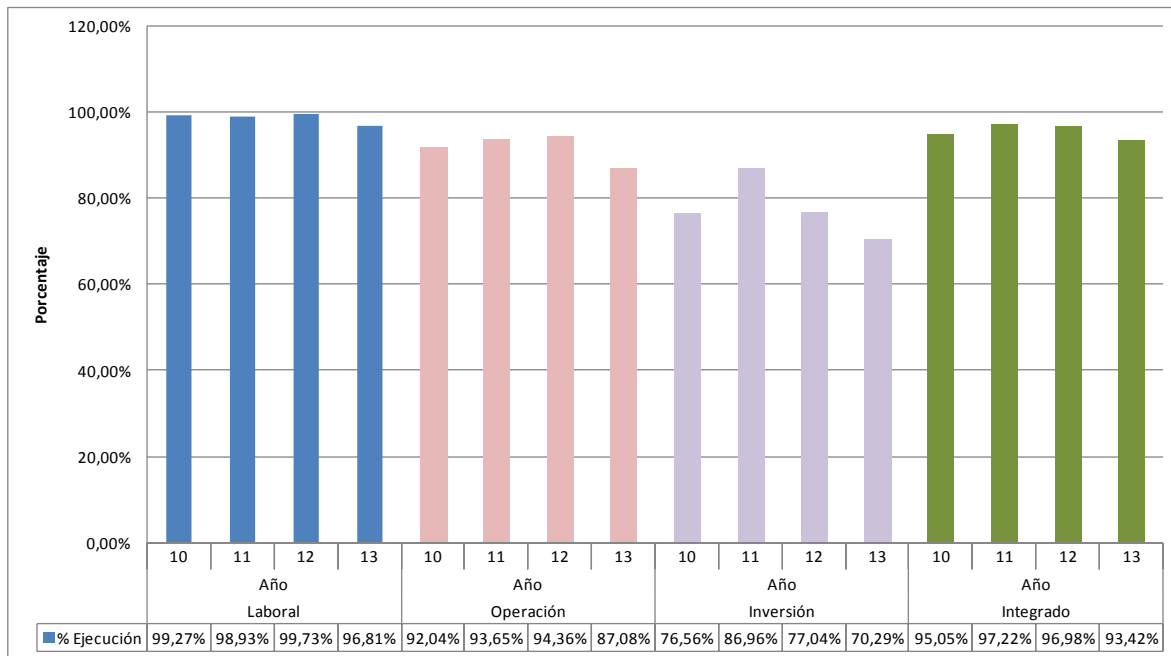
Fuente: Ejecución presupuestaria integrada 2010-2013. Elaborado por: Programa de Gestión Financiera. Marzo 2014.

### Egresos de aplicación general

En cuanto a la ejecución de recursos de aplicación general (Gráfico 68) con compromisos, para el año 2013 fue del 93,42%, en el año 2012 fue del 96,98% para el 2011 de un 97,22% y para el 2010 la ejecución fue de un 95,05%. Por su parte, la ejecución presupuestaria de los

componentes laboral y operación oscila entre los niveles de 87% y 99%, en el caso del componente inversión la ejecución oscila entre el 70% y el 87% considerando los compromisos.

**Gráfico 68. Costa Rica. Universidad Nacional. Ejecución del presupuesto Laboral, de Operación e Inversión. Presupuesto Aplicación General. Periodo 2010-2013.**



Fuente: Ejecución presupuestaria por tipo de presupuesto Aplicación General 2010-2012.  
Elaborado por: Programa de Gestión Financiera. Marzo 2014.

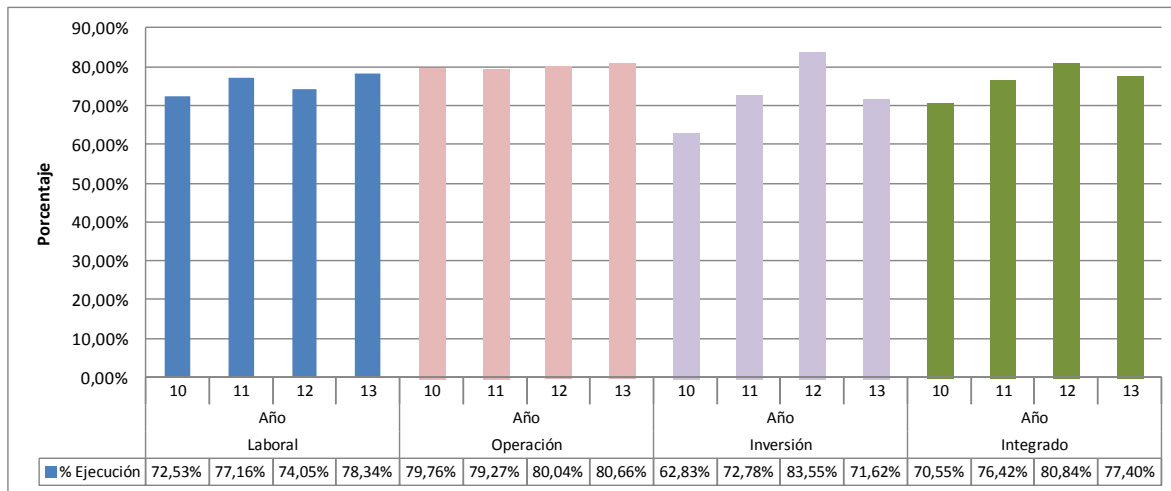
### Egresos de Aplicación Específica

La ejecución de recursos de aplicación específica (Gráfico 69) considerando compromisos para el año 2013 fue de un 77,40%, en el año 2012 fue de un 80,84%, para el 2011 de un 76,42% y para el 2010 fue un 70,55%, lo que representa una mejora en las ejecuciones del año 2012 con respecto al 2011 de 4,42 puntos porcentuales, cabe destacar la mejora sustancial en la ejecución de todos los componentes, a excepción del

componente laboral, situación que mejora en el año 2013 en este último componente. Asimismo, se indica que la ejecución del presupuesto de inversión en el año 2013 se disminuye levemente. No obstante, los niveles de ejecución en los recursos de aplicación específica continúan siendo menores que los de aplicación general; esto pone de manifiesto la necesidad de continuar fortaleciendo la mejora en la ejecución del presupuesto de recursos específicos.

Gráfico 69. Costa Rica. Universidad Nacional.

Ejecución del presupuesto Laboral, de Operación e Inversión. Presupuesto Aplicación Específica, período 2010-2013



Fuente: Ejecución presupuestaria por tipo de presupuesto Aplicación Específica 2010-2012.

Elaborado por: Programa de Gestión Financiera. Marzo 2014.

### Componente laboral

El componente laboral (Cuadro 23 y Gráfico 70) es el de mayor importancia relativa dentro del total de egresos institucionales, esta partida se integra por remuneraciones básicas (sueldos por cargos fijos, servicios especiales, sustituciones de personal propietario, a plazo fijo y vacante), remuneraciones complementarias (recargo de funciones, tiempo extraordinario, dietas), incentivos salariales (anualidades, dedicación exclusiva, prohibición, aguinaldo, salario escolar, carrera administrativa, y otros incentivos), además de las erogaciones por cargas sociales y prestaciones legales.

Para el año 2013 en remuneraciones básicas y complementarias se ejecutó un monto de 24.358,59 millones de colones para un 40,71%, lo que representa un incremento con relación al año 2012 de 6,60%, seguida por la partida de incentivos salariales, esta última alcanza para el año 2013 un monto de 22.845,32 millones de colones, con una participación del 38,18%, que representa un incremento de 8,10% con relación al año anterior, la siguiente partida es seguridad social y transferencias laborales por un monto de 11.347,84 millones de colones con una participación del 18,97%, y un incremento del 10,47%, finalmente la

partida de prestaciones legales con un monto de 1,282,34 millones de colones con una participación de 2,14%, para una disminución del 0,78%. Los montos girados para atender los componentes del presupuesto laboral se incrementan año con año, en el 2012 se incrementó en un 12,09%, mientras que para el año 2011 se incrementó en un 13,54% y para el año 2013 aumentó en un 7,71%.

En la partida de remuneraciones, el componente de mayor peso relativo corresponde a la partida de sueldos para cargos fijos. En el año 2013 el monto ejecutado es de 22.165,48 millones de colones, que representa un 93,72% de este componente, en el año 2012 el monto ejecutado fue 20.694,76 millones de colones para un 90,56%, para el año 2011 fue por un monto de 19.392,15 millones de colones que representa 90,08% y para el 2010 la partida supra-citada se ejecutó por un monto de 18.881,74 millones de colones lo que representó un 96,18%, del total de la partida de remuneraciones.

En los incentivos salariales, en general, el principal componente corresponde a las anualidades, la cual alcanzó para el año 2013 un monto de 10.535,08, que representa el 47,00% de este componente,

en el 2012 fue un monto de 9.581,06 millones de colones, con una participación de 45,33%, para el 2011 la ejecución fue 8.436,69 millones de colones, con una participación de 46,68% y para el 2010 una ejecución de 7.012,68 millones de colones, con una participación de 47,23%.

La composición de los egresos integrados para los años 2013, 2012, 2011 y 2010, distribuidos por presupuesto laboral, de operación e inversión, muestra un incremento en la participación relativa de los componentes, laboral y de inversión.

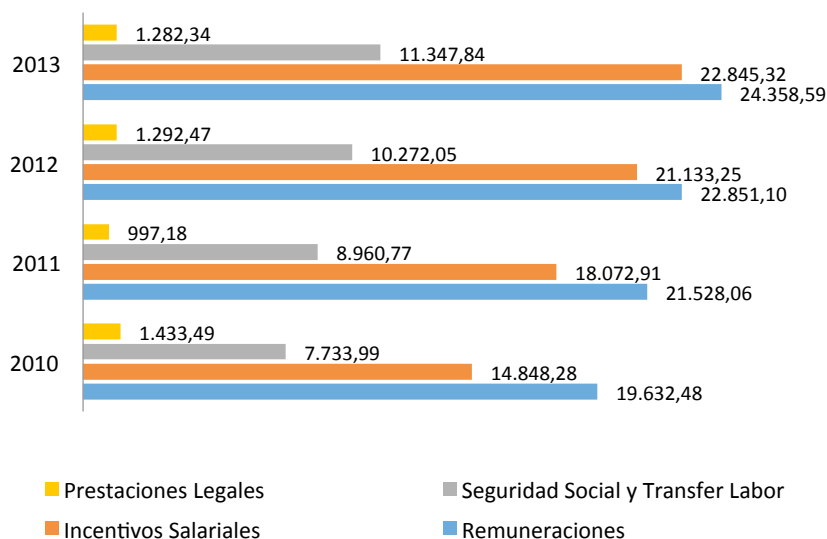


Cuadro 24. Costa Rica. Universidad Nacional. Componentes principales del presupuesto laboral. Presupuesto Girado (Millones de colones)

	2010	2011	%	Abs	2012	%	Abs	2013	%	Abs
Remuneraciones	19.632,48	21.528,06	9,66	1.895,58	22.851,10	6,15	1.323,04	24.358,59	6,60	1.507,49
Incentivos Salariales	14.848,28	18.072,91	21,72	3.224,63	21.133,25	16,93	3.060,34	22.845,32	8,10	1.712,07
Seguridad Social y Transfer Labor	7.733,99	8.960,77	15,86	1.226,78	10.272,05	14,63	1.311,28	11.347,84	10,47	1.075,79
Prestaciones Legales	1.433,49	997,18	-30,44	-436,31	1.292,47	29,61	295,29	1.282,34	-0,78	-10,13
<b>TOTAL</b>	<b>43.648,24</b>	<b>49.558,92</b>	<b>13,54</b>	<b>5.910,68</b>	<b>55.548,87</b>	<b>12,09</b>	<b>5.989,95</b>	<b>59.834,09</b>	<b>7,71</b>	<b>4.285,22</b>

Fuente: Sistema SCT Banner Módulo Finanzas. Elaborado por: Programa de Gestión Financiera. Marzo 2014.

Gráfico 70. Costa Rica. Universidad Nacional. Componentes principales del presupuesto laboral. Presupuesto Girado (Millones de colones)



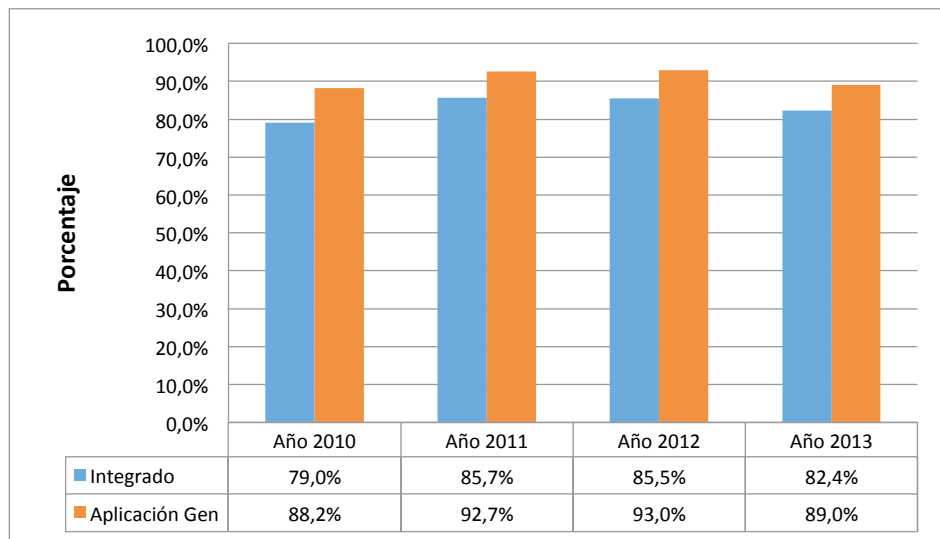
Fuente: Cuadro Componentes principales del Presupuesto Laboral. Elaborado por: Programa de Gestión Financiera. Julio 2014.

### Representación del presupuesto laboral sobre el FEES institucional

La ejecución del presupuesto laboral de forma integrada representa (Gráfico 71) el 82,4% del FEES ingresado en el año 2013, el 85,5% en el 2012, el 85,7% en el 2011 y el 79,0% en el 2010.

La ejecución del presupuesto laboral para los recursos de aplicación general muestra un importante porcentaje de participación con relación al FEES ingresado, para el año 2013 representa un 89,0%, para el año 2012 representa un 93,0%, para el año 2011 muestra una participación del 92,7%, mientras que para el año 2010 representa el 88,2%.

**Gráfico 71. Costa Rica. Universidad Nacional**  
Presupuesto laboral integrado con respecto al FEES total



Nota: La información corresponde estrictamente a presupuesto laboral, ya que no incluye el gasto por servicios de gestión y apoyo.

Fuente: Presupuesto Laboral integrado con respecto al FEES. Elaborado por: Programa de Gestión Financiera. Marzo 2014.

## Resumen de Liquidación Presupuestaria 2013 (Superávit)

A continuación se presenta el superávit de la Universidad Nacional para el año 2013, el cual se desglosa por tipo de recursos y de forma comparativa con el año 2012, (Cuadro 25):

Cuadro 25. Costa Rica. Universidad Nacional. Resumen comparativo de liquidación presupuestaria  
Períodos 2012-2013

DETALLE	PROGRAMAS CON FINANCIAMIENTO DE APLICACIÓN GENERAL		PROGRAMA CON FINANCIAMIENTO DE APLICACIÓN ESPECÍFICA		TOTAL UNIVERSIDAD	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>INGRESOS</b>						
Presupuesto de ingresos	67.696,05	75.076,59	20.646,52	20.280,86	88.342,56	95.357,45
Ingresos reales	67.777,43	75.053,24	20.244,29	20.306,67	88.021,72	95.359,92
SUPERÁVIT (DÉFICIT) DE INGRESOS	81,38	-23,34	-402,23	25,82	-320,84	2,47
<b>EGRESOS</b>						
Presupuesto de egresos	67.696,05	75.076,59	20.646,52	20.280,86	88.342,56	95.357,45
Egresos reales	62.079,53	67.301,65	12.864,79	13.303,08	74.944,33	80.604,73
SUPERÁVIT (DÉFICIT) DE EGRESOS	5.616,52	7.774,94	7.781,72	6.977,77	13.398,24	14.752,71
<b>SUPERÁVIT O DÉFICIT REAL</b>	5.697,90	7.751,59	7.379,49	7.003,59	13.077,39	14.755,18
COMPROMISOS	3.573,86	2.837,12	3.824,95	2.393,84	7.398,81	5.230,97
SUPERÁVIT NETO	2.124,04	4.914,47	3.554,54	4.609,75	5.678,58	9.524,22
% ejecución con compromisos	96,98	93,42	80,84	77,40	93,21	90,01
% ejecución sin compromisos	91,70	89,64	62,31	65,59	84,83	84,53
% ejecución sobre ingresos	96,87	93,45	82,44	77,30	93,55	90,01

Fuente: Programa de Gestión Financiera. Resultados de liquidaciones presupuestarias.

Con relación al superávit neto de los recursos de Aplicación General, se indica que el mismo es por un monto de 4.914,47, lo que muestra un porcentaje de ejecución sobre ingresos del 93,45%, porcentaje alto que indica que los recursos ingresados se han utilizado en forma muy importante.

Cabe resaltar, que considerando los compromisos presupuestarios la ejecución de los recursos de aplicación general es un 93,42%, y se debe tomar en cuenta que los compromisos presupuestarios son obligaciones legales que la Universidad debe hacerle frente en el corto plazo, lo que denota que no se están

desfinanciando estas obligaciones, por el contrario se están reservando esos presupuestos para hacerle frente a estas obligaciones futuras. Otro elemento a considerar, según el cuadro anterior, es que el superávit neto muestra una ejecución en crecimiento.

En cuanto al superávit neto de los recursos de Aplicación Específica para el año 2013, existe una mejora pasando de un porcentaje de ejecución considerando compromisos de un 76,42% a un 76,89%, de otra forma al considerar los compromisos la mejora es más sustantiva en el indicador, pasando de un 55,06% a un 65,08%. De lo anterior, se indica que

el superávit neto es por un monto de 4.713,50 millones de colones, mientras que si no se consideran compromisos presupuestarios el superávit bruto corresponde a 7.107,34 millones de colones.

Parte de estos recursos, permitirán como institución concretar un esfuerzo que se inició desde hace dos años, de adquirir terrenos para la ubicación de las instancias universitarias trasladadas fuera de los campus universitarios y además posibilidad de crecimiento para otras iniciativas, tanto para el Campus Omar Dengo como para el Campus Benjamín Núñez.

Lo anterior, considerando que existen necesidades de infraestructura que no han podido ser atendidas a la fecha y las cuales no se incorporan en el Proyecto de Mejoramiento Institucional. En este ámbito, en la institución se identifican situaciones que desde un análisis de gestión estratégica y asignación de recursos requieren su atención, tales como:

- Eliminar de forma gradual, según las posibilidades presupuestarias, el gasto por concepto de alquileres que albergan oficinas de servicios, esto considerando que para el año 2013 el gasto por alquileres fue de €622.560.894,3. Estas situaciones se derivan de diversas circunstancias, entre las que destaca la ocurrencia de eventos naturales que han provocado tener que recurrir a los alquileres de espacios por no tener posibilidad

alguna de ubicación dentro de los espacios universitarios actuales.

- Espacios de parqueos insuficientes y condiciones topográficas que no permiten posibilidad de ampliación en el Campus Omar Dengo.
- Carencia de un auditorio con mayor capacidad para atender las diversas actividades universitarias.

En consecuencia, para el año 2014 se tiene planificado concretar la adquisición de dos terrenos, uno de ellos ubicado en San Pablo de Heredia con una extensión de 15.755 m<sup>2</sup> y el segundo ubicado en el distrito Ulloa, colindando con el Campus Benjamín Núñez, con un área de terreno de 8.300 m<sup>2</sup>, para un monto total de 2.070 mil millones de colones.

#### Mecanismos para la distribución de recursos

En relación con la definición de los criterios financieros de racionalidad y de eficiencia para la distribución y ejecución del presupuesto, Apeuna realizó la propuesta e implementación de mejoras metodológicas a los mecanismos vigentes para la distribución de recursos institucionales. En ese sentido y en relación con el tema de los algoritmos se realizaron las siguientes acciones:

- Con el algoritmo de distribución de recursos, se llevó a cabo un análisis de viabilidad para el cálculo de un nuevo indicador referente al precio de los libros, para lo cual se incorporó el

indicador “Mediana del costo de libros”, el cual se calcula a partir de la información recopilada por el Sistema Documental de la Universidad Nacional (SIDUNA) un dato más certero del precio particular de los libros requeridos por las instancias. Además, se validó con las distintas Facultades, Sedes y Centros sobre la cantidad de Programas, Proyectos y Actividades Académicas PPAA, con el fin de corroborar la información generada en el SIA, lo anterior en razón de que esta es una variable de peso utilizada en todos los algoritmos de distribución de recursos vigentes.

- En cuanto al algoritmo de distribución de presupuesto de operación en unidades académicas, se procedió a incorporar a las bases de asignación de distintas unidades, recursos que reiteradamente se asignan anualmente, por ejemplo, para la compra de reactivos, o tratamiento de agua de piscinas pero que se venían manejando de manera desvinculada al algoritmo.

#### Formulación del presupuesto de operación en unidades administrativas y decanatos

En relación con este tema, Apeuna realizó una propuesta metodológica para la formulación del presupuesto de operación

en unidades administrativas y decanatos, a partir de donde recomendó el establecimiento de un mecanismo de presupuestario que tome en cuenta todos aquellos servicios, materiales y suministros requeridos para el desarrollo de las labores en las unidades administrativas y Decanatos, tales como tintas, productos de limpieza, productos químicos, servicios legales, entre otros. Esta propuesta se encuentra en la fase de depuración y estudio por parte de la Vicerrectoría de Desarrollo.

En cuanto a la definición de mecanismos y lineamientos para el uso racional de los recursos, el PGF señala su participación en la Comisión de Optimización de recursos institucionales implementada en el marco de SIGESA<sup>1</sup>, la cual tiene como propósito establecer pautas de ahorro en rubros presupuestarios según los resultados de seguimiento, evacuación y optimización de la ejecución de recursos institucionales del período. En cuanto a los logros generados por la Comisión, la Vicerrectoría de Desarrollo señala que los resultados de la colaboración de las instancias administrativas (como por ejemplo de las secciones de Mantenimiento) en el uso racional de los recursos se sistematiza mediante las estadísticas que genera el Programa UNA Campus Sostenible y no podrían verse de forma aislada.

---

<sup>1</sup>Esta comisión es presidida por la Vicerrectoría de Desarrollo y cuenta con la conformación de tres miembros representantes de las instancias administrativas (Proveeduría Institucional, Programa de Gestión Financiera, Departamento de Publicaciones e impresiones y la Dirección Ejecutiva de la Facultad de Filosofía y Letras).

### Otras asignaciones presupuestarias

A partir del año 2013 se inicia la asignación de recursos para inversión provenientes de los ingresos FEES del período, correspondiendo a un 1,35% para dicho año, equivalente a 925,25 millones de colones. Esta asignación representa una mejora en la distribución de recursos del período, ampliando la inversión más allá del uso de recursos disponibles de períodos anteriores. Para la formulación 2014 se presupuesta en inversión 1500 millones de colones, monto cercano al 1,92% del FEES 2014. Durante el año 2013 se continúa con asignaciones adicionales para el fortalecimiento del Sistema Bibliotecario, Consejo Editorial, fondos institucionales: FUNDER y REDES y en la formulación 2014 se crean los siguientes fondos adicionales: Proyectos Agenda Igualdad de Género por 20 millones de colones, Programa Ética por 5 millones de colones, fondo de mantenimiento de equipo por 25 millones de colones, recursos para estudios de Clima Laboral por 34 millones de colones, Programas Discapacidad -

CIMAD por 25 millones de colones, Fondo de Investigación por 30 millones de colones y otros proyectos institucionales desde la Vicerrectoría Académica por 50 millones de colones.

### *Indicadores de Gestión Financiera*

Los siguientes indicadores (Cuadro 26) son los que se utilizan para elaborar la información financiera que se remite al CONARE, según resultado final de la liquidación presupuestaria al cierre de cada año, los cuales se desarrollan bajo una metodología previamente definida y comunicada entre las universidades, tomando como referencia los datos presupuestarios:



Cuadro 11. Costa Rica. Universidad Nacional. Indicadores de Gestión Financiera. Periodo 2008-2013

Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (*)
Indicadores de Gestión Financiera						
a) Porcentaje de Ejecución presupuestaria	77,59	77,76	81,62	81,95	84,83	84,53
b) Porcentaje masa salarial sobre FEES Institucional	83,08	80,36	79,76	86,29	85,90	82,70
c) Porcentaje de inversión de la UNA	9,19	15,39	13,66	6,18	7,84	7,21
d) Porcentaje de generadores de fondos externos	13,94	18,88	25,38	23,95	23,00	21,29
e) Porcentaje Ingresos Provenientes Vínculo Externo	1,77	1,53	1,34	1,27	1,12	1,22
(2013*) No incluye el Plan de Mejoramiento Institucional						

Fuente: Programa de Gestión Financiera. Informe de Labores 2013.

- Porcentaje de ejecución presupuestaria: muestra el porcentaje que la entidad ha ejecutado (sin compromisos) con base al presupuesto, en este caso muestra que la ejecución de la Universidad ha venido creciendo.*
- Porcentaje de masa salarial sobre FEES institucional: este indicador mide en términos relativos cuánto del FEES institucional se ejecuta por masa salarial (remuneraciones, servicios de gestión y apoyo, prestaciones legales, transferencias corrientes a empresas privadas sin fines de lucro, correspondiente al aporte institucional de cesantía trasladado al Fondo de Beneficio Social).*
- Porcentaje de inversión de la UNA: Este indicador corresponde a la inversión que hace la Universidad en bienes duraderos sobre el total del gasto.*
- Porcentaje de generación de fondos: Este indicador mide todos los ingresos clasificados como específicos en la institución, tales como: vinculación externa, convenios de cooperación, fondos del sistema, productos financieros, leyes (rentas propias, emergencia, pesca), financiamiento, fondo de producción, FUNDER, FIDA, redes, fondo de becas, FEUNA, recursos del PMI, entre otros.*
- Porcentaje de ingresos provenientes de vínculo externo: este indicador mide todos los ingresos que corresponden a transferencia tecnológica y vínculo externo.*

### **Fondo de becas estudiantil**

Por otra parte, una variable a considerar como parte de la gestión financiera y específicamente, en el ámbito de la sustentabilidad institucional, es el fortalecimiento del fondo de becas estudiantil, dado la importancia que merece en el proceso integral de admisión, por su contribución a la incorporación y permanencia de los estudiantes en el sistema de educación superior. Por ello el análisis de la evolución del fondo de becas en la Universidad

considera elementos socioeconómicos y busca responder al propósito de las becas estudiantiles de:

*“Contribuir de manera sustantiva, en el proceso de formación integral del estudiante y a su permanencia en la Institución, mediante acciones de apoyo socioeconómico que permitan el desarrollo de sus potencialidades personales, para enfrentar las situaciones propias de su condición de estudiante*

*universitario.” (Página Web, Departamento de Bienestar Estudiantil)<sup>2</sup>*

Con el propósito de fortalecer el sistema de becas estudiantil, un equipo interdisciplinario e interdepartamental, realizó para el 2013 un informe sobre el análisis prospectivo del fondo de becas, al cual se le dió seguimiento durante todo el año e incluyó la proyección 2014. El análisis realizado así como la proyección establecida, justificó el incremento y la asignación presupuestaria del fondo de becas 2014. Como resultado de lo anterior, el incremento del fondo de becas 2012-2013 fue del 17% pasando de ₡3.872.580.860.00 en el 2012 a ₡4.539.302.147.00 en el 2013. Asimismo, como ya se explicó ampliamente en el apartado de internacionalización, para el 2013, se asignaron ₡50 millones destinados a la movilidad estudiantil.

Con esta consideración, el incremento de cobertura de becas en el rubro fue en el 2012 de 56.9% y en el 2013 de 59.1%, como ya se indicó en el eje 1, siendo el 2013, el año con mayor cobertura de becas alcanzado en la Universidad.

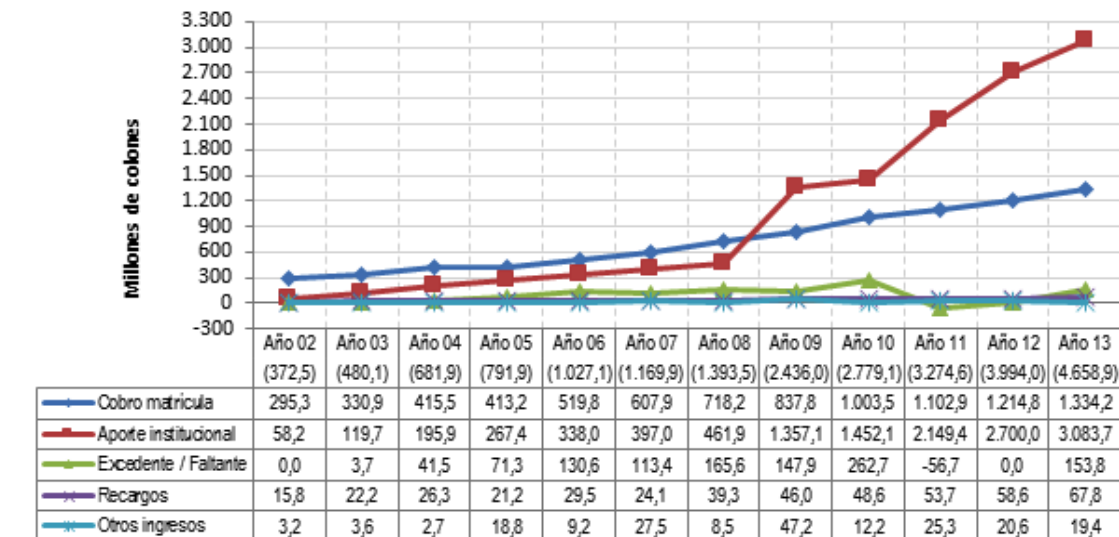
Un elemento destacable es que el modelo de becas que impulsa la institución, es financiado mayormente con aporte institucional, seguido de los ingresos provenientes de la matrícula, los cuales representan un poco más de la tercera parte, en relación al total del presupuesto destinado para financiar dicho fondo. Otro aspecto sobresaliente es que este comportamiento repunta a partir del año 2009, mismo en el que cambió el modelo de admisión de la UNA, al orientar la universidad el proceso de admisión hacia una población meta, caracterizada principalmente en su mayoría por provenir de sectores menos favorecidos, de tal manera que es estratégico que el fondo de becas fuera fortalecido con mayor aporte institucional, ya que no era suficiente con el ingreso que proviene por concepto de matrícula.

El detalle del presupuesto por año para el fondo de becas se muestra a continuación (Gráfico 72):

---

<sup>2</sup>Disponible en: <http://www.vidaestudiantil.una.ac.cr/bienestar>. Visitada Mayo, 2014.

**Gráfico 72. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Ingresos del Fondo de Becas Estudiantil, según fuente, período 2002-2013**  
 - millones de colones -



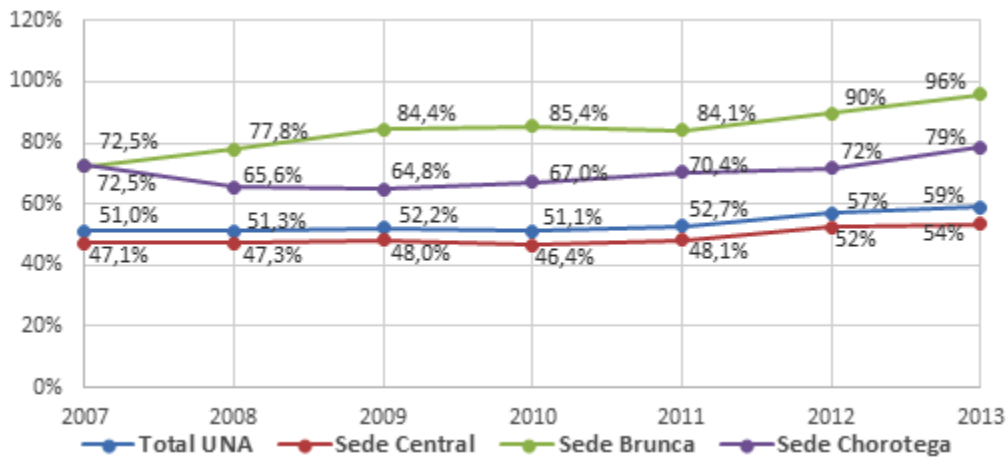
\*Datos a diciembre de cada año.

**Fuente:** Apeuna con información suministrada por el Programa de Gestión Financiera y el Departamento de Bienestar Estudiantil.

La importancia de mantener y fortalecer el fondo de becas estudiantil, tiene su principal interés en el hecho que a nivel global la cobertura de becas alcanzó durante el 2013 el 50%; no obstante al desagregar esta cobertura por sedes regionales, se determina que en la Sede Región Brunca esta cobertura llega a ser del 96%; es decir, casi la totalidad de estudiantes de dicha Sede disfrutan con algún tipo de beca. Le sigue la Sede

Regional Chorotega, que presenta una cobertura de beca del 80% y Campus Sarapiquí tiene la mayor cobertura. Estas cifras demuestran una vez más la atención permanente de la Institución a su misión, ya que la mayoría de sus estudiantes se benefician con algún tipo de beca. Sin esta atención, seguramente no podrían acceder al sistema de educación superior.

**Gráfico 73. Costa Rica. Universidad Nacional. Porcentaje de cobertura de becas según sede, período 2007-2013**



Nota 1): La sede central incluye el dato del Campus Sarapiquí, el cual tiene una cobertura similar a la presentada en las redes regionales (supera el 78) para el período 2007-2013.

Nota 2): El dato de matrícula corresponde a la población matriculada de grado (no incluye posgrados ni las categorías de estudiante extraordinario y especial).

**Fuente:** Departamento de Bienestar Estudiantil con datos de matrícula del Departamento de Registro.

De esta forma, el porcentaje de cobertura de la población becada para el 2013 es de 6 de cada 10 estudiantes, indicador que cambia según sea la sede. Por ejemplo, en la Sede Región Brunca de cada 10 estudiantes, 9,5 obtuvo beca y en la Sede Regional Chorotega, de cada 10 estudiantes, 8 obtuvieron beca.

## RETOS DE GESTIÓN FINANCIERA

Como parte del desarrollo de una gestión financiera que apoye las decisiones y contribuya a la sustentabilidad institucional se plantean tres importantes retos, dentro de los que se encuentran:

1. Continuar generando mecanismos o iniciativas que coadyuven al uso

racional y eficiente de los recursos, aplicable a todos los programas presupuestarios que conforman el presupuesto institucional.

2. Incrementar la cantidad de recursos complementarios, que le permitan a la Universidad suplir algunas necesidades como por ejemplo la inversión, que no son cubiertas en su totalidad con el presupuesto actual.
3. Sostenibilidad y fortalecimiento del fondo de becas estudiantil en el mediano plazo, ya que el sistema de becas de la UNA es uno de los mejores sistemas a nivel nacional, necesario para mantener la población meta que se ha propuesto atraer la institución.

### 4.4.3 TALENTO HUMANO

El talento humano constituye un elemento transcendental en las organizaciones donde se reconoce que el factor humano es clave para el desarrollo de las organizaciones y contribuyen al alcance de los objetivos y las metas de la institución. Partiendo del hecho que el factor humano es parte esencial del progreso de las instituciones, desde el Plan de Mediano Plazo se busca fortalecer el talento humano que potencie el desarrollo organizacional de la Institución y el individual. Para lograr este propósito se plantean las siguientes metas: desarrollar competencias en las autoridades universitarias y en el personal administrativo y paracadémico para el apoyo a la academia, diseñar y ejecutar una estrategia institucional para la planificación del talento humano en el ámbito administrativo, generar acciones para la atracción, la permanencia y la estabilidad laboral de las personas contratadas, ejecutar el estudio de organización del trabajo en el sector administrativo así como realizar la valoración del desempeño administrativo en los 4 estratos.

### Competencias de gestión en autoridades

El desarrollo de las competencias de gestión en las autoridades universitarias es una tarea que estaba pendiente desde años atrás como se plasmó en la valoración del Plan Global Institucional 2004-2011 ampliado a 2012. Es por ello que en atención a un acuerdo del Consejo Universitario, la Vicerrectoría Académica apoyado en el Programa de Evaluación Académica y Desarrollo Profesional y la Vicerrectoría de Desarrollo apoyado por el PDRH, iniciaron en el 2013 un programa de capacitación, dirigido al personal que se encuentra nombrado en puestos de dirección académica, administrativa o paracadémica. Este programa tiene por objetivo: desarrollar un curso de formación y actualización que faculte a la Universidad Nacional en el cumplimiento institucional para la preparación de funcionarias y funcionarios, que ostentan puestos de dirección. Los contenidos de este curso están inmersos en tres ejes:

- Planificación y gerencia PPAA
- Principios básicos jurídicos
- Gerencia pública en la organización universitaria.

Este curso se desarrolla cada semestre, y consta de un total de 17 sesiones de medio día, está dirigido a funcionarios(as) que desempeñan puestos de dirección universitaria, en instancias académicas, administrativas y paraacadémicas, incluyendo la FUNDAUNA y su participación es de carácter obligatorio.

A continuación se expone en el Cuadro 12 la participación de las autoridades en el curso de gerencia pública en instituciones académicas.

Cuadro 27. Costa Rica. Universidad Nacional. Autoridades capacitadas en cursos de desarrollo de competencias en gestión, periodo 2013

CARGO	CANTIDAD
Decanos (as)	1
Vicedecanos (as)	6
Directores académicos (as)	30
Subdirectores académicos (as)	13
Directores administrativos (as)	11
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>

Fuente: Programa de Desarrollo de Recursos Humanos

Es importante mencionar que la propuesta de su implementación es de dos veces al año, es decir cada semestre. Se convoca a participar en cada ciclo una cantidad de autoridades universitarias determinada (alrededor de 35 personas por ciclo), para en un par de años se haya logrado capacitar al total de autoridades universitarias, y en adelante este curso se brinde a aquellas personas que recién está en puestos de dirección. Otro elemento a resaltar es que si bien es cierto este curso es organizado e impulsado por las Vicerrectorías Académica y de Desarrollo, los temas que se abordan son impartidos por varias instancias universitarias expertas en cada uno de los temas, así por ejemplo el tema jurídico es impartido por Asesoría Jurídica, compras por Proveeduría Institucional, PPAA por las direcciones de área, planificación por APEUNA, recursos humanos por PDRH, la parte presupuestaria por el PGF, etc.

### Competencias estratégicas en el personal universitario

Por otra parte, en torno al desarrollo de las competencias estratégicas en el personal administrativo y paraacadémico para el apoyo

a la academia, el PDRH se ha dado a la tarea de identificar las competencias estratégicas por estrato y nivel ocupacional y, posteriormente se elaboró el catálogo de oferta formativa para el desarrollo por competencias y finalmente se extraen las brechas competenciales derivadas de los procesos de evaluación concursal y valoración del desempeño con el propósito de determinar las necesidades de información. Lo anterior permite identificar cuáles son los requerimientos en materia de capacitación, para mejorar las competencias técnicas, tecnológicas y organizacionales del factor humano.

Para el año 2013, se brinda capacitación dirigida a los funcionarios administrativos desde la priorización institucional, acorde con el presupuesto asignado y se realizan gestiones con funcionarios para que a nivel interno se potencie la formación de los funcionarios de este sector. Se atiende un total de 28 grupos, los cuales participaron en las siguientes actividades formativas desde la gestión impulsada por el Programa Desarrollo de Recursos Humanos (Cuadro 28):

Cuadro 28. Costa Rica. Universidad Nacional. Actividades de capacitación y cantidad de participantes desarrolladas por el Área de Formación y Actualización del Talento Humano. Periodo 2013.

	Nombre	Cantidad de grupos	Duración	Participantes	Facilitador
1	Gestión de los procesos de contratación y procedimientos del Área de Planeamiento Espacial	1	32	25	Interno
2	Competencias Emocionales	2	8	27	
3	Aspectos Normativos en la Gestión Universitaria	1	32	49	
4	Principios para Administración de Proyectos utilizando software libre	1	20	21	
5	Tipos documentales, su gestión y organización en archivos	1	40	31	
6	UNA experiencia de desarrollo profesional mediante el ámbito laboral	2	8	40	
7	Perfil de excelencia en la Universidad del S. XXI	1	24	21	Contratación Externa
8	Autoestima y Trabajo en Equipo	10	8	176	
9	Planificación de Proyectos	1	16	20	
10	Ejecución, control y cierre de proyectos	1	16	20	
11	Actitud de servicio grado 1	3	16	60	
12	Actitud de servicio grado 2	1	16	25	
13	Gestión, construcción y diseño de indicadores	1	16	30	
14	Estadística aplicada con SPSS	1	16	20	
15	Ley de Tránsito por vías terrestres	1	16	25	
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>284</b>	<b>590</b>	

**Fuente:** Registros de contratación, coordinaciones internas, listados de asistencia, año 2013

Elaborado por: Área de Formación y Actualización del Talento Humano, PDRH, julio 2014

De las 15 actividades formativas y el curso de Gerencia Pública en instancias académicas, un total de 7, es decir el 44% de las mismas, se gestionaron mediante la integración del recurso interno de formación, esto por cuanto se identifica el potencial del personal interno, dado el conocimiento específico que posee sobre las características y necesidades propias,

tales como: la normativa interna, la gestión documental, la gerencia pública, entre otros aspectos, así como un mecanismo óptimo para maximizar el uso de recursos a lo interno.

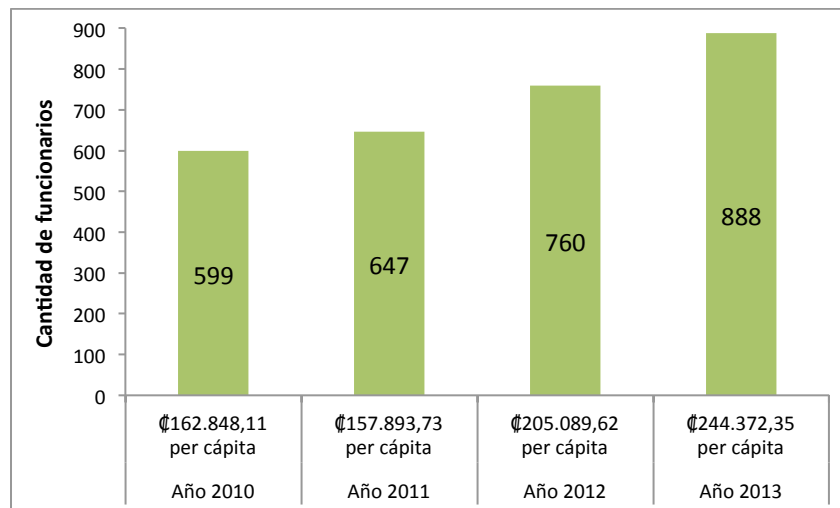
Por otra parte, en el 2013 mediante el Sistema de Valoración del Desempeño (SVDA), se gestiona la capacitación sobre



el perfil de excelencia, que orientado a cargos de autoridad jerárquica introduce en la aplicación formal del sistema en el caso de las unidades acreditadas, reacreditadas y en proceso de acreditación, según priorización establecida por la Rectoría, dado la importancia de estos procesos académicos. Cabe señalar que se convierte además en un eje esencial en el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).

Adicional a lo señalado, (Gráfico 74) durante el 2013 se continúa promoviendo el potencial del talento humano y su capacidad transformadora dentro de la institución, con la participación de funcionarios (académicos, administrativos y paracadémicos) en eventos cortos financiados con los recursos asignados desde Junta de Becas, según se muestra a continuación:

**Gráfico 74. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de funcionarios que participan en eventos cortos de capacitación y monto promedio ejecutado per cápita, período 2010-2013**



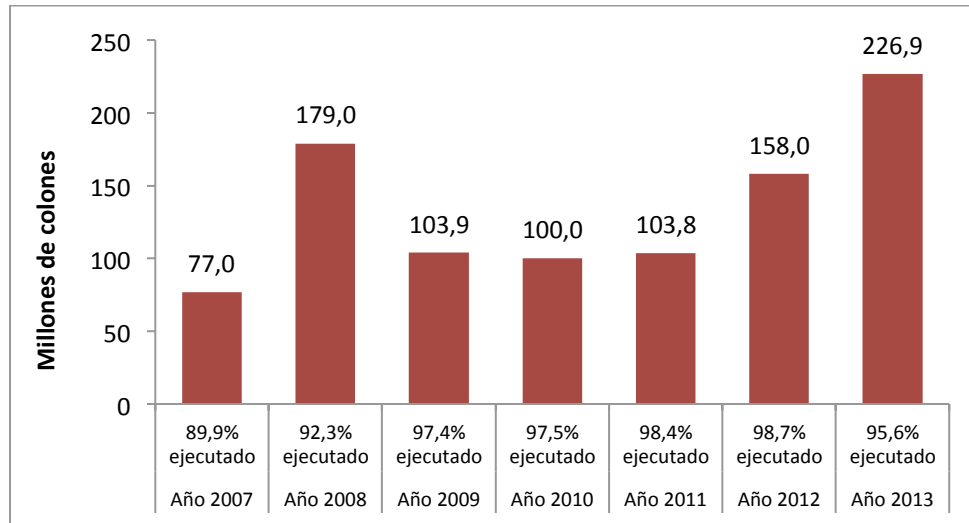
Fuente: Junta de Becas

El gráfico anterior muestra un repunte significativo en la cantidad de funcionarios capacitados en eventos cortos, pasando de 599 funcionarios en el 2011 a 888 en el 2013. Esto constituye un importante paso por parte de la institución para el fortalecimiento de las capacidades y competencias del talento humano, procurando con ello que los funcionarios se encuentren actualizados acorde a las

nuevas tendencias metodológicas y tecnológicas del entorno.

Producto de lo anterior, en el período 2007-2013 se ha casi triplicado la cantidad de recursos que la institución destina al fortalecimiento de las habilidades de los funcionarios universitarios mediante su participación en eventos cortos de capacitación, según se muestra a continuación:

**Gráfico 75. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de recursos presupuestados y ejecutados para eventos cortos de capacitación, período 2007-2013**



### **Planificación del talento humano en el ámbito administrativo**

Tomando en cuenta lo anterior se debe garantizar condiciones para procurar que el talento humano capacitado pueda permanecer en la institución, es decir se requiere no solo capacitarlo sino generar condiciones que permita asegurar su estabilidad en la institución.

En esta línea, el PDRH ha propuesto el desarrollo de una estrategia que permita la planificación del talento humano en el ámbito administrativo, esto con el fin de procurar su permanencia y garantizar su formación acorde con los requerimientos de las instancias donde laboran así como de la Institución. Para ello se realizaron

tres importantes actividades durante el 2013, con el propósito de establecer los cimientos para el diseño de una estrategia que permita la planificación del talento humano administrativo. Las actividades en mención son: identificación y determinación de la condición de las plazas administrativas (propiedad, vacante, plazo fijo y servicios específicos), una vez realizado este diagnóstico se procedió a elaborar el registro de información correspondiente a la condición de plazas administrativas para con ello finalmente elaborar el “Plan de Normalización de plazas administrativas.

Lo anterior se espera que permita de manera planificada, lograr la estabilidad laboral de la mayoría de funcionarios administrativos y paracadémico que

requiere la universidad, pero además establecer los cuadros de reemplazo en este ámbito; todo ello contribuirá a mejorar la gestión del talento humano en la institución.

### **Acciones para la permanencia y estabilidad laboral**

#### **Ajustes salariales**

En concordancia con el reconocimiento del poder adquisitivo de los salarios dentro del marco de la situación presupuestaria de la Universidad y la realidad nacional, para el año 2013 se aplica un incremento del 6% de reajuste salarial a la base diciembre 2012 de la siguiente forma: un 3% a partir del 1 de enero y un 3% a partir del 1 de julio.

En el año 2013 el comportamiento del índice precios al consumidor fue una

variable muy incierta, en donde en el mes de octubre se presentó un efecto deflacionario y a diciembre 2013 el resultado del IPC fue de un 3,68%.

### **El impacto del cambio de la cesantía de los 15 a los 17 años en el año 2013**

Durante el período del 01 de enero de 2013 al 20 de noviembre del 2013 se realizaron un total de 42 liquidaciones a funcionarios, las cuales corresponden a cese de funciones por pensión. Del total de personas liquidadas, 24 son del sector académico y 18 del sector administrativo. Durante este año, según acuerdo del Consejo Universitario se continúa con la aplicación de 17 años por cálculo de cesantía; y se presenta en el Cuadro 29 el impacto económico del paso de 15 a 17 años aplicados a los 42 casos presentados en el año 2013 que representó la suma de **¢154.987.962.25**.

**Cuadro 29. Costa Rica. Universidad Nacional. Impacto del cambio de los 15 a los 17 años Periodo 2013**

Tipo de funcionario	Cantidad	Monto cesantía calculado con 15 años	Monto cesantía calculado con 17 años	Diferencia a pagar
ACADEMICO	24	619.434.715.32	729.469.033.08	110.034.317.75
ADMINISTRATIVO	18	260.682.475.80	305.636.123.30	44.953.647.50
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>880.117.191.12</b>	<b>1.035.105.153.38</b>	<b>154.987.962.25</b>

**Fuente:** Resumen Impacto del cambio de los 15 a los 17 años en el año 2013.

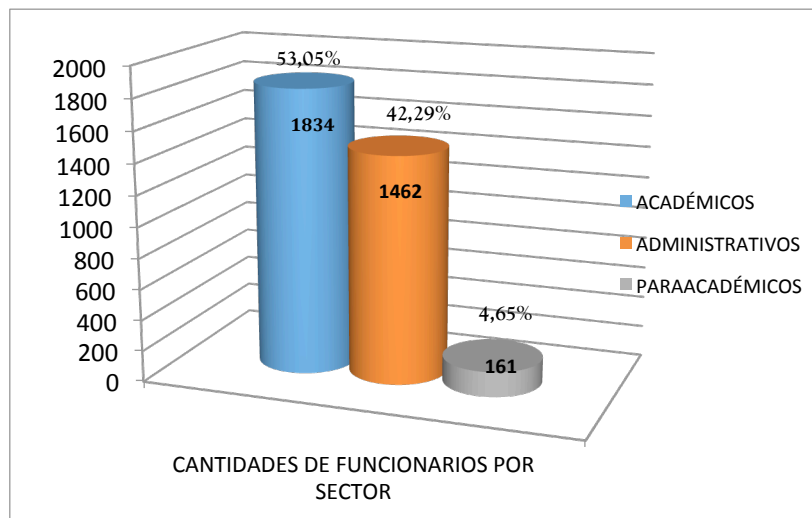
Elaborado por: Área Administración de las Remuneraciones y Gestión de la Información

### **Total de funcionarios y funcionarias en el año 2013 (identificado por académicos, administrativos y paracadémicos)**

A continuación se clasifica la población laboral por sector, es decir, académico, administrativo y paracadémico identificando el número de personas que resulta contratada, en las

modalidades no solo de tiempo completo sino también en jornadas menores tales como diez horas, medio tiempo, entre otras. Según el Gráfico 76, al 31 de diciembre del 2013, la mayor concentración de personal se registra en el sector académico con 1834 funcionarios(as).

**Gráfico 76. Costa Rica. Universidad Nacional.  
Cantidad de Funcionarios por Sector al 31 de diciembre del 2013**



**Fuente:** Sistema de Recursos Humanos. Datos obtenidos de las nóminas del 2013.

Elaborado por: Área Administración de las Remuneraciones y Gestión de la Información. Julio 2014.

### **Identificación de salarios a nivel administrativo y académico**

En el Cuadro 30 denominado Cantidades de tiempos completos por sector y rangos de salario total, permite ubicar la forma como está distribuida la remuneración salarial en la Universidad, utilizando como unidad de medida el tiempo completo.

Como se aprecia la mayor concentración de los salarios de los sectores: académico, administrativo y paracadémico, se presenta en el rango salarial 500.000,00 a 1.000.000,00 de colones para un 64% del total de los tiempos completos señalados.

**Cuadro 30. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de tiempos completos por sector y rangos de salario total, incluyendo todos los componentes salariales del cargo, Carrera Académica y Administrativa. Periodo 2013(Rangos de salarios en miles de colones)**

TIEMPOS COMPLETOS POR SECTOR Y RANGOS DE SALARIOS (PLANILLA)												
SECTOR	TOTAL	0-300	301-500	501-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	3001-3500	3501-4000	4001-4500	4501 a más
ACADÉMICOS	1318	66	88	370	291	210	118	83	58	21	10	3
ADMINISTRATIVOS	1430	12	170	683	376	127	39	16	2	5	0	0
PARAACADÉMICOS	147	2	20	104	17	4	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2895</b>	<b>80</b>	<b>278</b>	<b>1157</b>	<b>684</b>	<b>341</b>	<b>157</b>	<b>99</b>	<b>60</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>3</b>

**Notas:**

Incluye todos los incentivos salariales de carácter personal producto de su desarrollo académico (anualidad, dedicación exclusiva), así como los exigidos por el cargo: recargo funciones, prohibición, disponibilidad (ley o disposición normativa).

**Fuente:** Sistema de Recursos Humanos. Datos obtenidos de las nóminas del 2013.

**Elaborado por:** Área Administración de las Remuneraciones y Gestión de la Información, julio 15 del 2014.

No obstante, al analizar por sector, se logra determinar que no existe ningún tiempo completo paraacadémico que perciba un salario mensual superior a los 2 millones de colones, mientras que del total de los administrativos, únicamente el 4,3% (62 tiempo completos) percibe salarios superiores a los 2 millones de colones.

Por su parte, en el sector académico, el 22,2% del total (293 tiempos completos) percibe salarios superiores a los 2 millones de colones mensuales. Sobresalen un total de 10 tiempos completos académicos que perciben salarios superiores a los 4 millones de colones.

### **Asignación de Jornadas Académicas**

Es importante señalar que las resoluciones para la signación de jornadas se llevan a cabo un año antes de que ellas entren en ejecución; así por ejemplo las jornadas 2014 fueron resueltas en 2013.

En el periodo comprendido entre 2006-2013 se ha entregado por resolución de Gabinete de Rectoría un total de 178,75 tiempos completos a plazo fijo. Los mismos han estado distribuidos entre las distintas Facultades, Centros, Sedes.

Si consideramos todo el periodo 2011-2013 se asignaron el 11,60% del total de jornadas del periodo 2007-2013.

Como se puede observar en el Cuadro 31, durante el 2006-2014 la asignación de las 178,75 plazas otorgadas en plazo fijo tienen un comportamiento variable lo cual se explica por faltantes históricos

insatisfechos, el crecimiento de la oferta y otras necesidades de la Facultad, el Centro o la Sede, que han sido ampliamente analizadas por la Vicerrectoría Académica.

**Cuadro 31. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de Tiempos Completos Académicos Otorgados a Plazo Fijo. Periodo 2006-2013**

Centros Facultades y Sedes	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Totales
Centro de Estudios Generales	1			4				3	8
CIDE	6	1	5	9				3	21
CIDEA		6,5	0,5	7,75				1	14,75
F. Ciencias de la Salud				3,5		2			5,5
F. Ciencias Sociales	4	1	4,5	4	7			2,5	23
F. Exactas y Naturales	16,5	3	1	14				1	35,5
F. Filosofía y Letras	1,75			2,5	0,5				4,75
F. Tierra y Mar	3,75	1	3	7,25	2			1	18
S. Brunca	5			10	4			3	22
S. Chorotega				6	3			3	12
Vicerrectoría Académica	2			7				1,25	10,25
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>12,5</b>	<b>14</b>	<b>75</b>	<b>16,5</b>	<b>2</b>		<b>18,75</b>	<b>178,75</b>

Fuente: Vicerrectoría Académica.

Las plazas otorgadas son el resultado de necesidades en términos de docencia, procesos de acreditación, innovación y renovación de la oferta docente, y para proyectos de Investigación, Extensión y producción (CIDEA), así como para procesos de pertinencia y calidad académica.

### Estudios Generales

El incremento de jornadas en el Centro de Estudios Generales se reporta en los años 2006, 2009 y 2013 con el fin de apoyar el faltante histórico y más recientemente el

proceso de horizontalización que ha venido realizando este Centro y por tanto el incremento en la matrícula institucional.

### CIDE

Para el caso del Centro de Investigación y Docencia en Educación, se registró en el periodo 2006-2013 un crecimiento total de 25,5 jornadas a plazo fijo de los cuales 23,5 tiempos completos fueron utilizados por las Divisiones para actividades de docencia, mientras que solo 2 fueron usados por el INEINA con fines de investigación.

## CIDEA

En cuanto al Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística entre 2006-2013 se reportó un aumento de 17,25 jornadas a plazo fijo, las cuales estuvieron distribuidas de la siguiente manera: Arte Escénico (3,5), Arte y Comunicación Visual (6,5), Danza (3,25), Decanato (0,5) y Música (3,5). Las plazas fueron utilizadas para el nombramiento de un productor en cada una de las instancias y para docencia y proyectos.

## Facultad de Ciencias de la Salud

Para el caso de la Facultad de Ciencias de la Salud se reportó un crecimiento de 6 jornadas a tiempo completo en el periodo 2006-2013. De las cuales cuatro fueron utilizadas por Ciencias del Movimiento Humano para docencia y proyectos. La Escuela de Veterinaria según el compromiso de acreditación se le otorgaron dos tiempos completos.

## Facultad de Ciencias Sociales

La Facultad de Ciencias Sociales tuvo durante el periodo 2006-2013 un aumento de 33,5 jornadas a plazo fijo. De las cuales la Escuela de Administración recibió 10, el Centro Internacional de Política Económica (CIMPE) 3, la Escuela de Historia 1, el Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO) 1, Planificación y Promoción Social 2, Psicología 2, Relaciones Internacionales 10 y Secretariado 3,5. En términos generales, se observa un comportamiento que concentra las jornadas a plazo fijo en actividades de docencia ya que 29,75 de estas fueron asignadas para innovación y

renovación de la oferta docente y grupos adicionales de primer ingreso, mientras que el CIMPE obtuvo una jornada para garantizar un código específico para la contratación del Director de la unidad, al igual que el IDESPO y la Escuela de Economía.

## Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Los tiempos de la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas estuvieron distribuidos de la siguiente manera: Biología (4), Departamento de Física (1), Informática (11), Matemática (13), Química 5,5 y Topografía 4,5, los cuales permitieron atender déficit históricos y fortalecer procesos de innovación y renovación de la oferta docente, esto por cuanto se han abierto diferentes ofertas nuevas, procesos de acreditación y crecimiento de matrícula en las Unidades.

## Facultad de Filosofía y Letras

En relación a la Facultad de Filosofía y Letras se registró en el periodo 2006-2013 un total de 8,75 tiempos completos a plazo fijo otorgados. La distribución correspondió a 4,75 jornadas para Literatura y Ciencias del Lenguaje, 1 para la Escuela de Ciencias Ecueménicas de la Religión, 1,5 tiempos completos a plazo fijo para la Escuela de Bibliotecología y el Instituto de Estudios de la Mujer (IEM) registra un total de 1,5 jornadas. Cabe resaltar que de estas 7,75 se destinaron a docencia, un plan de estudios nuevo en la ELCL, mientras que el IEM dirigió



jornada y media para investigación y la agenda de género.

#### Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar

La Facultad de Tierra y Mar recibió 19 tiempos completos a plazo fijo, los cuales se han dividido de la siguiente forma: Ciencias Ambientales (4), CINAT (2), Geografía (3,25), ICOMVIS (2,75), INISEFOR (3), IRET (4). En el caso de Ciencias Ambientales 3 plazas fueron asignadas para la regularización del plan de estudio que era cofinanciado y 1 para procesos de acreditación, mientras que al CINAT se le asignó adicionalmente la plaza de Director que no la tenía.

En el caso de Geografía, se contabiliza un tiempo completo otorgado por compromisos de acreditación de la carrera, así también se registra un tiempo y cuarto para el Diplomado en Diseño Digital que era cofinanciado y otro para necesidades en docencia. Por otra parte las tres jornadas que se le asignaron al ICONVIS fueron justificadas en tres ejes fundamentales innovadores. Finalmente el INISEFOR y el IRET reportaron tres y cuatro jornadas respectivamente. Así el INISEFOR obtuvo una para el puesto de director y dos para necesidades particulares del instituto, mientras que el IRET justificó dos para innovación en proyectos.

#### Sede Brunca

Por su parte la Sede Brunca reportó un crecimiento de 25 jornadas a plazo fijo. En

este sentido vale la pena rescatar que dentro del marco de la regionalización de la educación superior tanto el Campus Pérez Zeledón como el Campus Coto han sido sujeto de importantes avances en términos de diversificación de oferta, lo cual ha generado la necesidad de reforzar la labor docente mediante la asignación de jornadas a plazo fijo. En este sentido el Campus Coto obtuvo 12 tiempos completos, mientras que Pérez Zeledón obtuvo tres, sin embargo existen diez tiempos completos que fueron asignados a la Sede y los cuales se distribuyen de acuerdo a las necesidades de los campus que la conforman. Cabe destacar en su totalidad estos tiempos han sido utilizados para labores docentes, lo cual indirectamente habla de la oferta y creciente demanda de educación superior en la Región Brunca.

#### Sede Chorotega

Al igual que la Sede Brunca, la Sede Chorotega reporta un crecimiento importante de 15 jornadas a plazo fijo. Las cuales se justifican en la diversificación de la oferta académica que ha experimentado en el periodo 2006-2013 esta Sede. Consecuentemente, la totalidad de estas han sido utilizadas en labor docente.

#### Vicerrectoría Académica

Finalmente, la Vicerrectoría Académica ha tenido un crecimiento en sus plazos fijos producto básicamente del posicionamiento de programas estratégicos

institucionales. Así los diez tiempos y cuarto que fueron otorgados por Resolución de Gabinete de Rectoría están divididos de la siguiente manera: Medio para la Política de Hostigamiento Sexual, un cuarto para la Política de Género, medio para la Comisión de Hostigamiento Sexual, uno para el Programa Emprendedores, dos para la Coordinación del Programa de Educación Permanente, uno para el Programa de Desarrollo Profesional, uno para el Programa de Diseño y Gestión Curricular (producto del crecimiento de las carreras acreditadas y en autoevaluación), uno para el Programa UNA-Virtual, y uno para la Gestión de

PPAA, por parte del crecimiento en PPAA adscritos a la docencia.

### **Asignación de Jornadas administrativas**

En el período 2007-2013, se han asignado de manera permanente un total de 231,25 jornadas administrativas, lo que equivale a un promedio de 33,04 jornadas anuales. Sólo en formulación del año 2008 para su ejecución en el año 2009 se asignó el 53,8% del total de jornadas administrativas del período en análisis, mientras que en los años 2011 y 2012 no se otorgó ninguna. (Cuadro 32)

Si consideramos el período 2011-2013 se asignaron el 6,9% del total de jornadas del período 2007-2013.

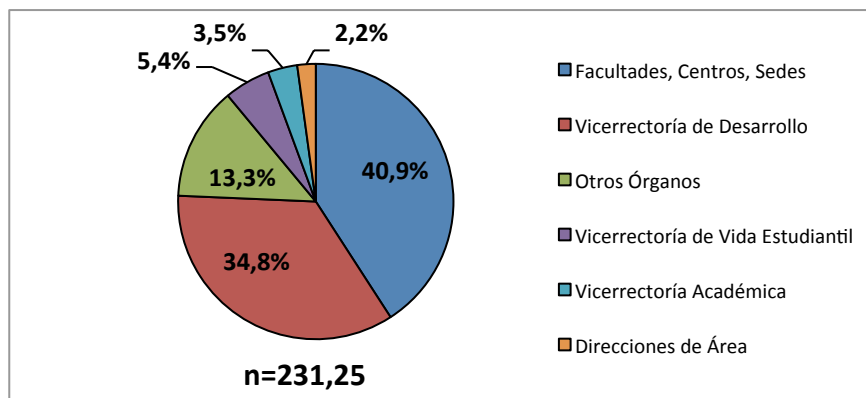
**Cuadro 32. Costa Rica. Universidad Nacional**  
Cantidad de jornadas administrativas asignadas de forma permanente, según facultades, centros, sedes, direcciones de área y vicerrectorías, período 2007-2013

INSTANCIA	AÑO							TOTAL
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
UNIVERSIDAD NACIONAL	20,00	38,75	124,50	32,00	0,00	0,00	16,00	231,25
Facultades, Centros, Sedes	7,00	17,75	48,25	11,50	0,00	0,00	10,00	94,50
Vicerrectoría de Desarrollo	3,00	16,50	51,00	8,00	0,00	0,00	2,00	80,50
Otros Órganos	9,00	2,50	15,25	1,00	0,00	0,00	3,00	30,75
Vicerrectoría Académica y Direcciones	1,00	0,50	10,00	1,50	0,00	0,00	0,00	13,00
Vicerrectoría de Vida Estudiantil	0,00	1,50	0,00	10,00	0,00	0,00	1,00	12,50

Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Desarrollo y Programa Desarrollo Recursos Humanos.

La mayoría (40,9%) de las jornadas administrativas asignadas de forma permanente en el período 2007-2013, fueron destinadas a las Facultades, Centros, Sedes mientras que la Vicerrectoría de Desarrollo concentró el 34,8% y los Otros Órganos 13,3% del total.

**Gráfico 77. Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Distribución porcentual de las jornadas administrativas asignadas de forma permanente, según sector, período 2007-2013**



Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Desarrollo.

Las 231,25 jornadas en cuestión fueron asignadas a un total de 73 Unidades Ejecutoras distintas, para un promedio de 3,17 jornadas por instancia. Tal y como se aprecia en el Cuadro 33, en la mayoría de las instancias se otorgaron menos de 4 jornadas administrativas permanentes en el período 2007-2013. Por otra parte, en 15 instancias se otorgaron más de 4 pero menos de 8 jornadas.

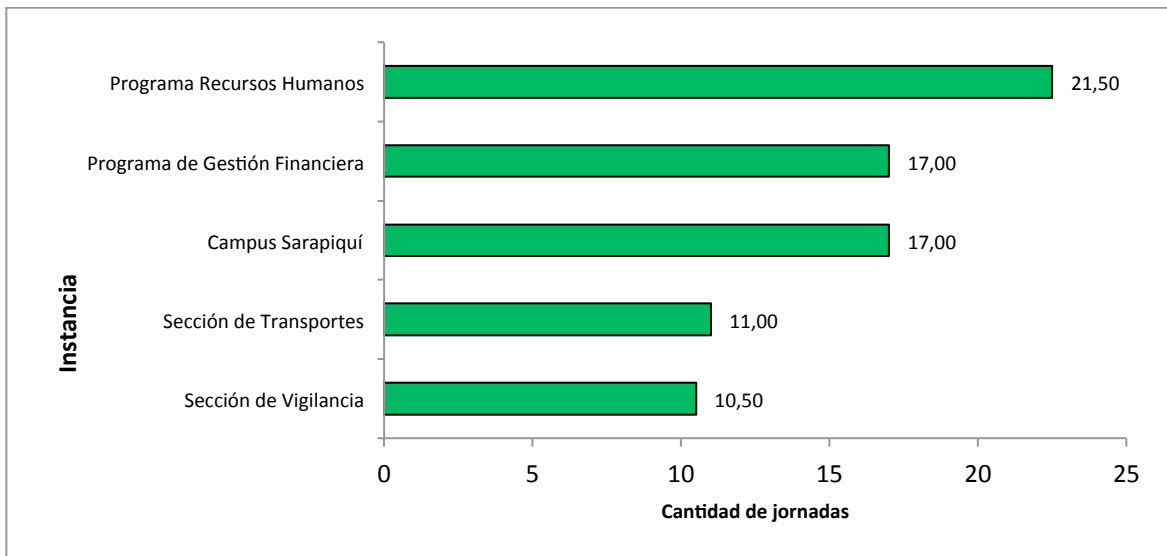
**Cuadro 33. Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Distribución de frecuencias de la cantidad de unidades ejecutoras según jornadas administrativas asignadas de forma permanente, período 2007-2013**

Cantidad de jornadas		Frecuencia	
de	a	Absoluta	Relativa
0,00	3,99	53	72,6%
4,00	7,99	15	20,5%
8,00	11,99	2	2,7%
12 o más		3	4,1%
<b>TOTAL</b>		<b>73</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Desarrollo.

A las siguientes instancias (5 en total) se asignaron 8 o más jornadas administrativas permanentes en el período 2007-2013:

**Gráfico 78. Unidades a las que se les asignó 8 o más jornadas administrativas permanentes. Período 2007-2013**



Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Desarrollo

Las anteriores instancias concentran el 30,9% (77 jornadas) del total de jornadas asignadas como permanentes en todo el período 2007-2013. No obstante, de esta asignación el 76.6% corresponde a la formulación laboral de los presupuestos ordinarios de los años 2008 y 2009 respectivamente.

**Cuadro 34. Costa Rica. Universidad Nacional**  
Cantidad de jornadas administrativas asignadas de forma permanente, período 2007-2013

Instancias	Jornadas administrativas asignadas en forma permanente							TOTAL
	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	
	RG-1897-2006	RG-1621-2007	RG-012-2008	RG-007-2009	RG-025-2010 RG-027-2010	RG-011-2011	RG-017-2012 RG-020-2012	
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL</b>	<b>20,00</b>	<b>38,75</b>	<b>124,50</b>	<b>32,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>16,00</b>	<b>231,25</b>
<b>Facultades, Centros, Sedes</b>	<b>7,00</b>	<b>17,75</b>	<b>48,25</b>	<b>11,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10,00</b>	<b>94,50</b>
<b>Centro de Estudios Generales</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4,00</b>
<b>Facultad de Filosofía y Letras</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4,00</b>
Facultad de Filosofía y Letras	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	3,00
Escuela de Literatura	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<b>Facultad de Ciencias Sociales</b>	<b>0,00</b>	<b>2,50</b>	<b>5,00</b>	<b>1,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>10,00</b>
Facultad de Ciencias Sociales	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50
IDESPO	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
IESTRA	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
CIDCSO	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
CINPE	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	2,50
Escuela de Planificación y Promoción Social	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Museo de Cultura Popular	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
Escuela de Secretariado	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
<b>Facultad de Ciencias Exactas y Naturales</b>	<b>2,00</b>	<b>3,75</b>	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>13,75</b>
Departamento de Física	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
IOI	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Facultad Ciencias Exactas y Naturales	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Escuela de Ciencias Biológicas	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	1,00	3,00
Escuela de Matemáticas	0,00	1,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Escuela de Topografía	1,00	0,25	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	2,25
Escuela Informática	0,00	1,00	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50
<b>Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar</b>	<b>2,50</b>	<b>3,00</b>	<b>10,75</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>16,25</b>
Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
Escuela de Ciencias Ambientales	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
CINAT	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50
Ovsicori	0,00	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
Escuela Ciencias Geograficas	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Escuela de Ciencias Agrarias	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00

Instancias	Jornadas administrativas asignadas en forma permanente							TOTAL
	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	
	RG-1897-2006	RG-1621-2007	RG-012-2008	RG-007-2009	RG-025-2010 RG-027-2010	RG-011-2011	RG-017-2012 RG-020-2012	
Finca Santa Lucía	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
IRET	0,00	0,00	2,25	0,00	0,00	0,00	0,00	2,25
INISEFOR	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
<b>Facultad de Ciencias de la Salud</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>2,50</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5,50</b>
Facultad Ciencias de la Salud	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00	1,50
Escuela de Ciencias del Deporte	0,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00	4,00
<b>CIDE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,50</b>	<b>1,50</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>
CIDE	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
INEINA	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
CIDENAF	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
División de Educología	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<b>CIDEA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,00</b>
Decanato CIDEA	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Escuela de Arte y comunicación visual	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<b>Sede Región Chorotega</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4,00</b>	<b>8,00</b>
Campus Nicoya	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	4,00
Campus Liberia	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	4,00
<b>Campus Sarapiquí</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>17,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>17,00</b>
<b>Sede Región Brunca</b>	<b>1,50</b>	<b>0,00</b>	<b>4,50</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4,00</b>	<b>11,00</b>
Campus Perez Zeledón	1,50	0,00	4,50	0,00	0,00	0,00	1,00	7,00
Campus Coto	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	3,00	4,00
<b>Total Vicerrectorías</b>	<b>4,00</b>	<b>18,50</b>	<b>61,00</b>	<b>19,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>106,00</b>
<b>Vicerrectoría Académica</b>	<b>1,00</b>	<b>0,50</b>	<b>10,00</b>	<b>1,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13,00</b>
Vicerrectoría Académica	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Dirección de Docencia	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	1,50
Dirección de Investigación	1,00	0,50	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,50
Departamento de Registro	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00
<b>Vicerrectoría de Vida Estudiantil</b>	<b>0,00</b>	<b>1,50</b>	<b>0,00</b>	<b>10,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>12,50</b>
Vicerrectoría de Vida Estudiantil	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Departamento de Promoción Estudiantil	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Departamento de Orientación	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Departamento de Salud	0,00	1,50	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	2,50
Bienestar Estudiantil	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	1,00	4,00
<b>Vicerrectoría de Desarrollo</b>	<b>3,00</b>	<b>16,50</b>	<b>51,00</b>	<b>8,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,00</b>	<b>80,50</b>
Programa Recursos Humanos	0,00	7,50	14,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,50
Programa de Gestión Financiera	0,00	0,00	13,00	0,00	0,00	0,00	2,00	15,00
Sección de Transportes	0,00	3,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Sección de Vigilancia	1,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,50
Proveeduría Institucional	0,00	0,00	3,00	6,00	0,00	0,00	0,00	9,00

Instancias	Jornadas administrativas asignadas en forma permanente							TOTAL
	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	
	RG-1897-2006	RG-1621-2007	RG-012-2008	RG-007-2009	RG-025-2010 RG-027-2010	RG-011-2011	RG-017-2012 RG-020-2012	
Sección de Mantenimiento	0,00	0,00	8,00	1,00	0,00	0,00	0,00	9,00
Sistema Institucional de Archivo	0,00	0,00	6,00	1,00	0,00	0,00	0,00	7,00
Area de Planificación Económica	2,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Planeamiento Espacial	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50
Vicerrectoría de Desarrollo	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Programa Publicaciones e Impresiones	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Oficina Postal	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<b>Otros Órganos</b>	<b>9,00</b>	<b>2,50</b>	<b>15,25</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>30,75</b>
Contraloría Universitaria	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00
Centro de Gestión Informática	1,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
EUNA	0,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Centro de Gestión Tecnológica	0,00	0,00	3,75	0,00	0,00	0,00	0,00	3,75
Oficina de Comunicación	0,00	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	3,50
Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa (OTTVE)	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	3,00
Rectoría	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Tecnologías de la Información y Comunicación	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Relaciones Públicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
Consejo Universitario	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Asesoría Jurídica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
Junta de Relaciones Laborales	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50

Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Desarrollo.

### **Organización del trabajo en el sector administrativo**

Una vez expuestas las condiciones que permitirían mejorar la situación de los funcionarios en cuanto a formación, capacitación, estrategias de cuadros de reemplazo y estabilidad laboral es importante generar las condiciones a nivel institucional que contribuyan a que todas estas iniciativas permitan una mejor

organización del trabajo en el sector administrativo.

Por tanto, la organización del trabajo es uno de los retos identificados en el diagnóstico realizado previo a la formulación del Plan de Mediano Plazo 2013-2017, ya que se indicaba que “existe insuficiente avance de estudios de cargas de trabajo en el sector administrativo para la evaluación de los recursos humanos asignados o por asignar”.



Por tanto, para dar respuesta a esta situación el PDRH realizó las siguientes actividades, para ejecutar el estudio de organización del trabajo en el sector administrativo, a saber: diseñar los instrumentos y metodología para el análisis de estructuras ocupacionales administrativas, validar los instrumentos y la metodología en el estrato operativo de servicios generales y elaborar y presentar el "Estudio integral de cargas de trabajo de labores de conserjería".

Un avance en este proyecto es el diseño de los instrumentos y metodología para el análisis de las estructuras ocupacionales, ya que con ello se poseen las bases para aplicar los estudios de carga de trabajo de manera paulatina, según los requerimientos de cada instancia y la definición de prioridades en ese sentido.

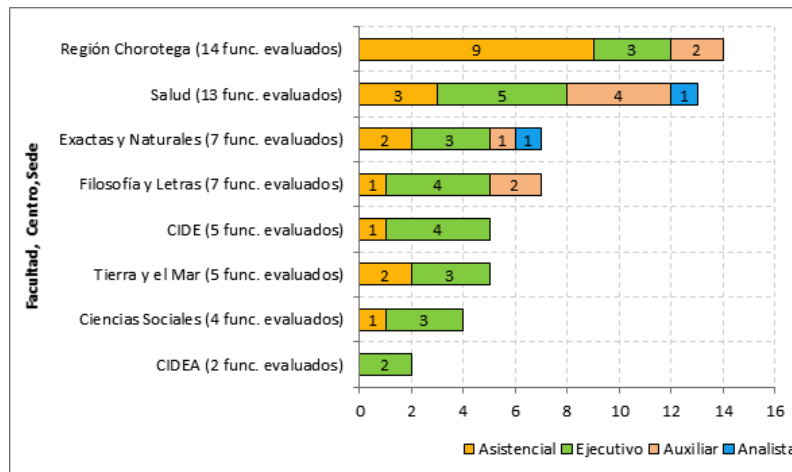
### **Valoración del desempeño administrativo**

Finalmente, un tema que continúa siendo relevante a nivel institucional, con fines de mejoramiento del talento humano, pero que no ha sido ampliamente desarrollada en la institución es la de la evaluación del

desempeño administrativo, la cual se pretende desarrollar en el ámbito de los cuatro estratos administrativos estos son: auxiliar, asistencial, ejecutivo y analista. Por tanto, como respuesta a uno de los retos que se plantearon en la formulación del Plan Estratégico y que se plasmó como una meta del Plan de Mediano Plazo Institucional (2013-2017), es el de aplicar la valoración del desempeño administrativo. En ese sentido, y como plan piloto, se han realizado 57 valoraciones de desempeño en el ámbito administrativo, las cuales según estrato se desagregan de la siguiente forma: 9 evaluaciones del personal auxiliar, 19 del asistencial, 27 del ejecutivo y 2 del gremio analista (Gráfico 79).

Cabe resaltar que destacan las evaluaciones principalmente del grupo ejecutivo seguidas por las del asistencial y según esta última destaca la Sede Chorotega (Liberia y Nicoya), que fue donde más evaluaciones de este último grupo se aplicaron.

**Gráfico 79. Costa Rica. Universidad Nacional. Personal del sector administrativo evaluado, por Facultad, Centro, Sede, según estrato ocupacional, año 2013**



**Fuente:** Apeuna con información suministrada por el Área de Formación y Actualización del Talento Humano, Programa Desarrollo de Recursos Humanos.

## RETOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. En el tema del diseño de una estrategia que le permita a la Universidad definir de manera planificada la cantidad de funcionarios administrativos que deben ingresar en propiedad, aunado a que es importante también identificar los cuadros de reemplazo de posibles funcionarios que están prontos a jubilarse, continua siendo un reto vigente, ya que en momentos en que los recursos son escasos, cobra relevancia contar con esta estrategia.
2. En complemento a lo anterior, las actividades conducentes a contar con instrumentos aplicables a la Universidad, que permitan realizar estudios de cargas de trabajo, es una tarea que debe ser fortalecida, en el

tanto se está tratando de diseñar una estrategia para establecer la cantidad de personal administrativo que debe estar en propiedad y proyección de jubilaciones, lo cual no puede verse aislado de este tipo de estudios que le permitirán a la institución conocer claramente como están distribuidos actualmente los recursos humanos en nuestra institución; además, si es necesario o no reforzar ciertas áreas de trabajo, considerando las cargas de las personas.

3. Finalmente es importante la aplicación general de la valoración del desempeño, ya que esta pretende identificar a partir de los resultados obtenidos, planes de desarrollo profesional que permita atender las debilidades y requerimientos

emanados de la evaluación del desempeño, procurando que la atención a estas necesidades contribuyan a la gestión institucional.

#### 4.4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de mejorar la calidad de vida de los estudiantes y los funcionarios en la institución, así como garantizar una exitosa inserción en la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud se busca generar condiciones que promuevan la igualdad y equidad de condiciones tanto para funcionarios académicos y administrativos, como para los estudiantes de la UNA, así como promover los valores éticos, el respeto a la diversidad y el ejercicio de una ciudadanía plena que permita mejorar la participación de la población universitaria, se propuso en el plan una acción estratégica que propone iniciativas orientadas hacia estos temas.

Conforme a las iniciativas anteriores se espera establecer espacios y actividades que potencien la participación de la comunidad universitaria en actividades de vida universitaria, ejecutar estrategias para el desarrollo de un clima organizacional que contribuya con el mejor desempeño de la Universidad, incidir en la cultura institucional para promover la equidad de género en la comunidad, para promover los valores éticos, el respeto por la diversidad y el ejercicio de una ciudadanía plena así como la generación de acciones

orientadas a promover la imagen y el sentido de pertenencia a la UNA, todos estos elementos vinculados no solo a la vida universitaria, sino también a la cultura de la organización.

#### *Clima organizacional*

En una institución como la Universidad Nacional, en la cual el talento humano es uno de los pilares fundamentales para el quehacer universitario, el tema de clima organizacional se vuelve de trascendental importancia, máxime cuando en los últimos años se ha presentado un relevo generacional natural, resulta necesario realizar acciones orientadas a mantener un clima organizacional armonioso que contribuya con el desempeño de la comunidad universitaria.

Con el fin de abordar el tema del clima organizacional, las acciones realizadas por parte del PDRH se concentran en ajustar y consolidar la propuesta de abordaje de clima laboral en la institución, realizar una propuesta para subsanar las variables que describan situaciones de conflicto, realizar un diagnóstico que garantice el ambiente oportuno para iniciar la intervención del clima. No obstante, quedan pendientes de desarrollar otras actividades por parte de la Comisión de clima organizacional entre las que se encuentran reiniciar sesiones de trabajo con los equipos de gestión de clima organizacional en 5 de los centros de trabajo y realizar los talleres de mejora en los centros de trabajo evaluados. Lo anterior llama la atención

principalmente cuando el grado de avance de la meta en cuestión es de un apenas un 69% para el 2013, lo cual expone un desarrollo incipiente de esta iniciativa que en definitiva requiere de mayor impulso para su desarrollo.

### **Equidad de género**

Otras de las actividades relacionadas con la vida universitaria y la cultura organizacional, está relacionada con la incidencia en la cultura institucional para promover la equidad de género en la comunidad universitaria. Para ello el Instituto de Estudios de la Mujer (IEM) ha desarrollado acciones tendientes promover la igualdad y equidad de género en la Universidad, procurando con ello crear conciencia sobre la transversalidad del enfoque de género.

De las actividades realizadas por el IEM durante el 2013 se destacan:

- Concientizar a la comunidad universitaria y extra universitaria sobre la violencia a las mujeres y a la población, lo cual se lleva a cabo mediante la implementación del proyecto “Implementación y ejecución de la política institucional contra el hostigamiento sexual en la UNA”, y la ejecución del proyecto “UNA vida sin violencia intrafamiliar contra las mujeres”.
- Seguimiento a las políticas institucionales para la igualdad y

equidad de género, en esta línea se participó en espacios para la divulgación de la política, en coordinación con el Programa de Evaluación Académica y Desarrollo Profesional.

- Consolidar espacios de coordinación y articulación entre unidades de la UNA e interinstitucionales para la promoción de acciones orientadas a la igualdad y equidad de género, esto se ha logrado mediante la implementación de los proyectos antes mencionados se han realizado acciones conjuntas con el IEM, VVE, la Red interinstitucional y comunal por la no violencia contra las mujeres el Cantón Central de Heredia, la Comisión de seguimiento del sistema nacional para la atención y prevención de la violencia intrafamiliar, Defensoría de los estudiantes, Fiscalía de hostigamiento sexual, Federación de estudiantes (FEUNA), Sindicato de los Trabajadores de la UNA (SITUN) y otras instancias.
- Ofrecer a la comunidad universitaria nacional e internacional espacios para la difusión y debate de temas sobre equidad e igualdad de género, se publicaron 2 números de la Revista feminista Casa de la Mujer, organización del II Congreso Internacional de “Medidas para la inclusión social y equidad en las

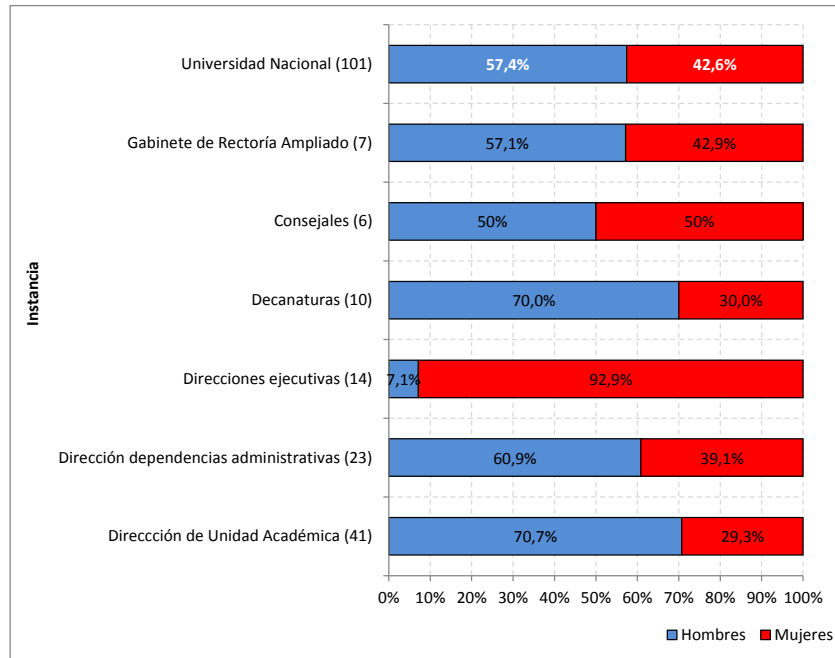
instituciones de educación superior en América Latina (MISEAL)”.

- Formar profesionales a nivel de grado y posgrado en temas relacionados con igualdad y equidad de género, el IEM ofrece las carreras de Bachillerato de Gestión del Desarrollo Sostenible con Equidad de Género, posgrado de Maestría en Estudios de la Mujer y Maestría de violencia intrafamiliar y de género, se está trabajando en el diseño de dos nuevos planes de estudio.
- Capacitar a la comunidad universitaria sobre transversalidad del enfoque de género en la promoción de los aprendizajes, para ello con el apoyo del Programa y Gestión Curricular se continua trabajando en la ejecución del plan piloto sobre transversalidad con la División de Educación Básica del CIDE y se iniciaron gestiones para trabajar con el Centro de Estudios Generales y la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Desarrollar extensión universitaria con perspectiva de género, para tal fin se participó en conjunto con

otras universidades en la ejecución de los siguientes proyectos, “Mujeres rurales, producción, procesamiento y comercialización de granos básicos (II fase)”, “Innovaciones metodológicas participativas del modelo de acompañamiento social participativo con perspectiva de género aplicables a comunidades rurales y costeras”.

Otra acción que se ha desarrollado a nivel institucional con respecto a visibilizar el enfoque de género en su quehacer, tiene relación con la generación de algunos indicadores desagregados por sexo, como es el caso de la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso, regulares, los estudiantes que se gradúan, entre otros. Otro tipo de información útil es la distribución de los puestos de dirección universitaria según sexo. En este sentido, en el Gráfico 80 se muestra una diferencia a favor de los hombres en puestos de dirección respecto a las mujeres, comportamiento que se replica casi en todos los grupos analizados, siendo la excepción los puestos de dirección ejecutiva de las Facultades, Centros y Sedes, ya que el comportamiento es el caso contrario y al extremo, de 10 personas nombradas en este puesto, solamente 1 es masculino.

**Gráfico 80. Costa Rica. Universidad Nacional.**  
**Distribución de los puestos de dirección universitaria según sexo, año 2013**



**Fuente:** Apeuna con información suministrada por las instancias de Dirección Universitaria.

### ***Ética universitaria y respeto por la diversidad***

En otro ámbito, durante el 2013 se establecen acciones específicas en el impulso del tema de la ética en la Universidad. En este sentido, se conformó una Comisión para tratar el tema de ética en la UNA, lo cual se constata según ACUERDO SCU-2035-2013, del 22 de octubre del 2013 y tiene como propósito desarrollar el marco ético según las características y condiciones de la Institución procurando que sea representativo para todos los sectores que la conforman. Esta comisión entrará a regir en el 2014 y se espera que posibilite la implementación de un Programa Ético para la Universidad.

En relación al tema del respeto por la diversidad, el IEM ha desarrollado acciones durante el 2013, las cuales se describen a continuación:

- Desarrollar acciones de sensibilización dirigidas a la comunidad universitaria y nacional para promover el reconocimiento y respeto por la diversidad, para ello se participó en la Comisión UNA libre de discriminación, realizó una la Campaña UNA libre de toda forma de discriminación, se organizaron actividades para conmemorar el Día internacional de la homofobia, en coordinación con otras instituciones nacionales.

- Realizar acciones que contribuyan a mejorar las condiciones de acceso y permanencia a la UNA de personas provenientes de grupos desfavorecidos o vulnerables de la sociedad, se trabajó en el marco del proyecto MISEAL, en participó en el diseño e implementación de un observatorio sobre inclusión social y equidad, además se participó en la elaboración de la guía integrada “Inclusión social y equidad de las instituciones de educación superior”, además se realizaron diagnósticos sobre inclusión y equidad en la UNA. También se revisó la normativa de la UNA referida a este tema.

### ***Imagen y sentido de pertenencia***

Por otra parte, la imagen de la Universidad y el sentido de pertenencia son parte esencial de la vida universitaria y de la cultura organizacional, en donde se prevé que una mayor identificación con la Institución podría favorecer al compromiso y la motivación de la comunidad universitaria y por lo tanto fortalecer la cultura institucional.

La oficina de Comunicación y la de Relaciones Públicas han generado acciones con el propósito de fortalecer el sentido de permanencia y reforzar la imagen de la UNA, estas son:

- Asesorar a las instancias universitarias en la correcta

aplicación de la normativa aprobada para tal efecto.

- Realización de talleres de comunicación, identidad e imagen.
- Resguardo de la imagen de la UNA, en todos los documentos con carácter oficial de la UNA.

## **RETOS VIDA UNIVERSITARIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. El tema del clima organizacional fue visto como un pendiente, al realizar la valoración final del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 ampliado a 2012. Por ello, se propuso como una meta estratégica específica en el nuevo Plan de Mediano Plazo 2013-2017.
2. En este sentido, si bien es cierto se muestra que durante el 2013, se han retomado algunas actividades que se venían desarrollando, principalmente asociadas a la atención y seguimiento de centros de trabajo a los cuales se les había aplicado algún tipo de estudio de esta naturaleza; queda en evidencia que este continúa siendo un tema el cual requiere un mayor empuje, por lo tanto para el próximo cuatrienio es importante continuar realizando acciones en procura de potenciar el tema de clima organizacional en la UNA.
3. Otro tema que continúa presentando un buen grado de avance, es el enfoque de género. Este tema,



definido en la Universidad como un eje transversal debe ser impulsado desde las instancias mismas de la Universidad y no solo por una que históricamente ha sido reconocida por ello, ya que este enfoque trasciende la inclusión en los planes de estudios y debe permear poco a poco todo el quehacer institucional. Por tanto, debe ser un tema al cual hay que impulsar en el marco de las políticas institucionales que han sido aprobadas para ello.

4. La ética sin duda alguna es otro de los temas que cada vez cobra más importancia en la gestión pública, siendo que en la UNA también, por lo tanto con el nombramiento de una Comisión que inicie el trabajo en este tema se abre una posibilidad invaluable para que la institución avance en proyectos relacionados. Por lo tanto, la aspiración es la implementación de las recomendaciones y propuestas que promuevan los valores éticos en la institución y de esta manera incidir en la cultura institucional.

#### 4.1.5 VIDA UNIVERSITARIA Y PROMOCIÓN DE LA SALUD

El modelo de universidad promotora de la salud se centra en generar acciones que permeen el ámbito universitario desde un enfoque integral y holístico donde se

consideren elementos que propicien la participación de la población universitaria en actividades de promoción de la salud, entendiendo esta como una estrategia esencial para prevenir la enfermedad, mejorar la calidad de vida y el bienestar así como reducir las inequidades en salud. Es necesario potenciar el desarrollo de espacios sociales y físicos saludables, así como proporcionar a los miembros de la comunidad universitaria los medios necesarios para mejorar la salud y ejercer un mayor control sobre la misma. Es un mecanismo articulador de esfuerzos y recursos multidisciplinarios y multisectoriales, orientados al mejoramiento de las condiciones de salud y bienestar, ampliando así las oportunidades para el aprendizaje con calidad y el desarrollo humano sostenible de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

Se proponen como áreas de acción: construir políticas universitarias que promuevan la salud, crear ambientes que favorezcan la salud, desarrollar habilidades personales, reforzar la participación y liderazgo, reorientar los servicios de salud, entre otras.

#### ***Espacios de participación de promoción de la salud***

La Vicerrectoría de Vida Estudiantil (VVE) contribuye significativamente con esta iniciativa estratégica. En ese sentido, los esfuerzos realizados en los últimos años, no solo han contemplado acciones

de atención y tratamiento de temas relacionados con la salud, sino que se han realizado importantes esfuerzos para incorporar programas y proyectos dirigidos a la promoción, prevención y educación en salud, enfoque que se está fortaleciendo mediante la estrategia denominada Universidad Promotora de la Salud.

Desde esta perspectiva se ha trabajado en una propuesta de políticas en promoción de la salud, que comprende además una forma de organización que involucra a toda la comunidad universitaria en procura de la construcción de estilos de vida saludable en la población estudiantil, desde el desarrollo humano, la sexualidad integral, una alimentación saludable, el arte y la recreación, así como la participación estudiantil en actividades que fortalezcan el liderazgo en promoción de la Salud, voluntariado y representación estudiantil deportiva y cultural, así como en la prevención y atención ante desastres naturales.

En este contexto, el eje orientador de *universidad justa, sostenible y saludable*, puede visualizarse desde acciones complementarias, la promoción de la salud y la atención a las necesidades de la comunidad universitaria mediante la puesta en ejecución de nuevos servicios y replanteamiento de los ya existentes.

En el área de los servicios de atención a la salud integral, se hace referencia a los ofrecidos por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil desde diferentes disciplinas; trabajo social, psicopedagogía, psicología, orientación, medicina, enfermería, odontología, terapia física y nutrición.

### Orientación vocacional, orientación individual y atención psicológica

Las características que presenta la población universitaria que se atiende en el Departamento de Orientación y Psicología (DOP), hace que algunos de las y los jóvenes requieran acceder a diferentes servicios (Cuadro 34). Así por ejemplo, un estudiante que es atendido en orientación vocacional podría derivarse a otros programas que también ofrece el DOP como orientación individual, atención psicológica, psicopedagogía (incluye valoración psicopedagógica y adecuación curricular asociada o no a discapacidad).

El apoyo profesional vocacional se brinda principalmente a estudiantes de primer ingreso a la Universidad y a quienes por diferentes circunstancias no realizaron una adecuada elección de carrera o bien desean concursar por una segunda opción. El proceso de orientación vocacional incluye la aplicación de instrumentos y la entrevista personalizada, de tal forma que la persona tiene la oportunidad de clarificar sus intereses, conocer mejor sus habilidades y destrezas, las condiciones del medio y fortalecer sus herramientas para la toma de decisiones.

La orientación individual, como servicio que ofrece el DOP, constituye un espacio que favorece el crecimiento integral de la persona mediante el asesoramiento, aplicación de instrumentos, entrevistas y distintas técnicas de intervención individual que promueven la autoexploración con el fin de identificar sus necesidades y limitaciones, así como el desarrollo de sus recursos personales para facilitar la toma de decisiones y mejorar su calidad de vida.

En los últimos años, el Programa de Orientación Individual ha sido objeto de un profundo análisis, siendo entonces que se ha logrado implementar mejoras en los procedimientos de valoración de casos lo cual contribuye a un mejor servicio y a una atención más oportuna de las y los jóvenes que se requieran una intervención desde esta disciplina. Estas acciones también han tenido un impacto positivo en la disminución de las listas de espera de estudiantes para procesos psicoterapéuticos.

Desde el Programa de Atención Psicológica se facilita un espacio de atención psicoterapéutica breve que tiene como objetivo promover la salud mental de la población estudiantil respondiendo a sus necesidades emocionales. Se realizan entrevistas de valoración psicológica a todo estudiante que solicita el servicio con el propósito de conocer el motivo de la consulta inicial y su condición emocional. Esta información inicial permite clasificar la demanda de solicitudes según su nivel de prioridad de atención y realizar referencias puntuales a otras instancias universitarias o externas.

Los motivos de consulta en el Programa de Atención Psicológica del DOP reflejan el impacto que las situaciones sociales tienen en los estudiantes, ya que la mayor demanda de motivos de consulta es de depresión y ansiedad, las cuales se abordan desde la modalidad de atención propuesta por este servicio. En este programa durante el año 2012, un 25.82% de los

tratamientos psicoterapéuticos realizados se centró en el abordaje de la depresión, en un 15.93 % de casos el tratamiento fue por situaciones de violencia sexual; las

dificultades a nivel familiar representaron el 14.29% de las consultas, mientras que la ansiedad fue el tema principal del tratamiento en 9.89% de los casos. Las estadísticas del Servicio de Atención Psicológica evidencian un incremento constante en el número de solicitudes de atención en los últimos años. Mientras que el 2008 se recibieron 187 solicitudes, durante el 2012 se recibieron 423.

En el Servicio de Atención Psicoterapéutica del DOP, durante el año 2012, un 25.82% de los tratamientos psicoterapéuticos realizados se centró en el abordaje de la depresión, en un 15.93 % de casos el tratamiento fue por situaciones de violencia sexual; las dificultades a nivel familiar representaron el 14.29% de las consultas, mientras que un 9.89% de los casos presentaron problemas de ansiedad.

Las estadísticas del Servicio de Atención Psicológica evidencian un incremento constante en el número de solicitudes de atención en los últimos años. Mientras que el 2008 se recibieron 187 solicitudes, durante el 2012 se recibieron 423.

El Cuadro 36 hace referencia a los motivos de consulta de los y las estudiantes atendidas en el año 2013. Nótese un incremento importante en el porcentaje de problemas de ansiedad, pasando de un 9.8% de los casos a un 17,33% en el 2013.

Cuadro 35. Costa Rica. Universidad Nacional. Servicios de orientación individual, psicología y psicopedagogía Departamento de Orientación y Psicología, período 2010- 2012.

Servicio	Cantidad de beneficiados							
	2010		2011		2012		2013	
<b>Psicología</b>	278 valoraciones	207 psicoterapia	341 valoraciones	190 psicoterapia	326 valoraciones	128 psicoterapia	365 Valoraciones	203 psicoterapia
<b>Psicopedagogía</b>	72 atendidos	222 sesiones	92 atendidos	460 sesiones	107 atendidos	535 sesiones	121 atendidos	735 Sesiones
<b>Orientación individual</b>	144 atendidos	503 sesiones	118 atendidos	244 sesiones	131 Atendidos	534 sesiones	160 Atendidos	560 sesiones

Fuente: Departamento de Orientación y Psicología.

Cuadro 13. Costa Rica. Universidad Nacional. Motivos de consulta de estudiantes atendidos en Psicoterapia, período 2013

Temática	Motivo de Consulta	%	Tratamiento	%
<b>Violencia</b>				
Psicológica	3	1.48	3	1,49
Física	3	1.48	0	0,00
Patrimonial	0	0.00	0	0,00
<b>Violencia Sexual</b>				
Abuso Sexual	4	1.97	4	1,98
Incesto	5	2.46	8	3,96
Violación	0	0.0	1	0,50
<b>Trastornos de la conducta alimentaria</b>	6	3.0	5	2,48
<b>Uso, Abuso y Dependencia de sustancias</b>				
Alcohol	0	0.0	1	0,50
Drogas	0	0.0	0	0,00
<b>Depresión</b>				
Sin ideación suicida	24	11.8	25	12,38
Con ideación suicida	24	11.8	14	6,93
Con plan suicida	0	0.0	1	0,50
Con gesto suicida	2	1.0	0	0,00
<b>Conflictos en las relaciones familiares</b>	33	16.3	30	14,85
Duelo	4	2.0	4	1,98
Ansiedad	35	17.2	35	17,33
Conflictos relacionados con la vivencia de la	5	2.5	9	4,46

Temática	Motivo de Consulta	%	Tratamiento	%
sexualidad				
Trastornos de la personalidad	1	0.5	2	0,99
Dificultades en las relaciones sociales	4	2.0	6	2,97
Conflictos de pareja	12	5.9	18	8,91
Auto concepto	10	4.9	15	7,43
Manejo del estrés	16	7.9	13	6,44
Manejo del enojo	7	3.4	4	1,98
Otras categorías	5	2.5	4	1,98
<b>Totales</b>	<b>203</b>	<b>100.00</b>	<b>202</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Departamento de Orientación y Psicología.

Ante esta realidad se evidencia la necesidad de ofrecer alternativas de tratamiento a quienes enfrentan situaciones emocionales que inciden de manera significativa en su rendimiento académico y ponen en riesgo el logro de sus metas en la universidad.

El Departamento de Orientación y Psicología, se convierte así, en la única entidad universitaria del sistema de educación superior pública que brinda tratamiento psicoterapéutico desde el enfoque EMDR. Este es un método de desensibilización y reprocesamiento a través de movimientos oculares desarrollado por Francine Shapiro a partir de 1987, que más allá de la reducción del grado de ansiedad del paciente a través de la desensibilización, busca ayudarlo a reprocesar su pasado para vivir un presente sano y productivo.

El método incluye 8 fases: toma del historial clínico, preparación, evaluación, desensibilización, instalación, exploración corporal, clausura y reevaluación. Entre las principales problemáticas que pueden ser tratadas con este novedoso método, están el desorden de estrés postraumático, trastorno de ansiedad, adicciones en general, depresión, abuso sexual y eventos traumáticos en los cuales peligró la vida del paciente. En el DOP, la atención a estudiantes mediante este método se inició en el 2007 y hasta la fecha se han atendido 88 personas en total.

El método EMDR permite:

- Contar con protocolos altamente eficaces para reprocesamiento de eventos traumáticos.
- Reducir la cantidad de sesiones por paciente y por ende se puede atender mayor cantidad de solicitudes anualmente.

- Eliminar o disminuir el sufrimiento psicológico más profunda y rápidamente.
- Disminuir la deserción estudiantil por causas de orden psico-emocional.

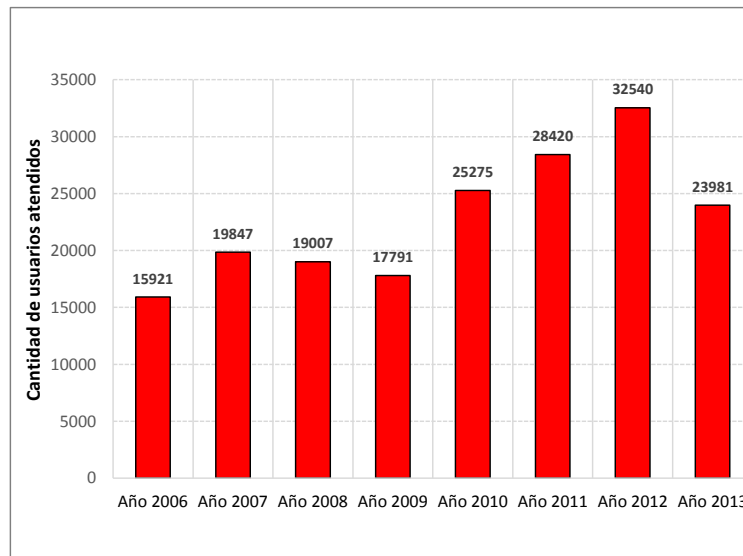
### Servicios de salud

Los servicios de salud en la UNA ha sido fortalecido en su variedad y cobertura (Gráfico 81). Entre los principales servicios que brinda del Departamento de Salud se encuentran consulta nutricional que durante el 2013 atendió a un total de 411 usuarios, atención médica que

presentó un total de 7.299 consultas de usuarios, promoción de la salud física atendió a 135 usuarios, atención odontológica con total de 816 pacientes, y servicios de enfermería que atendió 13.433 procedimientos de enfermería (curaciones, inyectables, toma de signos vitales, entre otros).

Al contrastar la atención brindada a estudiantes y a funcionarios universitarios, se denota una igualdad en cuanto a la cantidad de usuarios y consultas atendidas, sin embargo destaca que son más las mujeres que asisten a estos servicios que los hombres.

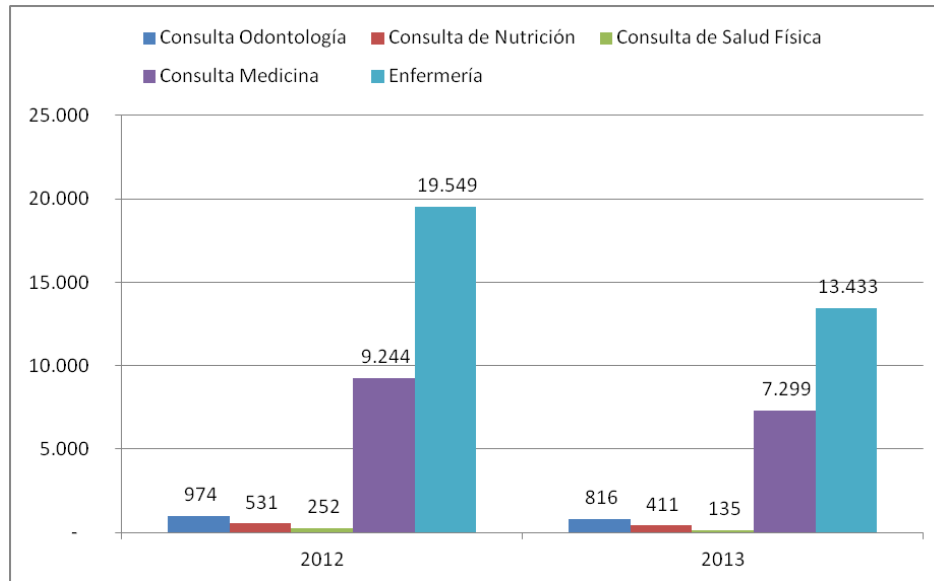
**Gráfico 81. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de usuarios atendidos en los servicios de salud, periodo 2006-2013**



**Fuente:** Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

En el Gráfico 82 se muestran los servicios de salud según especialidad.

**Gráfico 82. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de usuarios según servicios de salud recibidos, periodo 2012-2013**



Fuente: Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

### Charlas y cursos

Existe una relación directa entre educación y salud en la adopción de políticas saludables y la creación y mantenimiento de entornos físicos seguros y saludables. Dicha relación intrínseca constituye el pilar fundamental para lograr el desarrollo e implementación estrategias con conlleven a cambios culturales en materia salud que trasciendan la mera transmisión didáctica de información y fomenten el aprendizaje participativo de

las actitudes, los valores y las habilidades necesarias para tener una vida saludable y contribuir al cuidado de la salud propia y de las demás personas; el fortalecimiento de la participación de la comunidad universitaria en este tipo de acciones se realiza mediante charlas y cursos relacionados con la salud bucodental, la preparación para el parto, la nutrición adecuada y la salud laboral.

En el período comprendido entre el año 2009 y 2013, Cuadro 37, han participado un total de 4871 personas.



Cuadro 37. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de usuarios atendidos y cantidad de charlas y cursos en temas de salud, periodo 2009-2013

ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE LA SALUD						
Rubro	Detalle	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Charlas, cursos: odontología, preparación al Parto, nutrición, salud laboral.	Usuarios atendidos	752	657	1883	840	484
	Otras actividades (charlas-talleres)	65	56	64	45	25

Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

### Feria de la salud

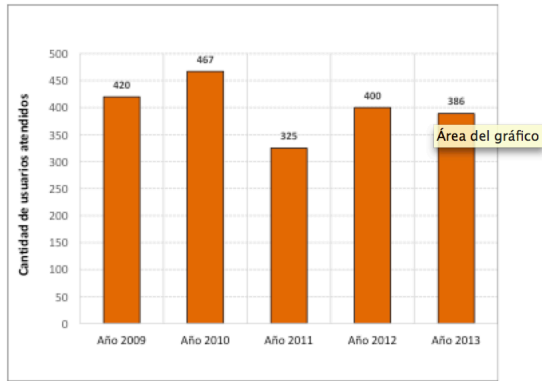
La feria de la salud (Gráficos 83 y 84) que organiza la UNA es uno de los espacios de participación para la promoción de la salud que tiene una trascendencia más allá de la comunidad universitaria, ya que brinda la posibilidad para que personas de la comunidad herediana y nacional participen y reciban los beneficios de la misma.

La Universidad ha realizado un total de siete ferias de salud, en las que se han brindado a los usuarios participantes opciones de exámenes especializados en condiciones de precio favorables, gracias al convenio del Departamento de Salud con algunos laboratorios y especialidades médicas. Esta feria se ha convertido en una opción médica de prevención o tratamiento, para algunos miembros de la comunidad universitaria y nacional.

Durante la feria de la salud realizada en el 2013, Gráfico 83, se tuvo una participación de 386 pacientes y se

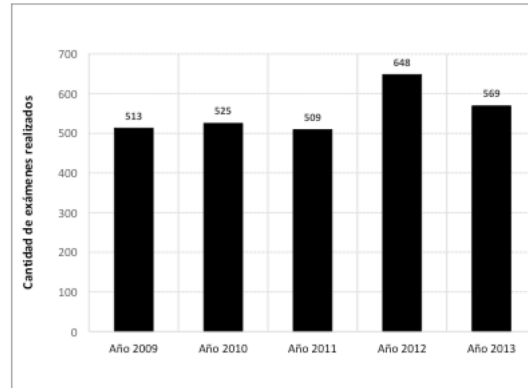
realizaron alrededor de 569 exámenes (Gráfico 84); en los que acceden más mujeres, que hombres, similar al comportamiento en los servicios de salud.

**Gráfico 83. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de usuarios participantes en la feria de salud, periodo 2009-2013**



Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

**Gráfico 84. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de exámenes realizados en la feria de salud, periodo 2009-2013**



Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

La información a la comunidad universitaria es una estrategia importante para la prevención y promoción de la salud, es así como surgen las denominadas “Perlas de la salud” con el objetivo de abordar diversos temas médicos, odontológico, nutricionales, entre otros. También se aprovecha el espacio informativo para exaltar importantes de celebraciones relacionadas con la salud denominadas “Día Mundial...”: del

Deporte, del Corazón y de la Diabetes, procurando calar en la población para mejorar sus estilos de vida hacia unos más saludable. Estas perlas de la salud se publican en la red interna de la Universidad y se mantienen disponibles en la página web del Departamento de Salud. Esta práctica se ha venido desarrollando en los últimos ocho años y solo en el 2013 se publicaron un total de 12 perlas de salud (Cuadro 38).

**Cuadro 38. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de perlas de la Salud, periodo 2009-2013**

ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE LA SALUD						
Rubro	Detalle	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Perlas de la Salud.	Cantidad de publicaciones	16	18	12	13	12

Fuente: Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

### ***Sistema Institucional de Sodas y Afines de la Universidad Nacional (SISAUNA)***

La Vicerrectoría de Vida Estudiantil lidera la Comisión Coordinadora del Sistema Institucional de Sodas y Afines (SISAUNA) que tiene como objetivo general “*velar por el adecuado funcionamiento de las sodas universitarias en los distintos campus universitarios, teniendo como referente las normas establecidas por la institución y en atención prioritaria a la calidad del servicio hacia el usuario ...*” para ello implementa un plan de trabajo.

El año 2013, además de realizar acciones de capacitación y seguimiento a los Concesionarios de Sodas-Comedor Institucionales, se incorporó en la estrategia a la Fonda del Museo de Cultura Popular para un total de 12 locales.

Actividades de capacitaciones 2012-2013:


- Concesión de instalaciones públicas para el servicio de soda comedor y servicios de Alimentación, a cargo de Proveeduría y Asesoría Jurídica.

:

- Gestión Integral de los Residuos Institucionales, a cargo de UNA-Campus Sostenible, así como sobre Aspectos Generales de Manipulación de Alimentos.
- Medidas de seguridad en el uso y resguardo de cilindros de gas, a cargo de CIEUNA, y sobre Plan de preparación y atención de emergencias en sodas institucionales, a cargo de CIEUNA.
- Alternativas de Meriendas Saludables, a cargo de Nutricionista, así como respecto a los Programas de Higiene y Limpieza en las Sodas Institucionales.
- Charla sobre Análisis Microbiológicos en Sodas, a cargo del Laboratorio de Análisis Ambiental, EDECA.
- Procedimiento de Limpieza de Trampas de Grasa, a cargo de UNA Campus Sostenible.
- Alimentación saludable por medio de productos tradicionales subutilizados, a cargo del Museo de Cultura Popular.

Asimismo, en atención del Plan de Trabajo 2013 se efectuó una evaluación integral de las sodas, que consideró las acciones que se enuncian en la Figura 13

Figura 13. Evaluación integral de las sodas. Período 2013



<b>Evaluaciones específicas a cargo de instancias de apoyo al SISAUNA (evaluación ambiental y evaluación nutricional)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNA Campus Sostenible</li> <li>• Nutricionista Dpto. Salud</li> </ul>
<b>Evaluación de la percepción del servicio</b> <b>Seguimiento a la implementación de las acciones de mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcciones Ejecutivas con Sodas a cargo</li> <li>• VVE</li> </ul>
<b>Inspección del cumplimiento del contrato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcciones Ejecutivas con Sodas a cargo</li> </ul>

Fuente: Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

Entre las acciones que permiten avances relevantes y resultados importantes durante el 2013, destacan:

- Mediante UNA Gaceta No. 14-2013 del 15 de noviembre del 2013, se publica el Reglamento para el funcionamiento del Sistema Institucional de Sodas (SCU-2211-2013) mediante el cual se actualizan la composición de la Comisión Coordinadora SISAUNA, sus funciones y las responsabilidades de las instancias de apoyo, a la luz de la necesidad de avanzar en la articulación de los involucrados en el marco del mejoramiento continuo y permanente del servicio.
- Mediante Circular VVE-015-2012 del 19 de setiembre del 2013, se comunican a los Concesionarios de los Servicios de Alimentos de la Universidad Nacional y a la Comunidad Universitaria, las

“Disposiciones institucionales orientadas a la disminución de las grasas y azúcares en los alimentos ofrecidos por las sodas estudiantiles a los usuarios”.

- Se emite un compendio de las obligaciones generales y contractuales de los concesionarios de instalaciones públicas soda comedor y servicios de alimentación en la Universidad Nacional.
- Se elaboran formatos para diferentes procesos relacionados con sodas, se dispone de instructivos del procedimiento para lavado de manos para las y los usuarios de Sodas Institucionales, y se ejecuta una campaña orientada a la concientización de la devolución de la vajilla y cubiertos de las sodas como servicio que beneficia a la población estudiantil.
- Se logra concretar con el Laboratorio de Análisis Ambiental de la UNA, el

servicio de los análisis microbiológicos que se aplicarán en el 2014 para las 12 sodas comedor.

### **Espacios de participación para el arte**

Los espacios organizados para realizar actividades relacionadas con el arte, se convierten en un complemento primordial para el desarrollo pleno de la vida universitaria, entendiendo que su alcance va más allá de que sean solo los estudiantes quienes participen, llegando así también a los miembros de la comunidad universitaria, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

En relación con el establecimiento de espacios y actividades que potencien el arte y la cultura, el Departamento de Promoción Estudiantil de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, como una de las instancias encargadas de liderar la promoción de este tipo de espacios y eventos, organizó diferentes iniciativas mediante sus programas y proyectos, dentro de los cuales destacan los siguientes:

#### **Realización de talleres artísticos**

Las dinámicas que se utilizan en los talleres artísticos son de naturaleza práctica, las y los instructores brindan explicaciones y demostraciones, que les

permite a los participantes los desarrollos técnicos correspondientes.

A manera de ejemplo en el taller de baile popular, se explican los bailes a ejecutar (salsa, merengue, bolero y swing criollo costarricense), tomando éstos como contenidos, además del proceso de calentamiento, estiramiento, técnicas de los bailes, ejecución, práctica y enfriamiento o vuelta a la calma.

Como puede observarse, Gráfico 8526, los talleres ofrecen una oportunidad recreativa para la práctica de una actividad física o disciplina en particular y se brinda por un ciclo determinado, como actividad extracurricular.

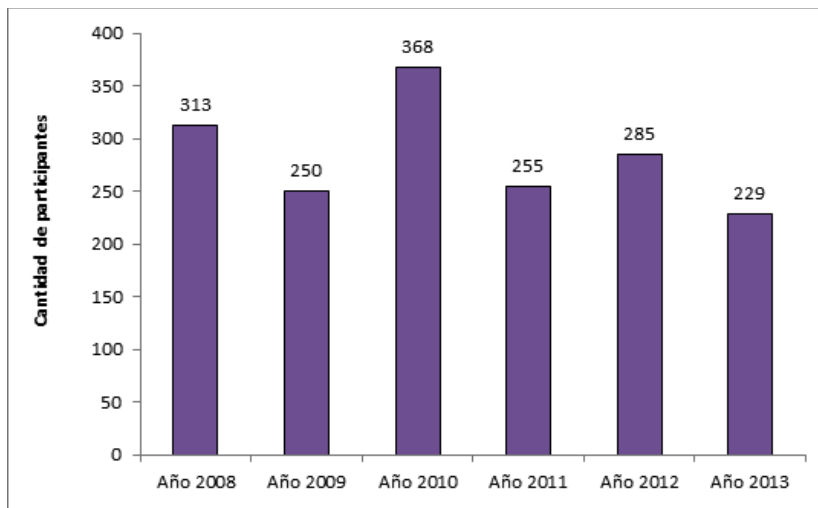
Además, los talleres artísticos le brindan a sus participantes la posibilidad de realizar una presentación final que da por culminado el trabajo realizado a lo largo de cada taller.

A estos talleres también pueden inscribirse personas de la comunidad nacional, lo que le brinda a la sociedad una opción más para conocer y ser parte del quehacer de la UNA.

Los talleres que se ofrecieron este año Baile Popular Primer Ingreso, Baile Popular II, Danza del Vientre I, Danza del Vientre II, Dibujo Artístico, Serigrafía, Técnicas de Canto I, Técnicas de Canto II

En el 2013 a nivel institucional desarrollaron 20 talleres artísticos dirigidos a la comunidad universitaria con la participación de 229 personas.

**Gráfico 85. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de personas matriculadas en los talleres artísticos, período 2008-2013**



**Fuente:** Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

**Nota:** Tomando en cuenta la disminución de los participantes en los talleres artísticos en relación al año anterior, la cual tiene un comportamiento cíclico con años tras anteriores, que se relaciona con los gustos y preferencias del público meta, el Departamento de Promoción considera la incorporación de nuevas alternativas de talleres para el 2015.

### Agrupaciones representativas

Las agrupaciones artísticas se convierten en un espacio más para desarrollar el arte. En el 2013, la Universidad contaba con 9 grupos artísticos; algunos de ellos son la Rondalla UNA, Ballet Folclórico Barbac, Bailes Populares Querube, la Marimba UNA, el Coro de la Sierra, el Grupo de Teatro UNAnime y la Orquesta Latinoamericana de Cuerdas, entre otros.

Estos grupos realizaron un total 191 presentaciones a nivel nacional.

A nivel internacional, la participación internacional de la Universidad, estuvo a cargo de la Rondalla UNA, que se

presentó Festival Interuniversitario Centroamericano para la Cultura y el Arte, FICCUA, que en este año tuvo como sede a la Universidad de El Salvador (UES). Este es un festival liderado por Consejo Regional de Vida Estudiantil, CONREVE - CSUCA. Dicho festival se realiza bianualmente con la participación de las universidades estatales de Centroamérica y el Caribe 21 en total, para compartir el arte y la cultura convirtiéndose en un espacio intercultural consolidado de cambio y de motivación en las y los jóvenes, participantes.

Otros espacios de participación para promover el arte son los siguientes:

1. 48 actividades de “Viernes Culturales” en el Auditorio Clorito

Picado, en algunos casos corresponde a presentaciones de orquestas sinfónicas.

2. El proyecto cine en el Campus este espacio logró en el 2013, la proyección de 34 películas de cine alternativo y cine comercial con temas de análisis y profundidad, en una línea temática mensual, con una asistencia de 502 personas.

### **Espacios de participación para el deporte**

#### **Organización de los Juegos Universitarios Costarricenses 2013(JUNCOS)**

En los JUNCOS el deporte y formación académica se entrelazan para brindarle a

los y las estudiantes una formación integral. La Universidad Nacional suscrita a las Universidades Promotoras de la Salud, visualiza la realización de los XX Juegos Universitarios Costarricenses como una oportunidad para exaltar los valores superiores del ser humano a través de la práctica del deporte, el desarrollo académico y psicosocial que reafirma al ser y el espíritu universitario.

*“Del 20 al 28 de abril del 2013, la UNA celebró la XX Edición de JUNCOS 2013, en donde se contó con la participación de la élite deportiva universitaria estatal, así como de universidades privadas invitadas”* (UNA, Memoria JUNCOS 2013), como por ejemplo la UCR, ITCR, UNED, CUC, UTN, EARTH, UNIBE, UCIMED, ULATINA, ULACIT, ULICORI y CREATIVA.



Para esta edición, la UNA como responsable de organizar JUNCOS, orienta su definición desde un símbolo que además de identificar los juegos y le permitiera diferenciar la XX edición con un elemento significativo para la institución. Es por ello que se integra la imagen del jaguar, asociando con el espíritu de los atletas.

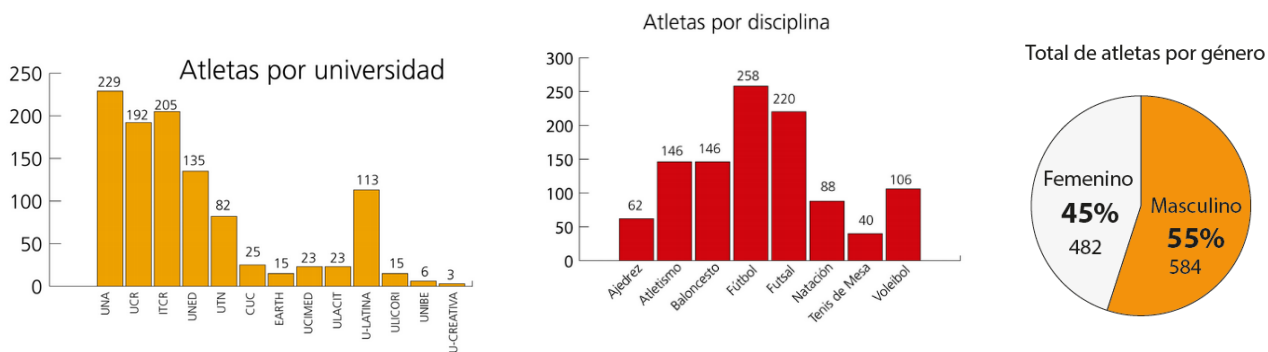


La UNA se destacó con la participación en 8 disciplinas deportivas, todas en ambos géneros, a saber: ajedrez, atletismo, baloncesto, fútbol, fútbol sala, natación, tenis de mesa y voleibol. La Universidad se destacó y obtuvo el primer lugar en:

- Atletismo, categoría femenino en 400 mts planos, en relevos 4X400 mts, en salto alto, en salto largo, en lanzamiento de jabalina.

- Fútbol, categoría masculino.
- Fútbol sala, categoría femenino y categoría masculino.
- Natación, categoría masculino en 50 mts dorso, en 1500 mts estilo libre; categoría femenino en 50 mts pecho.
- Voleibol, categoría masculino.

Gráfico 86. Costa Rica. Universidad Nacional. Participación General en la XX edición de JUNCOS UNA. Periodo 2013



Fuente: UNA, Memoria JUNCOS 2013

La participación total de deportistas en ocho disciplinas, en esta edición fue de 1.066, de estos el 55% fueron hombres y el 45% mujeres, siendo la UNA la institución que tuvo más representación con 229 estudiantes ( Gráfico 86) .

**Juncos Artísticos:**

Por otra parte, desde los JUNCOS ARTÍSTICOS se desarrolló una agenda artística que inició con el espectáculo coreográfico inaugural, *Historia Para*

*Comenzar a Correr*, el cual fue una propuesta integrada en la que participaron 70 estudiantes provenientes de los grupos artísticos de nuestra universidad: Teatro UNANIME, Marimba UNA, Coro de la Sierra y el Cuarteto de Saxofones del Departamento de Promoción Estudiantil. Posteriormente se desarrollaron dos programas diarios, uno en el marco de *Encuentros Meridianos* y el otro denominado *Noches con el Arte*, con la participación de grupos de todas las universidades públicas.

**Cuadro 39. Costa Rica. Universidad Nacional. Participación de estudiantes artistas por universidades en JUNTOS ARTÍSTICOS**

	Sábado 20 de abril	Domingo 21 de Abril	Lunes 22 de Abril	Martes 23 de Abril	Miércoles 24 de Abril	Jueves 25 de Abril	Viernes 26 de Abril	TOTAL
UNA	119	75	113	65	71	105	38	586
UCR	~	14	7	21	7	47	23	119
TEC	~	~	34	53	25	9	~	122
UNED	~	33	~	8	~	~	41	82
UTN	~	~	~	25	30			55
TOTAL								964

Fuente: Departamento de Promoción Estudiantil, Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

Los Juncos artísticos (Cuadro 39) lograron la participación de un total de 964 estudiantes que ejecutan alguna disciplina o práctica artística provenientes de las universidades públicas, tanto de las carreras de arte como de las agrupaciones de vida estudiantil, con un total de 50 grupos participantes. Cabe destacar la considerable participación de jóvenes de la UNA, con un total de 586. Según el control de asistencia a los once eventos artísticos programados se contó con un público superior a las 2000 personas.

#### Campeonatos y torneos internos a la UNA

Propiciar espacios de participación y promoción del deporte competitivo, constituye un esfuerzo de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, mediante el Departamento de Promoción Estudiantil, para contribuir en el fortalecimiento de la estrategia de la universidad promotora de la salud. En el 2013, se realizaron campeonatos y torneos internos en Facultades, Centros y Sedes. Estas acciones

brindaron la oportunidad de practicar su deporte de preferencia a 917 estudiantes.

- 1 campeonato de fútbol, que tuvo la participación de 12 equipos y 210 estudiantes.
- 1 campeonato de fútbol sala masculino y femenino, que contó con la participación de 65 equipos y 650 participantes en total.
- 1 torneo de ajedrez, que tuvo la participación de 17 jugadores.
- 1 torneo de karate, en donde participaron 20 deportistas.
- 1 torneo de taekwondo, con la participación de 20 deportistas.

#### Equipos Representativos:

Los equipos Representativos de la Universidad Nacional, además de promover la imagen institucional dentro y fuera del País, se convierten en un medio para fomentar el deporte competitivo entre los estudiantes. En el 2013 se contó con 16 equipos en ambos géneros:

Ajedrez, Atletismo, Baloncesto, Balonmano, Fútbol, Fútbol Sala, Karate, Natación, Porrismo, Tenis de Mesa y Voleibol.

Los mismos participan en Torneos Universitarios, Campeonatos y I, II y III División.

### Talleres deportivos

Estos talleres deportivos (Cuadro 40) les brindan a sus participantes, la posibilidad de aprender una disciplina y practicar deporte como parte de la vida

universitaria. Al igual que los talleres artísticos, estos también permiten la inscripción de personas de la comunidad nacional, con lo cual se fortalece la imagen institucional a lo externo y brinda a la sociedad una opción de ser parte del quehacer de la UNA.

En el 2013 (Cuadro 40) se realizaron 12 talleres deportivos dirigidos a la comunidad universitaria con la participación de 259 personas. En el período 2009- 2013, se registra un total de 1,861 personas.

**Cuadro 40. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de talleres deportivos realizados, período 2009-2013**

TALLERES DEPORTIVOS					
Rubro	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Participantes en Talleres Deportivos	382	452	460	308	259

**Fuente:** Apeuna con información suministrada por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

La disminución que se observa en los participantes en el Cuadro 40 respecto a Talleres Deportivos está asociada con el cierre del Gimnasio de Promoción Estudiantil el cual se fue temporalmente cerrado por el proceso de remodelación durante el 2012-2013 con el objetivo de contar con una mejor infraestructura deportiva para la ejecución de los JUNCOS 2013.

### **Espacios de participación para la recreación**

Proyecto Recreativo en Facultades y Sedes Regionales

Este proyecto tiene como objetivo invertir la pirámide de participación artística y deportiva tradicional de las universidades, en las que la gran mayoría de estudiantes no realizan actividades de arte o deporte. Por lo que se espera que la recreación sea les permita hacer un uso productivo de los espacios de ocio que generan en la vida

universitaria como por ejemplo, los tiempos de almuerzo entre clases.

Las actividades desarrolladas por el proyecto en el 2013:

Actividades de recreación en 4 Escuelas y Sedes de la UNA. Se realizaron 57 actividades que impactaron a 9467 estudiantes.

Apoyo a 12 actividades de Proyectos Integrados entre los que se encuentran: Día del Deporte y la recreación, Día de la Mujer, Día de la Música, Día del No Fumado, Día de la Nutrición, Día de la Juventud, Semana de Promoción de la Salud, Feria de la Salud, Día Mundial del Corazón, Día de la Salud Mental, Semana de la Mujer, Día Mundial de la Diabetes.

## VOLUNTARIADO

El proyecto UNAAventura voluntariado de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, estimula la formación académica y personal-social del estudiantado universitario, a través de la gestión de eventos con diferentes instancias universitarias, organizaciones y

comunidades, en cumplimiento de una formación integral y el compromiso social de la Universidad Nacional.

Los resultados obtenidos permiten identificar el avance e impacto del mismo, así como las oportunidades de fortalecimiento del proyecto.

### Estudiantes voluntarios inscritos

Para el 2013 se logró contar con 468 inscripciones de las cuales el 58% son mujeres y el 42% hombres. De las inscripciones totales, 272 provienen de estudiantes de primer nivel de carrera. Estos son coherentes con la intencionalidad del proyecto de orientar los esfuerzos para incorporar a estudiantes entre primer y tercer nivel de carrera, promoviendo la inscripción estudiantil en todas las Sedes de la Universidad Nacional.

La coordinación del proyecto gestiona solicitudes de acciones de voluntariado que se atienden mediante la participación de las y los estudiantes asistentes y estudiantes horas colaboración de UNAAventura voluntariado (Cuadros 41 y 42).

Cuadro 41. Costa Rica. Universidad Nacional. Cuadro. Actividades del Proyecto UNAvventura voluntariado, Periodo 2013

Actividad	Lugar	Fecha de inicio	Fecha de conclusión
Inducción UNAvventura EA-EHC	ECMAR-Punta Morales	01/02/2013	03/02/2013
Inducción JUNCOS Región Brunca	Pérez/Coto	14/03/2013	15/03/2013
Inducción JUNCOS Chorotega	Nicoya/Liberia	04/04/2013	05/04/2013
Promoción y reclutamiento JUNCOS	CIDE	8/03/2013	8/03/2013
Promoción del Proyecto	CEG	9/03/2013	11/03/2013
Reunión de coordinación JUNCOS	Sala Emilia Prieto	2/05/2013	2/05/2013
Inducción voluntariado Campus Sarapiquí	Campus Sarapiquí	13/06/2013	13/06/2013
Reunión de coordinación	Biblioteca Joaquín García Monge (sala 3)	07/06/2013	07/06/2013
Taller para equipo de coordinación	Megalaboratorio	24/08/2013	20/08/2013
Taller de manejo de residuos	Campus Sostenible	27/08/2013	27/08/2013
Reunión de coordinación	Oficina UNAvventura voluntariado	04/09/2013	04/09/2013
Taller de manejo de residuos	Campus Sostenible	26/09/2013	26/09/2013
Reunión de coordinación	Oficina UNAvventura voluntariado	09/10/2013	09/10/2013
Taller de valores y reunión de coordinación	Gimnasio de Promoción Estudiantil y oficina de UNAvventura voluntariado	05/11/2013	05/11/2013

Fuente: Proyecto UNAvventura Voluntariado.

Cuadro 14. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de participantes de voluntariado, según actividad, sexo y sede. Periodo 2013

Actividad	Lugar	Cantidad de participantes	Cantidad de hombres	Cantidad de mujeres	Sedes	Campus	Fecha de inicio	Fecha de conclusión
Red UNIVES-Jornada de Bomberos Forestales	Parque Nacional Palo Verde	9	5	4	Central	Omar Dengo	21/02/2013	24/02/2013
Inducción UNAVentura EA-EHC	ECMAR-Punta Morales	20	6	14	Central	Omar Dengo	01/02/2013	03/02/2013
Promoción y reclutamiento JUNCOS	CIDE	9	5	4	Central	Omar Dengo	8/03/2013	8/03/2013
Promoción del Proyecto	CEG	10	4	6	Central	Omar Dengo	9/03/2013	11/03/2013
Red UNIVES-Jornada de Bomberos Forestales	CONARE	9	5	4	Central	Omar Dengo	12/04/2013	12/04/2013
FILU	Parque Central de Heredia	12	4	8	Central	Omar Dengo	11/03/2013	16/03/2013
Inducción JUNCOS Región Brunca	Pérez/Coto	33	18	15	Brunca	Pérez Zeledón	14/03/2013	15/03/2013
						Coto		
Inducción JUNCOS Chorotega	Nicoya/Liberia	20	13	7	Chorotega	Nicoya	04/04/2013	05/04/2013
						Liberia		
Puertas Abiertas	UNA	14	6	8	Central	Omar Dengo	8/04/2013	10/04/2013
JUNCOS	UNA	224	104	120	Central	Omar Dengo	19/04/2013	28/04/2013
						Benjamín Núñez		
					Brunca	Pérez Zeledón		
						Coto		
					Chorotega	Nicoya		
						Liberia		
Actividad Prevención al dengue	UNA	14	6	8	Central	Omar Dengo	17/05/2013	17/05/2013
						Benjamín Núñez		
Jornada Red Unives-Nicoya***	Nicoya	15	6	9	Central	Omar Dengo	31/05/2013	02/06/2013
					Chorotega	Liberia		
Arborización	UNA	25	15	10	Central	Omar Dengo	07/06/2013	07/06/2013
Junquillal*	Santa Cruz, Guanacaste	-	-	-	Central	Omar Dengo	20/06/2013	23/06/2013
						Sarapiquí		
Congreso Universitario	UNA-Gimnasio de Promoción Estudiantil	9	4	5	Central	Omar Dengo	05 de agosto	14 de agosto
Celebración del día de la juventud	UNA- Campus Omar Dengo	40	12	28	Central	Omar Dengo	08 de agosto	08 de agosto
Semana de la Promoción de la Salud	UNA- Campus Omar Dengo	15	7	8	Central	Omar Dengo	20 de agosto	22 de agosto
Quebrada Seca	San Joaquín de Flores	16	10	6	Central	Omar Dengo	23 de agosto	23 de agosto

Actividad	Lugar	Cantidad de participantes	Cantidad de hombres	Cantidad de mujeres	Sedes	Campus	Fecha de inicio	Fecha de conclusión
Comunidad Indígenas (Boruca)	Maíz de Boruca	14	5	9	Central	Omar Dengo	26 de setiembre	29 de setiembre
Inducción Bomberos Forestales	Santa Lucía de Barva, Finca de la UNA	12	6	6	Central	Omar Dengo	19 de setiembre	22 de setiembre
Encuentro Centroamericano	Campamento Roble Alto	8	5	3	Central	Omar Dengo	21 de octubre	25 de octubre
					Brunca	Coto		
					Chorotega	Pérez		
FRIVE	San Gerardo de Dota	9	5	4	Central	Omar Dengo	08 de noviembre	10 de noviembre
						Interuniversitaria		
Junquillal	Santa Cruz	18	10	8	Central	Omar Dengo	07 de noviembre	10 de noviembre
Carrera COOP EUNA Teletón**	Heredia	4	2	2	Central	Omar Dengo	24 de noviembre	24 de noviembre
<b>Total</b>		<b>559</b>	<b>263</b>	<b>296</b>				

Fuente: Proyecto UNAvventura Voluntariado.

### Organizaciones contraparte beneficiadas.

El proyecto comparte la acción del voluntariado con organizaciones contraparte, instituciones del estado, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales e instancias universitarias, para 2013 se coordinaron actividades con:

- Universidad Nacional: Dirección de Extensión, Salud Ocupacional, Comisión Organizadora del IV Congreso Universitario y COOPEUNA.
- Vicerrectoría de Vida Estudiantil: Departamento de Orientación y Psicología, Proyectos Integrados, Comisión Organizadora de los JUNCOS 2013.

- Parque Nacional Palo Verde.
- Red Estatal Universitaria de Voluntariado Estudiantil: Encuentro Centroamericano de Voluntariado Universitario Estatal (Red UNIVOCES), comunidades de Santa Bárbara -Matapalo y Guatíl-San Vicente de Nicoya.
- Municipalidad de Flores: Unidad Técnica Ambiental.
- Escuela Maíz de los Borucas: Junta Educativa.
- Comisión Nacional sobre Incendios Forestales (CONIFOR).



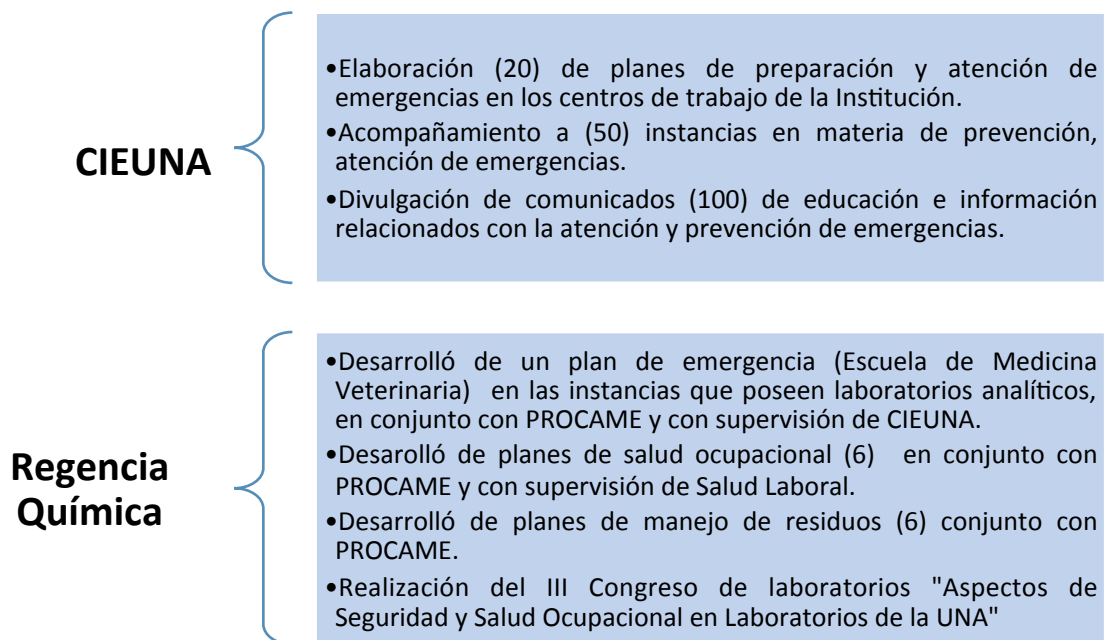
### **Gestión para la prevención, atención y respuesta al riesgo de emergencias**

Otro tema vinculado a la estrategia promotora de la salud y la seguridad, tiene relación con la gestión institucional para la prevención, la atención y la respuesta al riesgo de emergencias ante desastres naturales y antrópicos. En este sentido, a nivel institucional se cuenta con una Comisión Institucional para Emergencias de la UNA (CIEUNA), adscrita a la

Rectoría, conformada por distintos sectores de la comunidad universitaria, coordinada y dirigida por la Dirección del Departamento de Salud, debido a que considera en su quehacer elementos que procuran contribuir con la salud y el bienestar de todas las personas que estudian y trabajan en la UNA.

En la Figura 14 se describen algunas de las principales actividades realizadas durante el 2013, parte de ellas coordinadas con la Regencia Química.

Figura 13. Costa Rica. Universidad Nacional. Principales actividades desarrolladas por el CIEUNA, período 2013



Fuente: Apeuna con información suministrada por CIEUNA y Regencia Química.

## RETOS VIDA UNIVERSITARIA Y PROMOCIÓN DE LA SALUD

1. En términos generales tal y como se describió anteriormente, no cabe duda que los programas y proyectos impulsados en el marco de la estrategia de UNA promotora de salud son invaluable, en cuanto al aporte complementario que le brindan a todos los miembros activos de la comunidad universitaria y en algunos casos a la comunidad nacional; no obstante, se denota la disminución en algunos casos de la participación de personas o bien se muestra una disminución en la cantidad de eventos que se realizaron durante el 2013. Algunos ejemplos podrían verse en los encuentros meridianos, talleres deportivos, servicios de salud. Por lo tanto es importante continuar impulsando este tipo de iniciativas y analizar las razones que están provocando esta situación, en aras de continuar potenciando todas las actividades relacionadas con la promoción de la salud, el arte y la recreación.
2. Fortalecer la prevención y atención ante desastres naturales mediante la preparación y generación de planes de emergencias en todas las instancias de la Universidad, continua siendo un reto importante para la institución, si bien es cierto que este tema es bastante incipiente en la institución, no por ello debe dejarse de lado, al convertirse

en una prioridad, los esfuerzos por contar con el personal capacitado para liderar las distintas brigadas de emergencias, contar y socializar los planes de evacuación en caso de emergencia y contar con los implementos básicos de primeros auxilios, que son esenciales para responder apropiadamente ante un desastre natural y antrópico.

### 4.4.6 MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA Y SEGURIDAD

Con el fin de crear condiciones que favorezcan la labor universitaria y permitan acondicionar los espacios según los requerimientos que emerjan del quehacer institucional, es importante disponer de una estrategia de mediano plazo que promueva la planificación de la infraestructura de acuerdo con las necesidades institucionales. Considerando este contexto se plantea además de contar con la estrategia de infraestructura, también generar condiciones de seguridad en los campus universitarios y potenciar la belleza escénica.

#### *Estrategia de mediano plazo para el desarrollo de la infraestructura institucional*

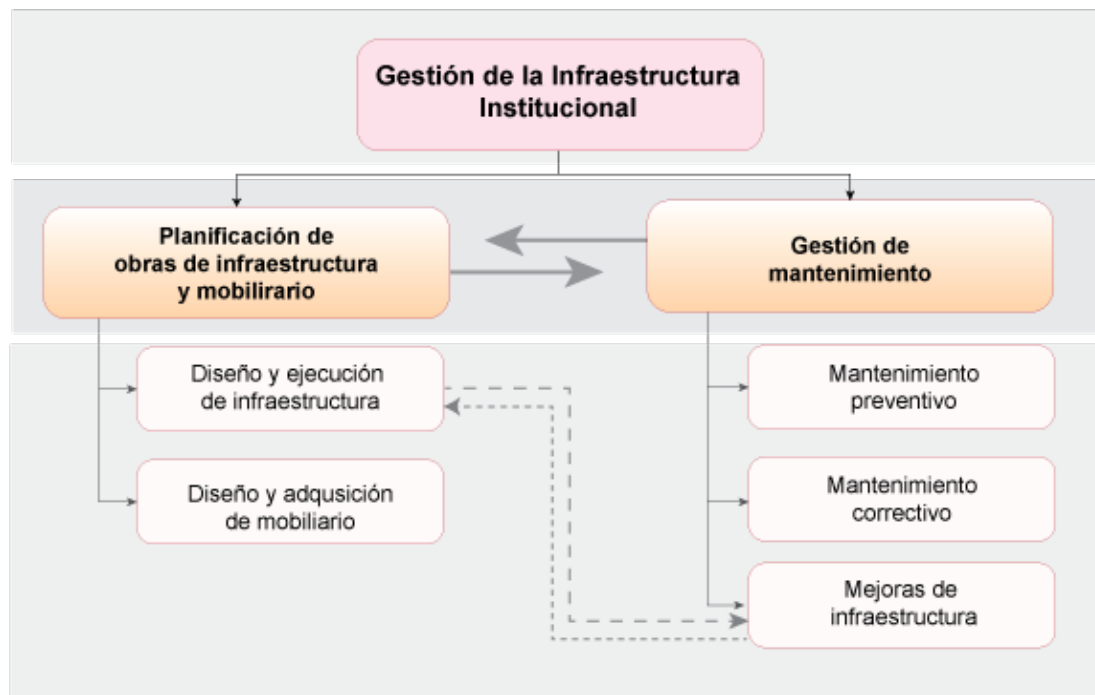
##### Planificación de la infraestructura física

Con la realización y aprobación de la reestructuración de la antes conocida Área

de Planeamiento Espacial (APE) y Sección de Mantenimiento del Programa de Abastecimiento y Apoyo, se crea el Programa de Desarrollo y Mantenimiento de Infraestructura (PRODEMI), instancia encargada de dirigir el proceso de gestión de la infraestructura institucional. En ese

sentido, además del levantamiento de este proceso, se identificaron otros derivados del mismo, como planificación de obras de infraestructura física y mobiliario y gestión del mantenimiento, tal y como se muestra en la Figura 15.

Figura 14. Costa Rica. Universidad Nacional  
Mapa del proceso de gestión de la infraestructura integrado



Fuente: Apeuna con información suministrada por APE y Sección de Mantenimiento

En razón de lo antes expuesto, la estructura organizativa de PRODEMI responde a cuatro secciones: Planificación de los Campus, Infraestructura física y mobiliario, Mantenimiento Electromecánico y Mantenimiento de Obra Civil. Se destaca la creación dentro de dicha estructura la sección denominada

Planificación de los Campus, en donde esta sección está habilitada para desarrollar las actividades ausentes dentro del proceso de planificación de obras, infraestructura física y mobiliario. Asimismo, esta sección tiene a cargo el proceso de planificación de la infraestructura, instancia que articula de una manera ordenada y sistemática el

quehacer en el mediano plazo de la infraestructura institucional.

Es importante retomar la importancia que cobra dentro de la estructura de PRODEMI, la sección antes descrita, ya que junto a la Dirección del programa, esta sección será la encargada de dirigir y organizar lo referente a la estrategia de mediano plazo de infraestructura, que por primera vez en muchos años, se trabaja con personal encargado de realizar esta labor, la cual requiere del levantamiento de información para realizar un diagnóstico institucional en materia de infraestructura, lo cual conlleva tiempo y trabajo. De esta manera, una vez diagnosticada la situación se tendrá que gestionar el crecimiento, modificación y mejora de la infraestructura institucional, diseñar un plan de inversión de infraestructura, definir algunos estándares de la infraestructura física y planificar el mantenimiento de todas las obras nuevas y existentes.

Por tanto, considerando que esta nueva estructura aprobada por el Consejo Universitario en octubre del 2013, podrá regir a partir del año 2014, el trabajo para la definición de esta estrategia si bien es cierto ya ha iniciado, organizar e integrar todos los esfuerzos realizados a la fecha y los que siguen, será una labor que bajo esas características será impulsada a partir del 2014.

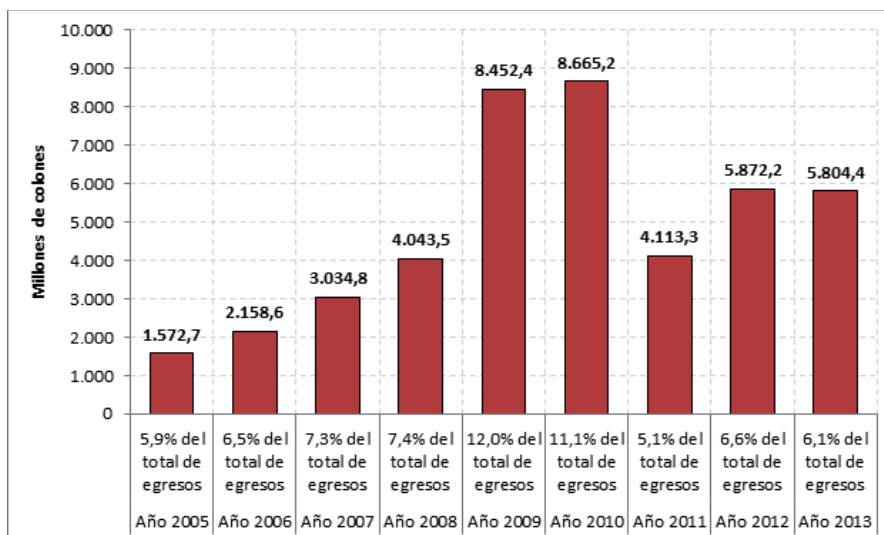
## Mejoramiento de la infraestructura institucional

En cuanto a la evolución de los recursos 2013 asignados a infraestructura en la institución, se destinaron principalmente al mejoramiento o ampliación de la infraestructura existente, ya que no se registran nuevas obras mayores realizadas. Esto asociado a que, en la actualidad la proyección de nuevas obras está programada para los siguientes cuatro años con el financiamiento por \$50 millones de dólares del Proyecto de Mejoramiento Institucional.

Asimismo, es importante señalar tal como se mencionó en el apartado financiero específicamente con la utilización de los recursos del superávit, para el año 2014 se prevé formalizar la adquisición de dos terrenos, uno de ellos ubicado en San Pablo de Heredia y el segundo ubicado en el distrito Ulloa colindando con el Campus Benjamín Núñez.

Se muestra a continuación, la cantidad de recursos destinados para obras de infraestructura utilizados durante el 2013 y años anteriores. La información contenida en el Gráfico 86 muestra que entre el 2009 y el 2010 se destinó la mayor cantidad de recursos propios para inversión provenientes de economías de años anteriores y mediante préstamo para la construcción de la Sede de Campus Liberia; y que durante los últimos tres años esta inversión ronda alrededor del 6% del total de los egresos registrados en el presupuesto institucional que representan cerca de 5 mil millones de colones. A partir de los próximos años la inversión principal se realizará con los fondos del Proyecto de Mejoramiento Institucional.

**Gráfico 87. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de recursos destinados a obras de infraestructura, período 2005-2013**  
- millones de colones -



Fuente: Apeuna con información suministrada por PRODEMI.

Durante el 2013 se finalizaron las siguientes obras y remodelaciones que se iniciaron y/o adjudicaron en el año 2012:

- Remodelación del Auditorio de la Facultad de Filosofía y Letras.
- Adecuaciones a las residencias estudiantiles de la Sede Central.
- Adecuaciones de la soda de Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.
- Mejoras al gimnasio de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.
- Remodelación del Laboratorio de Fisiología, de la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.
- Sala de conferencias del CINAT y otras mejoras.
- Construcción de baterías de baños y Asociaciones para el CIDE y CIDENAF.
- Remodelaciones varias en el CIDE y cambio del techo del edificio.
- Ampliación y remodelación de pasillo de Danza y Teatro.
- Remodelaciones varias en Campus Pérez Zeledón y Coto.
- Cambio de cielorraso de la Escuela de Ciencias Agrarias.
- Ampliación planta de procesamiento de productos lácteos caprinos Santa Lucía.
- Obras de mitigación Río Pirro, II etapa
- Remodelaciones varias Estación de Biología Marina.
- Otras remodelaciones: en el Programa de Publicaciones, área de estacionamiento del plantel de la Sección de Transportes, bodega de Mantenimiento, caseta de Vigilancia de la Plaza de la Diversidad.

Con presupuesto asignado en el año 2013 se continuó con las reparaciones, mantenimiento y construcción de obras, entre las que destacan:

PROGRAMA DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL OBRAS CON PRESUPUESTO 2013		
FACULTAD, CENTRO O SEDE	PROYECTO	MONTO
FACULTAD CIENCIAS DE TIERRA Y MAR	Finca Santa Lucía: Construcción de acera e invernadero	₪ 30,634,100.00
	INISEFOR: Cunetas y remodelación de laboratorio de suelos	₪ 11,029,120.00
	Diseño Laboratorio Cartografía Esc. Geografía	₪ 20,339,705.00
	Reemplazo de cubierta en los recintos de lechería y cabreriza en la Finca Experimental de Santa Lucía.	₪ 9,356,750.00
	Sustitución de paredes dañadas Decanato FCTM	₪ 11,709,000.00
FACULTAD CIENCIAS SOCIALES	Reubicación de bodega y revista ABRA en el edificio 1 Ciencias Sociales	₪ 8,769,300.00
	Construcción muro de retención IESTRA	₪ 17,520,000.00
	Reparaciones varias en edificio 2 de la Facultad de Ciencias Sociales: Reemplazo de alero del edificio, y remodelación de la recepción.	₪ 8,500,000.00
	Contratación de Servicios para Mejoras eléctricas en el Museo Cultura Popular	₪ 3,700,000.00
	Sustitución de láminas transparentes y de la cocina del edificio de Docencia e Investigación; cambio de cubierta del CINPE	₪ 13,963,875.00
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS	Acceso a las instalaciones de la Biblioteca Infantil	₪ 4,425,925.00
	División de 4 aulas en Filosofía y Letras	₪ 23,221,000.00
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES	Instalación de montacargas en Escuela de Informática	₪ 32,360,000.00
	Adecuación Bodega de Reactivos Químicos, Biología	₪ 8,204,300.00
	Demolición de paredes de paneles de concreto en el Decanato FCEN.	₪ 33,370,000.00
	Cerramiento en alrededores de la Estación Biológica Marina y muro de soporte módulo 5 ECMAR	₪ 11,652,000.00

PROGRAMA DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL OBRAS CON PRESUPUESTO 2013		
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD	Remodelación Sala Rayos X, Esc. Med. Veterinaria.	₡ 28,571,257.60
	Construcción Bodega Reactivos Químicos, Esc. Med. V.	₡ 25,667,891.00
	Remodelación Soda Esc. Med. Veterinaria.	₡ 55,657,017.00
VICERRECTORIA DE VIDA ESTUDIANTIL	Remodelación de Oficinas de Vida Estudiantil	₡ 19,479,980.00
CIDE	Servicio de instalación de malla ciclón en el CIDE y Residencias Calderón	₡ 10,684,800.00
CIDEA	Techado de espacio entre el taller de textiles y oficina del CIDEA. Escuela de Arte y Comunicación Visual	₡ 12,313,124.00
Campus Benjamín Núñez	Diseño y construcción de planta de tratamiento, Campus Benjamín Núñez	₡ 170,500,000.00
	Instalación de malla tipo ciclón alrededores de Residencias Estudiantiles ubicadas en el Campus Benjamín Núñez	₡ 5,286,400.00
SEDE BRUNCA	Remodelaciones en Campus Coto	₡ 22,769,500.00
	Remodelaciones en Campus Pérez Zeledón	₡ 41,440,000.00
	Construcción de dos aulas, Campus Coto	₡ 81,291,250.00
SEDE CHOROTEGA	Proyecto de generación eléctrica mediante paneles solares para el Campus Liberia de la Sede Chorotega	₡ 17,912,860.00
	Reparaciones varias en el Campus Nicoya	₡ 6,118,475.00
Obras Generales para la atención de diferentes reparaciones y mantenimiento	Pintura en edificaciones varias de la UNA	₡ 37,375,000.00
	Sustitución de cubierta de asbesto en sodas de las Escuelas de Ciencias Biológicas y Ciencias Agrarias.	₡ 29,890,000.00
	Reemplazo del piso del Auditorio Clodomiro Picado	₡ 3,048,250.00
	Trabajos varios: soportes para estanterías, servicios para ventanales, instalación de canoas	₡ 34,641,504.00
	Instalación de sistema integral contra descargas atmosféricas para el edificio de Registro - Financiero.	₡ 21,550,000.00



PROGRAMA DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL OBRAS CON PRESUPUESTO 2013		
	Obras complementarias de la Plaza 11 de abril incorpora: acera y área de estacionamiento de Ciencias Sociales y hondonada ubicada detrás del Centro para las Artes	₡ 138,677,999.32
	Habilitar espacio para parqueo de bicicletas	₡ 5,660,540.00
	Implementación sala de exhibición EUNA	₡ 40,000,000.00
	Acondicionamiento y construcción de casetas de vigilancia (INISEFOR y acceso principal Campus Benjamín Núñez)	₡ 22,013,013.00

Durante el año 2013 se concluye la construcción del edificio Escuela de Informática de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, que comprende un módulo de aulas, un módulo de servicios y área administrativa. El área total de las edificaciones es de aproximadamente 2700 m<sup>2</sup>, para un monto total de la obra de ₡2.387.841.805,00.

En mayo del 2013 se inicia la construcción del Centro de Arte y Cultura de Pérez Zeledón, Sede Brunca, y a diciembre del 2013 se alcanzó un 60% de avance de la obra. Este proyecto consiste en la construcción de un centro con fines multiculturales y artísticos que promuevan nuevas oportunidades y desarrollo de la Región Brunca. El edificio está formado por tres módulos unidos en pasillos techados, dos de los módulos son en forma circular; un último módulo conformado por un rectángulo y un polígono corresponde a la sala multiusos, vestidores y sala de percusión. El edificio comprende aulas, cubículos y área administrativa. El área aproximada del

proyecto es de 684 m<sup>2</sup> en edificios y 600 m<sup>2</sup> en pasillos, parqueo y accesos, con un costo de ₡687.849.690,17, cuya entrega provisional está programada para abril del 2014.

A continuación se muestran imágenes de la construcción a diciembre del 2013:



### *Adecuación de la infraestructura en atención de leyes específicas 8228 y 7600*

Uno de los esfuerzos que ha venido realizando la institución, en relación con las mejoras a la infraestructura existente, (Cuadro15) se relaciona con su adaptación a los requerimientos de nuevas leyes, por ejemplo para el año 2013, la Universidad ha estado enfocada prioritariamente en atender la Ley 8228 sobre la atención de emergencias. De igual forma, durante ese mismo año se han realizado algunas obras para cumplir con los requerimientos de la Ley7600, sobre discapacidad. Es

importante considerar al analizar los datos, que la atención de esta Ley tiene más años que la primera, por lo que la Universidad ya ha hecho inversiones importantes en modificaciones y adaptaciones físicas de edificios con mayor cantidad de años, mientras que las nuevas construcciones ya las incorporan como parte del compromiso institucional en la atención de esta población con necesidades especiales.

Las principales mejoras realizadas en atención a esas leyes que iniciaron en el año 2012 corresponden al siguiente detalle expresada en el Cuadro 43:

Cuadro 16. Costa Rica. Universidad Nacional. Algunas obras finalizadas en atención a las Leyes 8228 y 7600, según unidad, periodo 2013  
- millones de colones -

Atención a Leyes: Ley 8228 y Ley 7600		
Unidad	Obra	Monto
Obras Generales	II etapa de adecuaciones del Edificio Administrativo para cumplir con la Ley 8228 en el Campus Omar Dengo	₡ 265.939.309,00
Obras Generales	Biblioteca Joaquín García Monge, Adecuaciones especiales Ley 7600 y 8228	₡ 130.816.254,13
Campus Sarapiquí	II Etapa de Readecuaciones en el Campus Sarapiquí	₡ 105.057.330,00
Obras Generales	Señalética (Campus Omar Dengo, Sede Coto, Sede Pérez Zeledón y Campus Sarapiquí)	₡ 46.816.000,00
FCSA	Construcción salida de emergencia de Laboratorios, Esc. Medicina Veterinaria	₡ 24.733.004,00
FCTM	Adecuaciones en salidas de Emergencia en el OVSICORI, en el INISEFOR y en el CINAT.	₡ 16.034.654,10
FCTM	Sistema de Detección contra Incendios FCTM.	₡ 12.722.599,25
FCTM	Instalación de lámparas de emergencia y película de seguridad	₡ 5.285.000,00
FCS	Adecuación de puertas de emergencia en Edificio de la Facultad de Ciencias Sociales.	₡ 7.630.048,00
CIDE	Suministros e instalación de lámparas de emergencia en edificios del CIDE	₡ 4.387.058,00
CEG	I Etapa de Readecuación del Edificio del CEG.	₡ 3.972.155,00
SRB	Adecuaciones de Salidas de Emergencia en el Campus Coto	₡ 3.240.000,00
SRCH	Instalación luminarias de emergencia, Campus Nicoya	₡ 3.190.000,00
FCEN	Rampa de acceso a Escuela de Biología.	₡ 4.146.000,00
FCEN	Puertas de salida de emergencia y sistema de detección de incendios.	₡ 42.265.406,59

Fuente: PRODEMI, Informe de labores 2013.

Con presupuesto asignado en el año 2013 se continuó en la intervención presentada en el Cuadro 44:

Cuadro 17. Costa Rica. Universidad Nacional. Obras realizadas con presupuesto 2013 en atención a las Leyes 8228 y 7600, según unidad  
- millones de colones -

PROGRAMA DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL		
FACULTAD, CENTRO O SEDE	PROYECTO	MONTO
CIDEA	Instalación de puertas de emergencia en el Teatro Atahualpa	₡ 3.407.410,00
FACULTAD CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES	Construcción Salidas de emergencia dormitorios Estación de Biología Marina	₡ 2.150.000,00
	Salidas de emergencia Laboratorios de Química (Química General, Laboratorio Húmedo de Polímeros, LADIP)	₡ 4.370.000,00
	Salidas de emergencia Laboratorios de Ciencias Agrarias y Ciencias Biológicas.	₡ 38.539.528,00
OBRAS GENERALES	Construcción rampa entre Plaza de la Diversidad y Registro-Financiero	₡ 17.623.750,00
	Instalación de puertas de emergencia BJGM	₡ 4.062.580,00
	II etapa elevador de Biblioteca Joaquín García M.	₡ 49.644.888,50
	Adecuaciones en portones de Bienestar Estudiantil.	₡ 882.000,00

Fuente: PRODEMI. Febrero 2014.

### Convenio UNA-Hacienda

A partir del 2006 la Institución asumió un compromiso de pago de intereses por el préstamo adquirido por parte del Gobierno de la República ante el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), para la construcción de los edificios de las Facultades de

Ciencias Sociales y de Filosofía y Letras, cuya deuda total ascendía a \$1.240.543.35 millones de dólares.

La Comisión Bipartita UNA-Ministerio de Hacienda ha venido cumpliendo lo establecido en el “Convenio entre la Universidad Nacional y el Ministerio de Hacienda”, sobre dotación de capacitación dentro del marco de cumplimiento de la

cláusula quinta de acuerdo entre el Gobierno de la República y la Universidad Nacional, relativo a la ejecución e inicio de los desembolsos de recursos provenientes del préstamo n° 26 FDS (BCIE-Gobierno de la República)", ha permitido desarrollado actividades de capacitación, que a su vez dejan un saldo positivo para el 2013, logrando con ello cerrar ese periodo con una deuda que se proyecta cancelar en su totalidad en el 2014 de \$201.977.05.

Algunas de las actividades de capacitación que se han brindado en el marco del anterior convenio son:

- CISCO 1 y CISCO 2
- Programa en Investigación Social

### *Proyección de nuevas obras en el marco del Proyecto de Mejoramiento Institucional*

Los nuevos desarrollos de infraestructura propuestos en el marco del Proyecto de Mejoramiento Institucional, le permitirán a la Universidad contar con nuevas instalaciones que vendrán a fortalecer la docencia, la investigación, la extensión y la producción académica. Además, se pretende disminuir en buena parte la cantidad de alquileres que albergan

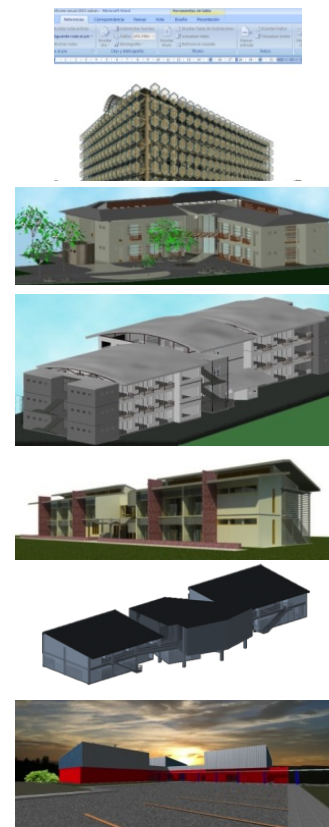
- Administración de Proyectos (Programa Gerencial)
- Proyecto de Investigación con la Escuela Economía de la UNA
- Maestría en Economía del Desarrollo
- Gerencia de Proyectos
- ITIL
- Auditoría de Sistemas
- Sistema de Información Geográfica
- Curso JOOMLA
- Taller Especialización de Riesgos
- Cursos CECIS
- Maestría Gestión y Finanzas Públicas
- Curso de Office 2010

instancias universitarias asociadas a las iniciativas incorporadas en el PMI y que para el 2013 significó el pago por alrededor de 622 millones de colones.

A continuación se muestra en resumen el desarrollo de obras que se realizarán en el marco del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior, propuestas para la mayoría de las iniciativas de este proyecto, su estado de situación al 2013 y un esbozo de algunos de los edificios que se construirán (Cuadro 45)

Cuadro 45. Costa Rica. Universidad Nacional. Detalle de los desarrollos a realizar en el marco del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior - Monto en dólares -

	ÁREA (m²)	Infraestructura	Mobiliario	Estado
UNA01- Emprendedurismo	1.000	1.230.000	250.000	Anteproyecto
UNA02-Educación permanente	1.000	1.230.000	250.000	Anteproyecto
UNA03-Cadena de abastecimiento y logística	500	615.000	125.000	Anteproyecto
UNA04-Física aplicada	900	1.107.000	225.000	Anteproyecto
UNA05-Innovación de los aprendizajes	375	461.250	43.125	Proceso de diseño
UNA06 procesos Artísticos	2.750	3.382.500	687.500	Proceso de diseño
UNA07-N. procesos industriales	5.500	6.765.000	1.375.000	Proceso de planos constructivos
UNA08-Movimiento y terapias	1.500	1.845.000	375.000	Anteproyecto
UNA09-Cambio climático y desarrollo	800	984.000	200.000	Proceso de diseño
UNA10-Formación y Desarrollo Integral		12.028.350	750.165	
Residencias Nicoya	1.200	1.476.000	60.720	Anteproyecto
Residencias Pérez Zeledón	1.925	2.367.750	97.405	Proceso de diseño
Residencias Liberia	1.250	1.537.500	63.250	Anteproyecto
Residencias Sarapiquí	900	1.107.000	45.540	Proceso de diseño
Obras Deportivas Nicoya	950	285.000		Anteproyecto
Obras Deportivas Liberia	950	380.000		Anteproyecto
Obras Deportivas Coto	500	200.000		Anteproyecto
Obras Deportivas Campus Central	2.200	1.320.000		Proceso de diseño
Estudios Generales	1.150	1.414.500	132.250	Proceso de diseño
UNA11- Pertinencia y Calidad				
Dirección de Áreas/Planificación	1.220	1.500.600	305.000	Proceso de diseño
Casa Internacional	400	440.000	46.000	En coordinación para definición de prioridades por parte del usuario



Fuente: PRODEMI, Informe de labores 2013.

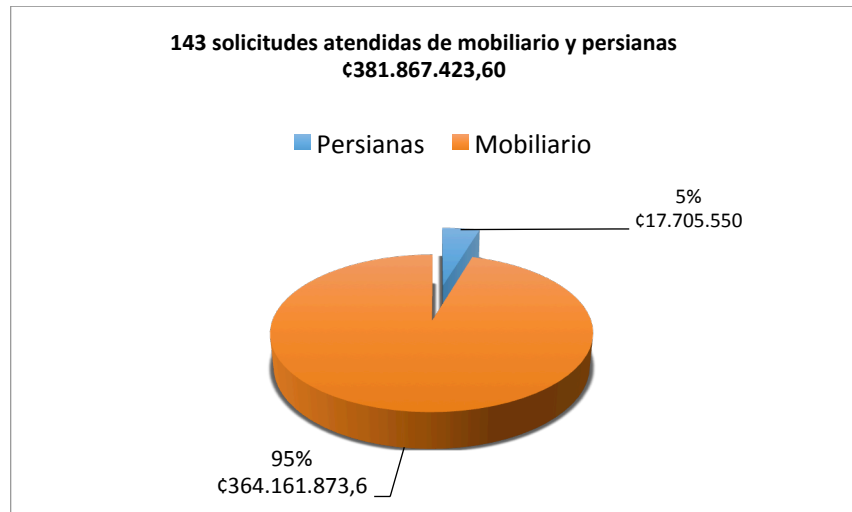
### Compra de mobiliario

Se implementó la modalidad de compra de suministros según demanda, lo cual mejoró notablemente la agilización de trámites, el tiempo de entrega del mobiliario y un mejor servicio para los usuarios.

Se realizaron 8 cortes de compra de febrero a setiembre, ampliando así los plazos y mejorando la ejecución del presupuesto disponible para muebles (Gráfico 88).



**Gráfico 88. Costa Rica. Universidad Nacional. Cantidad de solicitudes atendidas de mobiliario y persianas. Periodo 2013.**



Fuente: PRODEMI, Informe de labores 2013.

Adicional al mobiliario señalado se tramitó en el año de referencia un monto de 26.658.745,40 por concepto de

solicitudes tramitadas por Unidad Especializada.

## RETOS MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA Y SEGURIDAD

1. Uno de los principales retos que enmarca la meta de infraestructura es lograr concretar la estrategia para promover la planificación de la infraestructura institucional de acuerdo a las necesidades de la institución, considerando los recursos físicos (terrenos, edificaciones y mobiliario) existentes y los recursos financieros disponibles. Por tanto, se vuelve un imperativo contar con un plan de inversión en el mediano y largo plazo vinculado al Plan de

Mediano Plazo Institucional 2013-2017, que le permita a la institución proyectar en función de las variables anteriores y de su quehacer mismo, la capacidad real que tiene de continuar creciendo en construcciones de manera ordenada y armónica, sin dejar de lado la proyección del mantenimiento que se requiere para la infraestructura ya existente.

2. Otro reto importante, también relacionado con el tema de infraestructura institucional, consiste en lograr la ejecución de las obras propuestas y programadas, en el marco del Proyecto de Mejoramiento



Institucional, lo cual representa para la Universidad una oportunidad para fortalecer el quehacer académico y en especial la investigación y la producción académica, pero además para disminuir la cantidad de alquileres que realiza cada año.

3. Finalmente en el tema de seguridad institucional es necesario no perder de vista que los tiempos cambian, por tanto el entorno y la vida universitaria que se tenía hace unos diez o veinte años también, de ahí la importancia de fortalecer los procesos vinculados a la seguridad institucional, para que con ello se trabaje fuertemente en la concreción de un plan institucional que permita no solo atender emergencias relacionadas con la seguridad; sino también prevenir este tipo de situaciones. Además, es necesario continuar con la adquisición de equipo que apoye la labor de vigilancia, para expandir proyectos tan necesarios como el monitoreo electrónico, hacia otros campus de la Universidad y así con otros proyectos que deben impactar a toda la institución.

4. Sensibilizar a la población universitaria en materia de seguridad institucional.

## **Condiciones de seguridad en los campus universitarios**

### **Plan de intervención y seguridad universitario**

En atención al Plan de intervención y seguridad de la UNA, elaborado por la Sección de Seguridad Institucional del Programa de Servicios Generales, se realiza un diagnóstico general en los diferentes Campus de la institución, para determinar los medios y métodos necesarios que minimicen cualquier tipo de riesgo o amenaza en la comunidad universitaria. A continuación se hace un resumen de los hallazgos en el tema:

#### a. Información Delictiva

- Actos delictivos comunes y repetitivos.
- Robo o hurto de computadores portátiles, proyectores, tacha de vehículos.
- Muchos robos en oficinas sin indicios de utilización de la fuerza.
- Casi el 100%, a pesar de los procesos indagatorios, no se logra establecer el responsable.

#### b. Condiciones de Infraestructura

- Campus abiertos
- Iluminación insuficiente
- Facilidad de acceso a edificios
- Seguridad electrónica escasa

#### c. Ambiente de Seguridad

A nivel de la Comunidad Universitaria

- Inadecuado control interno
- Actitud de descuido
- Inadecuada responsabilidad sobre seguridad
- Funcionarios sin identificación
- Percepción negativa de seguridad

A nivel de la Sección de Seguridad Institucional

- Incompleta visión de seguridad
- Estructura inadecuada
- Carencia y desactualización de procedimientos o protocolos

Adicionalmente se presenta dentro de las instalaciones universitarias un aumento en la venta y consumo de bebidas alcohólicas, estupefacientes y drogas, por lo que la Sección de Seguridad realiza una caracterización del problema, a fin de establecer la estrategia de intervención que involucre a las instancias según los diversos ámbitos académicos, administrativos y estudiantiles.

A partir del diagnóstico y en concordancia con la meta estratégica propuesta en el Plan de Mediano Plazo 2013-2017, un elemento importante que contribuirá con el fortalecimiento de la seguridad es la mejora en los procesos de seguridad institucional, que se espera sean ejecutados a partir de la implementación de la reestructuración aprobada por el Consejo Universitario, que incluyó al

Programa de Servicios Generales y a su vez a la Sección de Seguridad Institucional (antes Sección de Vigilancia).

Con la realización del estudio de reestructuración se recomendó que la estructura de la Sección de Seguridad Institucional, instancia encargada de desarrollar el proceso de gestión de la seguridad institucional, debe estar compuesta a lo interno por dos unidades de Vigilancia: vigilancia con oficiales y vigilancia electrónica, y la de Prevención y atención de delitos, que se refiere al control de acciones delictivas; esta última unidad nueva totalmente, pretende realizar el monitoreo del entorno para la actualización de equipo de seguridad, identificación de amenazas, riesgos y vulnerabilidad en la infraestructura institucional; así como situaciones que atenten contra la seguridad de las personas dentro del campus universitario, colaborar y coordinar las acciones que involucren investigaciones calificadas, en conjunto con la Asesoría Jurídica de la Universidad Nacional, identificar responsables de acciones delictivas e iniciar el proceso administrativo correspondiente y diseñar campañas de prevención en materia de seguridad en la Universidad Nacional.

En cuanto a los medios y métodos de seguridad implementados se presenta:

### Seguridad electrónica

- i. En enero del 2012 inició el funcionamiento del Centro de Monitoreo, el cual es una herramienta de valor agregado

- para la función de seguridad, ya que ha permitido fortalecer la vigilancia a nivel institucional en cuanto a: la prevención de delitos, ayuda en la localización de personas consumiendo drogas y sospechosos en áreas donde se cuenta con cámaras, comunicación más efectiva con los oficiales para ejecutar acciones inmediatas, ayuda a los usuarios que tienen situaciones de emergencia o denuncias en cuanto a materia de seguridad se refiere, control de acceso electrónico, entre otros.
- ii. A partir del segundo semestre del 2012 y durante el 2013 se ejecuta la primera etapa de instalación de alarmas en el Campus Omar Dengo y se incluye la del Edificio de Informática ubicado en el Campus Presbítero Benjamín Núñez.
- iii. En cuanto al Circuito Cerrado de Televisión (CCT), se está realizando mantenimiento del instalado actualmente y se tienen requerimientos adicionales o replanteamiento de los instalados, como complemento del sistema de alarmas.
- iv. En el tema de medios de comunicación entre campus, en el 2013 se concluyó con la primera etapa donde se tiene cobertura de comunicación en la Gran Área Metropolitana y se continuará durante el segundo Semestre 2014 con la adquisición del resto de equipos para cubrir todo el país.
- v. Los accesos electrónicos vehiculares se encuentran en constante mantenimiento, para lo cual se firmó un contrato con una empresa especialista en la materia. Durante el año 2014 se instalarán nuevos controles de accesos a las vías universitarias en Plantel de Transportes, OVSICORI, ingreso al Campus Benjamín Núñez, Sub-Sede Coto, Liberia y Recinto Sarapiquí.
- vi. Como parte de los accesos electrónicos se ha entregado el carné de identificación a los funcionarios que ingresan con su vehículo al Campus Omar Dengo, además se continuó con la entrega de los carné a todos los demás funcionarios alcanzando una cobertura aproximada de un 40% a diciembre del 2013.

## Infraestructura

- vii. En cuanto a la iluminación se han realizado mejoras en el Campus Omar Dengo y se prevé, junto con un análisis del impacto de las obras financiadas con el Proyecto de Mejoramiento Institucional, instalar nuevos dispositivos para el 2014 en Benjamín Núñez.
- viii. En proyectos administrados por PRODEMI se implementan barreras físicas en algunas edificaciones e ingresos de la UNA. Como ejemplo se pueden citar: el edificio de la Escuela de Ciencias Agrarias, frente del Campus Omar Dengo, Edificio Administrativo y otros. Además, se tiene programado concluir el frente del Campus Omar Dengo el primer semestre 2014, incluyendo el parqueo de Ciencias Sociales. Por otro lado, los accesos al Campus Benjamín Núñez en los costados este y oeste, programados para el 2015, así como la habilitación de la calle norte.

## Protocolos, procesos y procedimientos

- ix. En el primer semestre del 2013 se concluyeron y se pusieron en funcionamiento los protocolos en el Campus Benjamín Núñez, asimismo se elaboraron otros protocolos para puestos de trabajo del Campus Omar Dengo, tales como: el de "Venta y consumo de drogas" y otros específicos en la atención de delitos. Para el segundo semestre del 2014 el total de puestos de seguridad en el Campus Omar Dengo y en otras instalaciones universitarias dispondrán de sus protocolos.
- x. Durante el año 2013 se plantea conjuntamente con la Sección de Formación y Actualización del Talento Humano y la Asesoría Jurídica, un programa de capacitación para Oficiales de Seguridad, que se espera iniciar en el año 2014.
- xi. De conformidad con el proceso de Reestructuración del Programa de Abastecimiento y Apoyo, análisis del proceso de gestión de la infraestructura institucional y revisión de otros procesos afines aprobado por el Consejo Universitario, la Sección de Seguridad está en revisión y mejora de los procesos y procedimientos respectivos.

## Equipamiento

- xii. En el año 2013 se fortalece la seguridad con dos motocicletas para la Sección de Seguridad a fin de realizar los recorridos en los Campus Omar Dengo y Benjamín Núñez y otra motocicleta para la Estación de 28 Millas. Además, se inicia la contratación de un vehículo a la Sección de Seguridad para hacer los traslados de oficiales.
- xiii. Se siguen atendiendo los requerimientos para que los oficiales de seguridad obtengan su carné de portación de armas, entre lo que se incluye los exámenes psicológicos.
- xiv. Se han entregado por todo el país a los oficiales implementos varios que incluyen cinturones, focos, paraguas, uniformes, entre otros.
- xv. Se continúa con el acondicionamiento de las casetas.

### 4.4.7 SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

En el marco de la sustentabilidad ambiental de la Universidad, se busca gestionar los recursos institucionales desde el punto de vista de una economía verde, mediante el uso de modelos de gestión que considere buenas prácticas ambientales, el uso energías renovables, el

manejo integral de los residuos, entre otras, que contribuyan no solo con la sustentabilidad ambiental, sino también con el ahorro institucional.

En este sentido la UNA cuenta con una política ambiental aprobada, que emana algunos lineamientos generales sobre este tema, pero más allá de eso, con el apoyo del Programa UNA-Campus Sostenible y con la colaboración de otras instancias como el Programa de Servicios Generales, la Proveeduría Institucional, el Programa de Gestión Financiera, PRODEMI, entre otros, se concretan logros importantes en materia de sustentabilidad ambiental.

Sumado a lo anterior, las principales tendencias apuntan a que exista un equilibrio entre el patrimonio ambiental y el crecimiento económico. Bajo esta premisa la aplicación de la política ambiental pretende incentivar un modelo universitario limpio en materia de ambiente y con un manejo más responsable de los recursos. Es por ello que se realizan acciones de educación y sensibilización ambiental en la UNA, se implementan estrategias de ahorro que consideren un menor consumo de los servicios de agua, electricidad, combustible, teléfono, papel, entre otros, así como un manejo integral de los residuos, implementado buenas prácticas que contribuyen a reducir la huella de carbono.

## Educación y sensibilización ambiental

Como parte de las estrategias de ahorro y uso adecuado de los recursos institucionales implementadas en la Institución por el Programa UNA Campus Sostenible se ha desarrollado diversas actividades de capacitación, sensibilización, promoción de comisiones ambientales, entre otros. Para el 2013 se contó con 7 Comisiones de Bandera Azul

Ecológica en la categoría Centro Educativo y 1 comisión en la categoría Acciones para enfrentar el Cambio Climático y 7 comisiones en centros y facultades. Además se realizaron 58 capacitaciones con la participación de un total de 1830 funcionarios y estudiantes de la UNA y 234 personas de la comunidad costarricense.

En la Figura 16 se enmarcan las principales acciones impulsadas desde el Programa UNA-Campus Sostenible durante el 2013.

**Figura 15. Costa Rica. Universidad Nacional. Acciones impulsadas por el Programa UNA-Campus Sostenible, periodo 2013.**



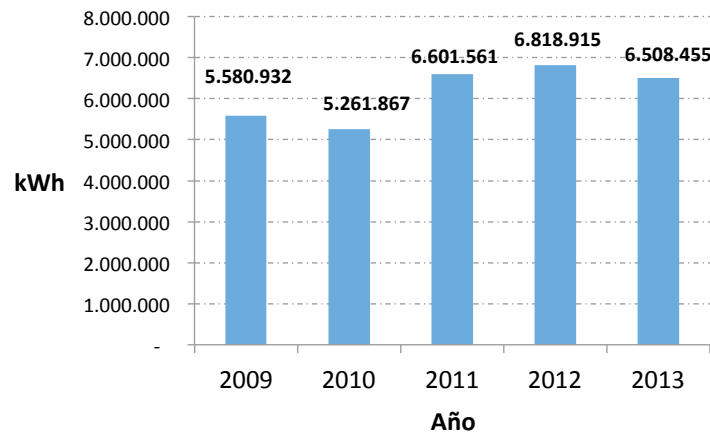
**Fuente:** Apeuna con datos a partir de la Consulta de Programa UNA Campus Sostenible

### **Algunos resultados de la implementación de estrategias de sustentabilidad y ahorro**

A continuación (Gráficos 89, 90, 91 y 92) se muestran los consumos de energía eléctrica, de agua, combustible y consumo telefónico de manera histórica

desde el 2009. De manera general se observa un impacto de las políticas impulsadas a favor de la disminución en la mayor parte de los factores de consumo institucional a partir del 2011, mostrando incluso valores más bajos para el 2013.

**Gráfico 89. Costa Rica. Universidad Nacional. Consumo de energía eléctrica (KWh), período 2009-2013**

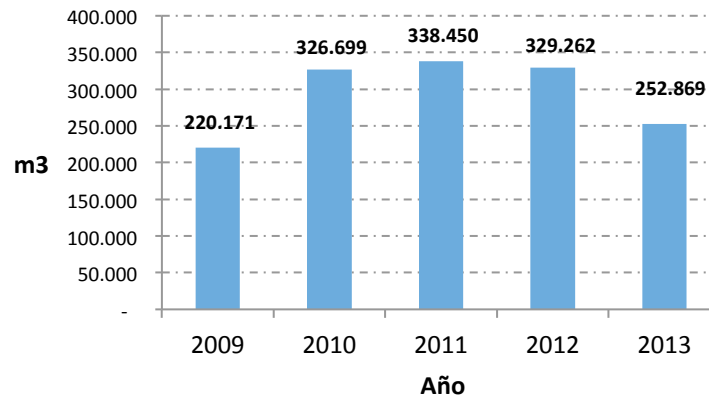


Fuente: Programa UNA Campus Sostenible

Según el gráfico anterior se visualiza una leve disminución en el consumo registrado entre el 2011 y 2013, no así si se compara con el 2009 ó el 2010, es ligeramente menor. Para coadyuvar a esta situación la

Universidad ha venido invirtiendo en tecnologías más limpias que generen menor consumo eléctrico, se esperan que sus efectos se reflejen en el mediano o corto plazo.

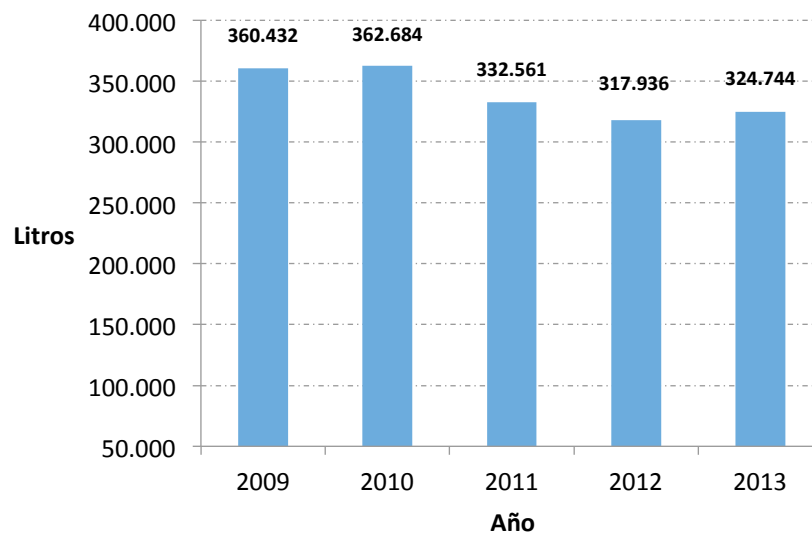


Gráfico 90. Costa Rica. Universidad Nacional. Consumo de agua (m<sup>3</sup>), período 2009-2013

Fuente: Programa UNA Campus Sostenible.

Respecto al gráfico anterior se muestra una disminución significativa a partir del 2011 (338.450 m<sup>3</sup>) en el consumo del agua, de alrededor del 25%, si se comparara con el 2013 (252.869m<sup>3</sup>) donde dicho consumo fue relativamente menor.

Gráfico 91. Costa Rica. Universidad Nacional. Consumo de combustible (litros), período 2009-2013

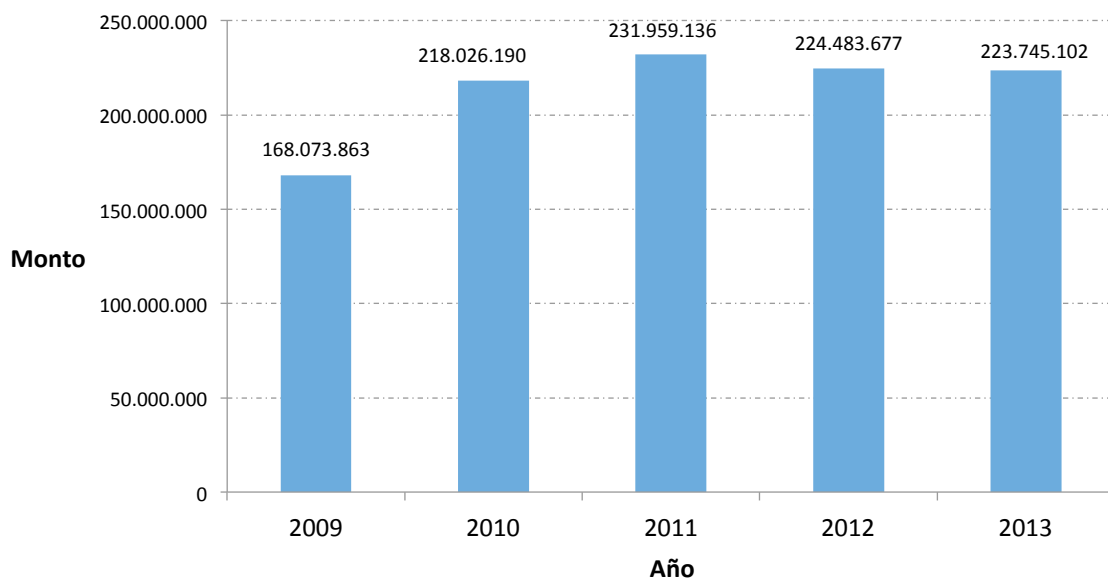


Fuente: Programa UNA Campus Sostenible

Un rubro que ha mostrado una tendencia a la baja desde el 2009, es el de combustible, según se visualiza en el gráfico anterior. Este consumo ha venido decreciendo durante los 5 años en estudios, donde en el 2009 representaba 360.432 litros y en el 2013 es de 324.744 litros, una disminución de cercana al 10%.

A pesar de que el número de giras ha aumentado, lo anterior puede responder, a una serie de factores: a la adquisición de flotillas nuevas que demanden menor consumo, mejoras en la gestión de giras entre otras medidas.

**Gráfico 92. Costa Rica. Universidad Nacional. Consumo telefónico en colones corrientes, período 2009-2013**



**Fuente:** Programa UNA Campus Sostenible

El consumo telefónico ha disminuido alrededor del 4% en el periodo 2011-2013.

Los gráficos anteriores muestran que se han obtenido valiosos resultados en cuanto al consumo de varios rubros, donde la mayoría de ellos exponen una disminución en el consumo a partir del

2012. Esto evidentemente es resultado de la gestión ambiental realizada en la Institución, así como ejecución de campañas de ahorro, capacitaciones y de la implementación de buenas prácticas ambientales, lo cual contribuye a la sustentabilidad ambiental de la Universidad

No se puede dejar de lado, las gestiones realizadas en torno al manejo integral de los residuos, para lo cual el Programa UNA Campus Sostenible señala haber gestionado para el 2013, 119.864 kg de material reciclable y se contó con la colaboración de 7.994,5 horas de estudiantes becados en el Centro de Acopio Institucional, además se elaboraron materiales informativos para la gestión de residuos aprovechables. Además se gestionaron 13.248,5 kg de residuos crudos de 4 centros de alimentación del Campus Omar Dengo y se elaboró un total de 300 kg de abono por medio de la utilización de composteras giratorias.

En materia ambiental, referente a la meta sobre desarrollar un proceso institucional de administración de bienes que norme el ciclo de vida de los bienes adquiridos en la UNA, la Vicerrectoría de Desarrollo informó que una comisión institucional, elaboró una propuesta de "Políticas institucionales para la administración del activo fijo institucional de la Universidad Nacional y el Reglamento para la Baja y Disposición Final de Bienes". Estos documentos fueron presentados ante las autoridades

universitarias, no obstante faltan definir detalles relacionados con dicha propuesta.

## **RETOS PARA LASUSTENTABILIDAD AMBIENTAL**

1. En relación con la consolidación de estrategias que contribuyan a la sustentabilidad ambiental se plantean los siguientes retos:
  - En el marco del Plan de Capacitación Ambiental, se debe continuar con las acciones de educación, promoción y sensibilización ambiental a la Comunidad Universitaria.
  - Aprobar los lineamientos y procedimientos para el ahorro del agua, energía, papel y telefonía en la Universidad Nacional.
  - Seguir promoviendo las compras sustentables en la Institución.
  - Profundizar en la implementación de tecnologías para el aprovechamiento de los residuos, el manejo y disposición adecuada.
  - Mejorar la incorporar el uso de energías limpias.
  - Implementar la propuesta de administración de bienes que regule el ciclo de vida de los bienes adquiridos en la institución.