



# PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL 2014

HEREDIA, COSTA RICA - SETIEMBRE 2013

## PRESENTACIÓN

El Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional establece el Sistema de Planificación como elemento articulador del quehacer institucional, cuyo propósito es "...sustentar técnicamente el desarrollo armonioso y coherente de la institución, con sus fines y principios fundamentales"<sup>1</sup>, y con base en sus lineamientos la Universidad Nacional planea su quehacer en el corto y mediano plazos.

Para la formulación del POAI-2014 la Universidad Nacional continuará con la articulación y la simplificación de los componentes del proceso de planificación institucional, para que esta se constituya en el eje medular que propicie el crecimiento armonioso y racional de la institución consignado en sus fines fundamentales.

En el marco de la organización del IV Congreso Universitario, la Universidad someterá a plenario la *Propuesta de reforma general del Estatuto Orgánico*. Por otra parte, se concretó la aprobación del empréstito con el Banco Mundial, con cuyos recursos se desarrollará el *Programa de mejoramiento institucional*, así como los marcos de operación para pueblos indígenas y la gestión ambiental, entre otros.

De la misma manera, la Universidad continuará con la ejecución del Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017, articulado a la formulación del Plan Operativo Anual Institucional 2014, y al *Plan nacional de la educación superior universitaria estatal (Planes) 2011-2015*.

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional. Estatuto Orgánico 1993, Artículo 58. Departamento de Publicaciones e Impresiones UNA. 1993.

El POAI-2014 tiene su sustento en una estructura programática compuesta por tres programas presupuestarios: académico, vida universitaria y administrativo.

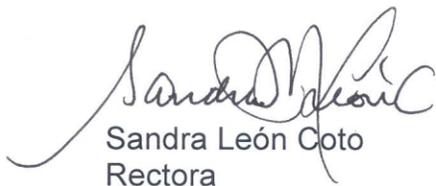
En lo académico, las prioridades institucionales para el 2014 se fundamentan en los siguientes elementos: diversificación e innovación de la oferta docente; educación permanente que contribuya a actualizar y capacitar a los sectores de la sociedad; fortalecimiento de los procesos de acreditación, autoevaluación y mejoramiento; énfasis al desarrollo de las sedes, las secciones regionales y las regiones; desarrollo de programas, proyectos y actividades académicas en docencia, investigación, extensión e integrados, de manera que articulen y realimenten el quehacer universitario mediante la inter y la transdisciplinariedad, que responda a áreas estratégicas de conocimiento establecidas por la Universidad. Además, incentivar la producción académica y la gestión del conocimiento hacia los distintos sectores nacionales e internacionales, así como la comunicación y la difusión del quehacer institucional, proseguir con la evaluación del desempeño académico y desarrollar el plan de fortalecimiento y estabilidad laboral del sector académico.

En el ámbito estudiantil se fortalecerán estrategias que impulsen una universidad promotora de la salud, mediante un plan de articulación en los ámbitos de estructura, ambiente físico y procesos de promoción de la salud. Además, se generarán acciones de seguimiento a la vida estudiantil en las unidades correspondientes en sedes y campus regionales, facultades y centros; asimismo, se contribuirá con la internacionalización de la UNA mediante la movilidad estudiantil, y se continuará con el fortalecimiento del fondo institucional de becas estudiantiles.

Por último, respecto a la gestión administrativa se considera la simplificación y la desconcentración de los procesos institucionales, la regionalización y la evaluación de los servicios institucionales, la planificación del talento humano y el

desarrollo de competencias; así como mejoras, simplificación y articulación en los procesos de planificación institucional, y una gestión de tecnologías de información y comunicación que apoyen el modelo de gestión y el quehacer institucional. Asimismo, se debe priorizar la atención de mejoras en la estructura física, el equipamiento y la tecnología institucional, así como el apoyo a la gestión en la ejecución del Programa de Mejoramiento Institucional financiado con recursos provenientes del empréstito Gobierno de Costa Rica – Banco Mundial.

El Plan Operativo Anual Institucional para el 2014 está sustentado en el *Planes 2011-2015* y en el Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017; este último aprobado por la Asamblea de Representantes de la Universidad Nacional, en sesión ordinaria celebrada el 11 de junio del 2012, acta N° 13-2012, artículo tercero, inciso único.

  
Sandra León Coto  
Rectora



# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	i
1. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL.....	1
EL PRINCIPIO DE LEGALIDAD.....	2
EL PRINCIPIO DE RAZONABILIDAD.....	3
EL PRINCIPIO DE AUTONOMÍA UNIVERSITARIA.....	3
EL PRINCIPIO DE LIBERTAD DE CÁTEDRA.....	5
2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	6
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	14
4. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA.....	16
5. MARCO ESTRATÉGICO.....	16
MISIÓN HISTÓRICA.....	16
MISIÓN 2013-2017.....	17
VISIÓN.....	18
POLÍTICAS Y DIRECTRICES PARA LA FORMULACIÓN DEL POAI 2014.....	18
ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES DE MEDIANO PLAZO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	19
<b>Ejes orientadores de la planificación estratégica</b> .....	19
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	22
PRINCIPIOS Y VALORES.....	25
<i>Principios</i> .....	25
<i>Valores</i> .....	26
ÁREAS ESTRATÉGICAS DE CONOCIMIENTO.....	27
7. FORMULARIOS RESUMEN PARA INTEGRAR PLAN – PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DE LOS PROGRAMAS.....	34
I. PROGRAMA ACADÉMICO.....	34
II. PROGRAMA VIDA UNIVERSITARIA.....	40
III. PROGRAMA ADMINISTRATIVO.....	47
8. ACCIONES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	51
9. PRODUCTOS Y SERVICIOS, SEGÚN POBLACIÓN META A LA QUE SE DIRIGEN.....	56

10. VINCULACIÓN DEI POAI-2014 CON EL PLAN NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA ESTATAL Y EL PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL .....	61
VINCULACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA ESTATAL (PLANES) 2011-2015, CON EL PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2013-2017 Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL POAI-2014 .....	66
PROGRAMA PRESUPUESTARIO ACADÉMICO.....	66
PROGRAMA PRESUPUESTARIO VIDA UNIVERSITARIA.....	72
PROGRAMA PRESUPUESTARIO ADMINISTRATIVO .....	73
ANEXOS .....	77
ANEXO 1.....	78
<i>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</i> .....	78
ANEXO 2.....	92
<i>LINEAMIENTOS, OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL PLANES 2011-2015</i> .....	92

# 1. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL

La base jurídica en la cual se enmarca el quehacer de la Universidad Nacional, como requisito de formulación del presupuesto, según dispone la norma de presupuesto público 4.1.3<sup>1</sup>, se halla conformada de la siguiente manera:

- La Constitución Política de Costa Rica.
- La Ley 5182 del 15 de febrero de 1973, Ley de creación de la Universidad Nacional.
- El Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional, aprobado por la Asamblea Universitaria con referéndum del 10 de marzo de 1993; publicado en las gacetas N° 71 del 15-4-93 y N° 101 del 27-5-93.
- Los reglamentos internos aprobados por el Consejo Universitario y la Convención colectiva de trabajo.
- Todas aquellas leyes y normativa nacional de carácter obligante para las instituciones públicas (entre las cuales se pueden mencionar la Ley General de Administración Pública, Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, Código de Trabajo, Manual de Normas técnicas sobre presupuesto público N-1-2012-DC-DFOE, Ley sobre igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, Ley General de Control Interno, Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito).

Este marco jurídico institucional está concebido, no como un conjunto de leyes o normas escritas, sino como un sistema normativo compuesto por reglas de distintas jerarquías y naturaleza, según un orden que va de lo general a lo particular, todo ello con el propósito de enmarcar las actuaciones y las conductas

---

<sup>1</sup> Normas técnicas sobre presupuesto público N-1-2012-DC-DFOE, emitidas por la Contraloría General de la República, mediante resolución R-DC-24-2012 del 27 de febrero del 2012.

de la administración universitaria en la malla de sus valores y dictados obligatorios.

La Constitución Política exige a la Universidad –al igual que al resto de la Administración Pública– una adhesión irrestricta a los principios de legalidad y razonabilidad y le concede a cambio dos facultades de las que está desprovista la administración ordinaria. Ellas son la autonomía universitaria y la libertad de cátedra. Estas constituyen principios distintivos esenciales e irrenunciables de la institucionalidad universitaria.

### **EL PRINCIPIO DE LEGALIDAD**

El principio de legalidad que se consagra en el artículo 11 de nuestra Constitución Política y se desarrolla en el artículo 11 de la Ley General de la Administración Pública, significa que los actos y los comportamientos de la Administración deben estar regulados por norma escrita, lo que implica, desde luego, el sometimiento a la Constitución y a la ley, preferentemente y en general a todas las otras normas del ordenamiento jurídico – reglamentos ejecutivos y autónomos, especialmente-; o sea, en última instancia, a lo que se conoce como el “Principio de Juridicidad de la Administración”.

Este principio en el estado de derecho postula una forma especial de vinculación de las autoridades e instituciones públicas al ordenamiento jurídico, a partir de su definición básica, según la cual toda autoridad o institución pública lo es y solamente puede actuar en la medida en la que se encuentre empoderada para hacerlo por el mismo ordenamiento y normalmente a texto expreso.

## **EL PRINCIPIO DE RAZONABILIDAD**

Según este principio, una norma o acto público o privado sólo es válido cuando, además de su conformidad formal con la Constitución, está razonablemente fundado y justificado de acuerdo con la ideología constitucional. De esta manera se procura, no solo que la ley o el acto no sea irracional, arbitrario o caprichoso, sino también que los medios seleccionados tengan una relación real y sustancial con su objeto. Se distingue entonces entre razonabilidad técnica, que es la proporcionalidad entre medios y fines; razonabilidad jurídica, o la adecuación a la Constitución en general, y en especial, a los derechos y libertades reconocidos o supuestos por ella; y finalmente, la razonabilidad de los efectos sobre los derechos personales, en el sentido de no imponer a esos derechos otras limitaciones a cargas que las razonablemente derivadas de la naturaleza y régimen de los derechos mismos.

El principio de razonabilidad remite a una pauta de justicia con la que completa el principio de legalidad –que es la forma- para componer una sola. El control de razonabilidad es una forma de controlar la constitucionalidad, porque lo irrazonable es inconstitucional.

## **EL PRINCIPIO DE AUTONOMÍA UNIVERSITARIA**

La autonomía universitaria tiene como principal finalidad, procurar al ente todas las condiciones jurídicas necesarias para que lleve a cabo con independencia su misión de cultura y educación superiores.

En este sentido la Universidad no es una simple institución de enseñanza, pues a ella corresponde la función compleja, propia de su naturaleza, de realizar y

profundizar la investigación científica, cultivar las artes y las letras en su máxima expresión, analizar y criticar, con objetividad, conocimiento y racionalidad elevados, la realidad social, cultural, política y económica del país y el mundo, proponer soluciones a los grandes problemas nacionales, servir de impulsora a ideas y acciones para alcanzar el desarrollo en todos los ámbitos (espiritual, social, científico y material) contribuyendo de esa manera a la realización efectiva de los valores fundamentales de la identidad costarricense, que pueden resumirse así: democracia, estado social de derecho, paz y justicia, dignidad esencial del ser humano y el “sistema de libertad”.

La Universidad, como centro de pensamiento libre, debe y tiene que estar exenta de presiones o medidas de cualquier naturaleza que tiendan a impedirle cumplir con su gran cometido.

Por tal razón, las universidades del Estado están dotadas de independencia para el desempeño de sus funciones y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios. Esta autonomía, que ha sido clasificada como especial, es completa y por esto distinta de la del resto de los entes descentralizados en nuestro ordenamiento jurídico.

Así, como resultado de estas prerrogativas constitucionales, las universidades públicas están fuera de la dirección del Poder Ejecutivo y de su jerarquía, cuentan con todas las facultades y poderes administrativos necesarios para llevar adelante el fin especial que legítimamente se les ha encomendado: que pueden autodeterminarse, en el sentido de que están habilitadas para establecer sus planes, programas y presupuestos, organización interna y estructurar su gobierno propio. Tienen poder reglamentario (autónomo y de ejecución); pueden autoestructurarse, repartir sus competencias en el ámbito interno del ente, desconcentrarse en lo jurídicamente posible y lícito, regular el servicio que prestan y decidir libremente sobre su personal. En suma, estas son las modalidades

administrativa, política, organizativa y financiera, que el principio de autonomía garantiza a las universidades públicas.

## **EL PRINCIPIO DE LIBERTAD DE CÁTEDRA**

La jurisprudencia constitucional entiende el principio de libertad de cátedra en dos sentidos. En primer lugar, como una prolongación y complemento de la autonomía universitaria y desde este punto de vista lo define como la potestad de la universidad de decidir el contenido de la enseñanza que imparte –y la orientación de las otras funciones académicas que ejerce-, sin estar sujeta a lo dispuesto por poderes externos a ella. En segundo lugar, como la facultad de los académicos universitarios de expresar sus ideas al interno de la institución, permitiendo la coexistencia de diferentes corrientes de pensamiento.

El Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional hace suyos ambos sentidos cuando en su Artículo 2 señala: “La libertad de cátedra es principio fundamental de la acción académica en la Universidad Nacional y comprende los siguientes aspectos:

- a) Derecho a la libre expresión del académico en el ámbito universitario, en el marco de respeto mutuo y sin temor a represalias conforme a los principios de la Constitución Política y la Declaración Universal de los Derechos Humanos y sin que pueda ser impedido o limitado por factores ajenos a su función académica, ni por acciones de cualquier género;
  
- b) Desarrollo de los programas académicos con libertad de criterios filosóficos, religiosos, históricos y científicos;

- c) Derecho a libre investigación individual o colectiva, conducida como un todo por la Universidad, en función de sus propias necesidades y las del país”.

## 2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El proceso de planificación estratégica consideró un análisis del contexto externo e interno, los resultados de la valoración del grado de cumplimiento del Plan Global Institucional (PGI) 2004-2012, mediante la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2007-2012. Además, previó espacios de participación y realimentación desde las unidades académicas y otras instancias, hacia los niveles de conducción general y órganos colegiados.

La UNA desarrolla su quehacer, considerando como marco general el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (Planes) –vigente en la actualidad el que contempla el periodo 2011-2015–, como espacio potenciador de las fortalezas de las instituciones universitarias estatales y de la generación conjunta de conocimiento estratégico. El *Planes* define como ejes de su accionar los siguientes: Pertinencia e impacto, Acceso y equidad, Aprendizaje, Ciencia y tecnología, y Gestión.

En cuanto a los desafíos que el Plan Global Institucional 2004-2012 planteara al momento de su aprobación por la Asamblea de Representantes, en setiembre del 2004, y de acuerdo con los resultados obtenidos tras la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2007-2012, denominado como el instrumento para la operacionalización del Plan Global; es preciso mencionar algunos avances, a fin de dar cuenta sobre esfuerzos realizados en esa dirección.

La pertinencia y la calidad fueron ejes esenciales en el proceso de planificación de mediano plazo que desarrolló la UNA en los últimos años. En este contexto, resulta atinente mostrar los avances logrados en el último quinquenio, en temas

como la diversificación de la oferta docente, el mejoramiento continuo y la acreditación de carreras, la gestión de programas, proyectos y actividades académicas, la formación del talento humano –con especial atención en posgrados–, el desarrollo regional concebido como el fortalecimiento de las sedes regionales, y otros elementos que han sido y continúan siendo de interés para esta institución:

- Diversificación de la oferta docente. Se crearon 25 nuevos planes de estudio en el periodo 2007 – 2012, respecto de lo cual su revisión integral sigue constituyendo un reto, así como priorizar en aquellos en los que aún no se logra la confirmación plena en cuanto a la pertinencia y la calidad.
- Aseguramiento de la calidad. En lo que se refiere a los esfuerzos en este tema, debe mencionarse que desde el año 2000 dieron inicio en la UNA los procesos de autoevaluación de carreras para su mejoramiento (15 carreras de grado en este proceso durante el periodo 2007-2012), y de forma paralela se han desarrollado procesos de acreditación en algunas de ellas (en grado se reacreditaron 11 carreras y se acreditó 1, y en posgrado se acreditó 1 carrera).
- Modelo pedagógico. Tras varios años de elaboración, análisis y valoración se aprueba el Modelo Pedagógico de la UNA en enero del 2007, por el Consejo Académico (Consaca), el cual constituye un punto referencial para orientar los procesos académicos, estudiantiles y administrativos que tienen lugar en la institución, y busca potenciar el desarrollo académico en la UNA, junto con los procesos de evaluación del desempeño académico, la actualización profesional, la innovación y la diversificación curricular.
- Incorporación de las TIC en los procesos académicos. Sobre esta materia es preciso indicar que en el año 2005 se creó el Programa UNA Virtual con la intención de apoyar dicha tarea; además, en el 2007 se aprobaron las políticas respectivas por parte del Consejo Académico (Consaca), en tanto en

el 2008 se creó una comisión institucional de virtualización. Dicha comisión ha constituido un medio para el impulso de las modalidades virtuales de docencia, respecto de las cuales entre los años 2007 y 2012 se muestra un crecimiento significativo en cuanto a número de cursos en el aula virtual (pasan de 73 a 540), y destaca el incremento en el 2009 que prácticamente triplica el número absoluto del año previo (de 94 a 358).

- Proceso de admisión. Respecto de los esfuerzos por mejorar la atracción estudiantil, la inclusión y la cobertura en la UNA, es preciso indicar que se ha simplificado el proceso de admisión, por una parte mediante la carta de entendimiento firmada en setiembre del 2005 con la UCR y el ITCR para realizarlo en conjunto; por otra, de conformidad con el acuerdo tomado por Consaca, a principios del 2008, de aplicar como criterios de ingreso el promedio ponderado de calificaciones del ciclo diversificado, además de una prueba de aptitud académica, y asimismo un modelo de estratificación según colegio de procedencia. La primera aplicación de tales criterios en el año 2009 dio como resultado un incremento proporcional en el número de estudiantes de primer ingreso provenientes del estrato conformado por colegios nocturnos y otras modalidades; el cual básicamente se mantuvo en los tres años siguientes; particularmente destaca el correspondiente al 2011, cuando el aumento en relación con el año anterior representó un 14,7%.
- Desarrollo de programas y proyectos. Varios elementos se combinan para elevar su impacto académico y social, entre ellos algunos coadyuvantes han sido las actividades de capacitación realizadas en el marco del Sistema de Desarrollo Profesional, sobre la formulación de proyectos y la elaboración de informes anuales y finales, puesto que permiten agudizar criterios sobre su pertinencia; la mejora en el Sistema de Información Académica (SIA) que facilita el acceso y la difusión respecto de la información sobre programas y proyectos; la aprobación por parte de Consaca en el 2008 de los lineamientos para la gestión de programas, proyectos y actividades académicas (PPAA),

además de la confección del Manual de procedimientos y criterios para su evaluación, cuyo marco permite la realimentación al proceso de formulación, seguimiento y cierre de programas, proyectos y actividades académicas.

La aprobación de los lineamientos para la gestión de programas, proyectos y actividades académicas (PPAA) viene a conferirle al Sistema de Información Académica (SIA) la función de coadyuvante en su coordinación, integración, seguimiento y evaluación. El SIA, en consecuencia, mediante su consolidación y revisión constantes, crea un espacio de atención permanente que contribuye a la gestión de la información, la cual debe coincidir con la generada en facultades, centros y sedes, por cuanto estas son las que sostienen dicho sistema.

- **Regionalización.** En lo que respecta a matrícula, en el período 2007-2012 se observa un aumento en el número de estudiantes en la totalidad de sedes regionales de la UNA; particularmente, el número de estudiantes matriculados de primer ingreso del 2012 casi triplica el del 2007, adicionalmente, la proporción de estudiantes tanto regulares como de primer ingreso en las sedes regionales, respecto de los totales institucionales en ambas categorías, fueron en aumento durante el periodo. En el año 2007 da inicio la oferta en la Sede Interuniversitaria de Alajuela con la carrera Ingeniería en Sistemas de Información, en tanto al año siguiente se suman las carreras de grado de Bachiller en Química Industrial y en la Enseñanza del Inglés. De esta forma se abre una opción para diversificar y regionalizar la oferta académica, mediante la apertura de promociones de diferentes carreras en conjunto con otras instituciones de educación superior estatal. Asimismo, el Campus Sarapiquí inició programas de docencia de manera formal, con una población estudiantil de nuevo ingreso en el año 2009, con promociones en las carreras de Bachillerato en Administración de Empresas, Diplomado en Aplicaciones informáticas, Diplomado en Secretariado, y Diplomado en Recreación turística; además, a partir del 2010 se inicia el Diplomado en Gestión integral de fincas.

En lo que a matrícula regular se refiere, el número de estudiantes respecto del año 2009 casi se duplicó en el siguiente año, no obstante del 2010 al 2011 el crecimiento rondó el 21%, y entre este último periodo y el 2012 el número absoluto se mantuvo constante.

- Desarrollo del personal académico. Se implementó el Sistema de Desarrollo Profesional a partir del primer ciclo lectivo del año 2007, como medio de promoción de procesos integrales de formación del personal académico, orientados al fortalecimiento de las prácticas académicas, en las áreas de inducción a la vida universitaria, pedagogía universitaria (modelo pedagógico, TIC, promoción y evaluación de aprendizajes, etc.), profundización profesional, y actualización profesional; en cuyo ámbito se han impartido 142 cursos y talleres en el periodo 2007-2012.
- Producción académica. En relación con este aspecto, se muestra un avance en el ámbito institucional, ligado a la cantidad de revistas que se publicaron en el 2012; y el crecimiento mostrado en el periodo, particularmente en el número de las virtuales, puesto que pasó de 4 en el 2010 a 11 en el 2011, y a 23 en el año 2012. Actualmente hay 26 revistas, de las cuales 20 cuentan con sello editorial, 4 están indexadas y 23 son virtuales.
- Procesos de gestión institucional. El desarrollo en el ámbito del Sistema de gestión de servicios administrativos (Sigesa), se encuentra al 100% en lo que se refiere al levantamiento de los procesos en las áreas de planificación operativa, recursos humanos y gestión financiera. En lo que respecta a la elaboración de sistemas de información, se han evaluado los sistemas de recursos humanos, planificación, finanzas y proveeduría. Asimismo, se ha creado un modelo de bases de datos para todos ellos, se dispone de una primera versión del *framework* y se inició el prototipo visual en recursos humanos.

Gestión de la información, la tecnología y las comunicaciones. En apoyo a esta actividad, se presenta en el periodo 2005-2011 un aumento de 31 veces el ancho de banda de Internet (de 4,8 Mbps reales a 150 Mbps), mientras que del 2011 al 2012 se observa una variante a 200 Mbps.; asimismo, se ha implementado la red de acceso a Internet en la modalidad inalámbrica y su expansión alcanza 148 puntos distribuidos en la institución, se ha fortalecido la inversión para adquirir *hardware* y *software*, y se han expandido los laboratorios de computadores para uso estudiantil. Por otra parte, mediante el SCU-2005-2012, del 8 de octubre del 2012, artículo III, inciso XI, de la sesión ordinaria celebrada el 4/10/2012, acta N°3267, se aprobaron las *Normas técnicas institucionales para la gestión y el control de las tecnologías de la información*, en las cuales se establece el marco de acción de la UNA en la materia descrita, y se pretende asegurar que el plan de tecnologías de información y comunicación mantiene un alineamiento con los objetivos estratégicos institucionales.

- Mejoramiento del proceso del sistema de planificación. En este tema la UNA ha logrado avances relacionados con el mejoramiento y el fortalecimiento de la planificación institucional, en tanto ha desarrollado dos procesos de planificación estratégica con resultados tangibles, que le permiten valorar el avance de su quehacer mediante el seguimiento y la evaluación de su estrategia, a través de la ejecución de los planes operativos de todas las instancias que la conforman.
- Planificación del relevo académico. Otro avance relacionado con la planificación institucional tiene que ver con la implementación de una estrategia de relevo académico en el ámbito de la Universidad, que se propuso impulsar la renovación académica, a partir de lo propuesto en el plan estratégico de cada unidad académica, instituto o sede; todo ello mediante un análisis crítico y real de la situación actual de cada uno, cuyo propósito sería fortalecer el talento humano académico como un aspecto medular para el

desarrollo institucional (Plan de relevo académico, 2007). El grado de cumplimiento del plan de relevo académico para los años 2010, 2011 y 2012 fue de 51,5%, 60% y 64,3%, respectivamente, y su vigencia se extendió hasta marzo del 2013. Entre el año 2007 y el 2012 se otorgaron 122 becas para estudios de posgrado y 182 tiempos completos académicos en propiedad. A partir del 1° de agosto del 2013 inicia la ejecución del Plan de fortalecimiento y estabilidad laboral del sector académico.

- Actualización de la estructura presupuestaria. El avance en esta área se refiere fundamentalmente a la modificación en la estructura programática de la UNA, consolidada en el año 2007, que permitió pasar de 8 a 3 programas, con sus correspondientes subprogramas. Asimismo, cabe mencionar el desarrollo de algoritmos orientados a la asignación de recursos presupuestarios en función de resultados y rendimiento de las instancias universitarias, cuya implementación da inicio en el 2008, y sobre la que se trabaja de manera constante en su revisión y actualización.
- Profesionalización de la gestión. En el contexto de la gestión del talento humano por competencias, se han realizado varios módulos de capacitación, sobre todo a partir del año 2008; y particularmente algunos proyectos destinados a promover el desarrollo y la capacitación del recurso humano, como los programas de Competencias necesarias, Fortaleciendo la gestión directiva y Fortaleciendo la cultura del cambio. El Plan estratégico de capacitación y desarrollo 2006-2012 da cuenta de 7.564 funcionarios administrativos, paraacadémicos y autoridades capacitadas, y 301 cursos impartidos sobre desarrollo de habilidades gerenciales y gestión universitaria, entre otros; además de 60 posgrados consolidados en gestión y finanzas públicas, recursos humanos y tecnologías de la información.
- Sistema de becas y acompañamiento académico. La asignación de becas, por su parte, como elemento coadyuvante en la permanencia de los estudiantes en

la UNA muestra en el periodo 2007-2011 una evolución de la formulación del fondo de becas de la Universidad. Los porcentajes de cobertura general de becas rondaron, en el lapso 2007-2012, 51% y 52%, a excepción del año 2012 en el que se dio un salto cualitativo al 57,6%. Las estrategias para asegurar la permanencia y el éxito académico de los estudiantes en la Universidad, incluyen iniciativas de acompañamiento como la del Programa para el Éxito académico estudiantil (tutorías, cursos, talleres), cuyas primeras acciones se implementaron a partir del año 2009; además, se mejora el apoyo psicológico, la orientación y la psicopedagogía, la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, el desarrollo de talleres para estudiantes regulares sobre temáticas de apoyo al desarrollo humano, el seguimiento a estudiantes becados, los servicios de salud preventiva, nutricionales, vida saludable, odontología y otros.

- Programas Institucionales. Entre los programas estratégicos que la UNA desarrolla en cuanto a elementos que conforman tendencias internacionales actuales se encuentra el Programa UNA Emprendedores iniciativa para desarrollar un proceso de creación de capacidades empresariales que sirva como oportunidad para que los estudiantes egresados se conviertan en futuros empresarios exitosos que fomenten el crecimiento económico del país y el Programa UNA-Campus Sostenible, el cual orienta su accionar hacia el cumplimiento de la política ambiental de la UNA. Como parte de él se han desarrollado acciones para fortalecer la cultura ambiental y la sostenibilidad de los campus universitarios y sus áreas de impacto, y en ese sentido se cuenta actualmente con un total de 7 comisiones con bandera azul ecológica en la institución, ubicadas en los campus Omar Dengo, Benjamín Núñez, Liberia, Nicoya y Pérez Zeledón, así como en la Estación de Biología Marina y el recinto Sarapiquí; además, se reinauguró el centro de acopio institucional con la colocación de 516 contenedores para separar los residuos y el manejo integral de más de 381.000 kg de residuos ordinarios aprovechables, 29.324 kg de residuos electrónicos y 14 toneladas

de residuos orgánicos. Por otra parte, se han apoyado y articulado actividades que fomentan la sostenibilidad fuera de los campus universitarios, tales como la ecoromería y la campaña “Ambientados” de Heredia centro.

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La estructura organizativa de la Universidad Nacional no ha presentado modificación alguna respecto de lo señalado en el Plan Operativo Anual Institucional del 2013.



## **4. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA**

La estructura presupuestaria de la Universidad Nacional fue modificada por el Consejo Universitario en el año 2007 (SCU-712-2007 del 18 de mayo), por lo tanto se mantiene conforme lo señalado en el Plan Operativo Anual Institucional del 2008.

No obstante lo anterior, la resolución RG-08-2011 de Gabinete de Rectoría, de fecha 14 de junio del 2011, refiere a un ajuste en los lineamientos de aplicación de la estructura para que se cumplan de manera precisa los fines con los que esta fue aprobada, y se refleje de mejor manera la aplicación de recursos en correspondencia con los productos y los servicios del quehacer institucional. Consecuentemente, se revierte la proporción de recursos presupuestarios por programa, con lo cual el programa Académico pasa a conformar el mayor componente en términos de recursos asignados (51,9% en el 2012 y 51,0% en el 2013); en tanto se da la consiguiente disminución proporcional en cuantía del programa Administrativo, en niveles inferiores al 35%, otrora máximo exponente de la concentración de recursos del presupuesto institucional, en los ámbitos de 50% e incluso 60% (año 2009).

## **5. MARCO ESTRATÉGICO**

### **MISIÓN HISTÓRICA**

Preámbulo del Estatuto Orgánico

“La misión histórica de la Universidad Nacional es la búsqueda de nuevos horizontes para el conocimiento y la formación de profesionales que contribuyan con su quehacer a la transformación de la sociedad costarricense hacia planos superiores de bienestar social y libertad.

Por su misión histórica, la Universidad Nacional se constituye en conciencia crítica y creativa de la sociedad y promueve el desarrollo integral, autónomo, sostenible y equilibrado, dentro del marco del respeto a los Derechos Humanos y la búsqueda del bienestar general.

La misión histórica de la Universidad Nacional le obliga a la investigación sistemática de la realidad costarricense, dentro de un marco de solidaridad y armonía entre el ser humano y la naturaleza; también le compromete a fortalecer una cultura humanista y a contribuir en la creación de una sociedad más solidaria, próspera, justa y libre.

La investigación, la docencia, la extensión y otras formas de producción académica, constituyen los pilares básicos de la actividad universitaria. Mediante la acción conjunta de estas áreas, la Universidad Nacional devela los problemas fundamentales de la sociedad, propone alternativas, y forma profesionales conscientes de las necesidades de la sociedad y del mundo en que vive.”

### **MISIÓN 2013-2017**

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

## **VISIÓN**

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

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

## **POLÍTICAS Y DIRECTRICES PARA LA FORMULACIÓN DEL POAI 2014**

Las Políticas Institucionales se encuentran publicadas en la Gaceta N° 1 del 31 de enero del 2005 (oficio SCU-2369-2004). Estas políticas retoman la publicación comunicada mediante oficio SCU-1229-98, del 20 de agosto de 1998, modificada con la intención de incorporarle elementos específicos sobre equidad, discapacidad e inclusión.

Se agrega al marco de estas políticas otra normativa institucional que ilustra su naturaleza y la evolución de estas en el tiempo (anexo 1).

Adicionalmente, deben tomarse en consideración las modificaciones a las Directrices institucionales para la formulación, la aprobación, la ejecución y la evaluación del Plan Operativo Anual Institucional 2009 y Presupuesto vigentes, y a sus respectivos procedimientos, publicados en la Gaceta N°11-2012 (SCU-

1174-2012), las cuales regirían para el POAI-2013 y siguientes, y a la variante en las primeras, publicada en la Gaceta N°21-2012 (SCU-2077-2012, Anexo 6), hasta tanto se estime pertinente incluir alguna variación adicional.

## **ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES DE MEDIANO PLAZO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los fines y las funciones institucionales de la Universidad Nacional están definidos en el Capítulo II de su Estatuto Orgánico, y delimitados por su misión histórica que se enuncia en el preámbulo del Estatuto Orgánico, su misión y la visión establecidas en el Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017.

En Asamblea de Representantes celebrada el 11 de junio del 2012, se aprobó el Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017, el cual contempla los objetivos estratégicos propuestos para el quinquenio.

De igual forma los lineamientos estratégicos contemplados en el Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017, se basan en cuatro ejes estratégicos que orientarán la planificación estratégica, a saber: Pertinencia y calidad, Producción académica, Innovación y simplificación de la gestión universitaria, y Universidad justa, sostenible y saludable. A continuación se detalla la caracterización de los cuatro ejes que orientarán el quehacer institucional durante el próximo quinquenio:

### **Ejes orientadores de la planificación estratégica**

#### **1. Pertinencia y calidad**

- Fortalecimiento de las competencias de liderazgo y de la gestión universitaria.
- Diversificación e innovación de la oferta académica.
- Articulación del quehacer académico (inter, multi y transdisciplinariedad).

- Fortalecimiento de los programas de posgrados y revisión del Sistema de posgrado.
- Mejoramiento continuo del modelo pedagógico.
- Procesos de internacionalización.
- Movilidad nacional e internacional de académicos y estudiantes.
- Proyección de la oferta académica de la Universidad a nivel internacional y nacional como pertinente y de calidad.
- Fortalecimiento de las sedes regionales.
- Desempeño del quehacer académico y del académico.
- Desempeño de los administrativos.
- Procesos de evaluación, mejoramiento académico.
- Mejora en los servicios institucionales, a partir de los resultados de su evaluación.
- Calidad de los resultados, la productividad e internacionalización del quehacer académico.
- Impacto del quehacer institucional.
- Oferta diferenciadora y áreas prioritarias

## **2. Producción Académica**

- Articulación del quehacer académico (inter, multi y transdisciplinariedad).
- Producción académica y propiedad intelectual.
- Vinculación de los estudiantes y la producción académica.
- Infraestructura, equipo científico y tecnológico, servicios y producción académica.
- Sistematización y divulgación de producción académica.
- Intercambio de experiencias y conocimiento a nivel nacional e internacional y producción académica.
- Normativa para producción académica, remuneración e incentivos.
- Gestión universitaria al servicio de la academia.

- Generación de capacidades y competencias para apoyar la producción académica

### **3. Innovación y simplificación de la gestión universitaria**

- Simplificación de la estructura organizativa y los procesos universitarios, basado en un análisis de la gestión por procesos.
- Actualización y simplificación de la normativa institucional.
- Sistemas de información institucionales pertinentes, confiables, oportunos e integrados.
- Gestión de las tecnologías de la información y la comunicación.

### **4. Universidad justa, sustentable y saludable**

- Planificación como herramienta de gestión universitaria.
- Análisis prospectivos del desarrollo de la Universidad.
- Alineamiento de la planificación institucional y los procesos presupuestarios.
- Articulación del control interno con la planificación.
- Sustentabilidad financiera de corto, mediano y largo plazos.
- Asignación de los recursos según la planificación del crecimiento institucional.
- Maximización y optimización del uso de los recursos institucionales existentes.
- Diversificación de fuentes de ingreso.
- Condiciones laborales acordes al modelo de gestión universitario.
- Plan de relevo académico y Plan de cuadros de reemplazo administrativo y estabilidad laboral.
- Desarrollo profesional, académico y de competencias de los funcionarios universitarios.
- Cultura organizacional acorde al sentido de identidad, pertenencia y valores universitarios.
- Uso del tiempo libre de los estudiantes y funcionarios.

- Rendición de cuentas.
- Planes de mediano plazo para infraestructura, mobiliario, equipo y mantenimiento del espacio físico institucional.
- Prácticas en la gestión para el uso racional de los recursos (energéticos e hídricos, combustible, agua, electricidad, materiales de limpieza, materiales de oficina, teléfono y otros; compras verdes, etc.).
- Prevención y atención de riesgos naturales y otros eventos.
- Plan de intervención de la seguridad institucional y resguardo del patrimonio.
- Vida universitaria saludable.
- Estrategia institucional sobre ética, respeto a la diversidad y resguardo del ambiente laboral.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS**

Los cuatro ejes estratégicos mencionados anteriormente se relacionan con los siguientes objetivos, acciones y metas estratégicas que determinan la dirección de la universidad, según se detalla:

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

### **Acciones estratégicas:**

- 1.1 Diseño de un sistema para la pertinencia y la calidad institucional.
- 1.2 Desarrollo de procesos que fortalezcan y aseguren la calidad y la pertinencia de la oferta académica.
- 1.3 Fortalecimiento de los procesos de gestión, calidad y pertinencia de programas, proyectos y actividades académicas (PPAA) para que permitan su articulación.

- 1.4 Promoción y fortalecimiento de la pertinencia y la calidad de la educación permanente no formal.
- 1.5 Fortalecimiento de las sedes, secciones y del desarrollo regional.
- 1.6 Diseño e implementación de mejoras en las áreas de talento humano académico, internacionalización, y uso de recursos tecnológicos en apoyo a la academia.

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

**Acciones estratégicas:**

- 2.1 Generación de **espacios para la articulación, la socialización de experiencias, la potenciación de las sinergias y la participación estudiantil** en el quehacer académico.
- 2.2 Establecimiento de **mecanismos que potencien y protejan la producción académica.**
- 2.3 **Apoyo a la producción académica mediante la gestión de recursos** que permitan solventar las necesidades de infraestructura y equipamiento.
- 2.4 Fortalecimiento de la formación, la **formación, la actualización y el desarrollo de competencias en el personal académico y estudiantes** que potencien la producción académica.
- 2.5 **Fortalecimiento de la relación universidad-sociedad** mediante la difusión y el acceso al conocimiento.

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

**Acciones estratégicas:**

3.1 Diseño e implementación de **estrategias institucionales articuladas e innovadoras que fortalezcan el modelo de gestión.**

3.2 **Adecuación de los procesos internos** para favorecer el sistema nacional de educación superior y los procesos de internacionalización.

3.3 Gestión de las **tecnologías de información y comunicación para apoyar el modelo de gestión y el quehacer institucional.**

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

**Acciones estratégicas:**

4.1 **Mejora del sistema de planificación institucional** mediante la articulación, la simplificación y la integración de sus componentes.

4.2 Desarrollo de una **gestión financiera que apoye la toma de decisiones** y contribuya a la **sustentabilidad institucional.**

4.3 **Fortalecer el talento humano** que potencia el desarrollo organizacional.

4.4. Desarrollo de **acciones de vida universitaria y de clima organizacional** que propicien la puesta en práctica de los valores y el sentido de pertenencia.

4.5 **Fortalecimiento de la estrategia de una universidad promotora de la salud** con el fin de contribuir al bienestar individual y colectivo de sus miembros.

4.6 **Mejoramiento de las condiciones universitarias en aspectos de infraestructura institucional**, de seguridad, de acceso y de belleza escénica.

4.7 Consolidación de **estrategias que contribuyan a la sustentabilidad ambiental** de la universidad.

## PRINCIPIOS Y VALORES<sup>2</sup>

### Principios

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

- **Transparencia:** Cumplimiento del mandato legal institucional mediante el uso eficiente de los recursos asignados, y la rendición de cuentas.
- **Equidad:** Existencia de un trato igualitario en cuanto a oportunidades y derechos, sin ningún tipo de discriminación.
- **Innovación:** Búsqueda permanente de nuevas formas y contenidos para el aseguramiento de la pertinencia y de la calidad del quehacer institucional.
- **Solidaridad:** Adhesión y reciprocidad de cada persona con las causas de la institución, los demás seres humanos y los recursos de su entorno.
- **Probidad:** cualidad de las personas de la comunidad universitaria que actúan con honestidad y rectitud en el ejercicio de sus derechos y deberes institucionales.
- **Excelencia:** la calidad del desarrollo académico y de la gestión institucional es parte de la responsabilidad social de la Universidad como institución pública. La Universidad busca satisfacer los más altos parámetros de

---

<sup>2</sup> Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017.

calidad internacionalmente reconocidos en los procesos, las acciones y los productos académicos.

- **Pertinencia:** la oferta académica se renueva constantemente, en atención al surgimiento de nuevos campos de conocimiento, y a una mejor respuesta a los retos del desarrollo y de la sociedad.

## Valores

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

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

- **Trabajo en equipo:** Dinámica de trabajo institucional, hacia la articulación académica y con la sociedad, para alcanzar los objetivos y cumplir responsabilidades.

## ÁREAS ESTRATÉGICAS DE CONOCIMIENTO

Las actividades académicas de la Universidad se dan dentro de un amplio y diverso espectro de dimensiones y temas, en cuyo marco los académicos ejercen la docencia, la investigación, la extensión y la producción. No obstante, se impone la necesidad de identificar grandes campos del conocimiento, de carácter estratégico para el desarrollo de la vida académica en la Universidad Nacional, que permitan orientar con mayor precisión el desarrollo institucional, de manera que contribuyan a cumplir la misión y alcanzar la visión propuestas.

La importancia de definir áreas de conocimiento surge de la necesidad de identificar aquellas que sean realmente relevantes para la Universidad y en las cuales esta decida destacarse, con lo que se contribuye así a constituir su perfil distintivo. En una forma más particular, orientan temáticamente la actividad académica en tópicos estratégicos para el desarrollo nacional y contribuyen a elevar el estado del conocimiento en las distintas comunidades científicas y de profesionales. En consecuencia, establecen las prioridades hacia donde se orientan los mayores esfuerzos académicos y los recursos institucionales.

La identificación de áreas estratégicas de conocimiento resulta clave en la búsqueda de nuevas formas de organización de lo académico en la Universidad que superen las limitantes derivadas de visualizar únicamente la dimensión disciplinaria. Este paso es fundamental para propiciar un trabajo inter, trans y multidisciplinario capaz de impregnar la extensión de dinamismo, con el fin de

dar mejores respuestas a los complejos problemas de la realidad y a los desafíos que plantea la sociedad del conocimiento.

En relación con lo anterior, tras diversos y ricos procesos de reflexión y análisis del quehacer académico, y con el propósito de orientar el accionar académico, el Consejo Académico (Consaca) realizó un análisis exhaustivo que permitió la definición de las áreas estratégicas de conocimiento de la Universidad Nacional. Dichas áreas fueron aprobadas mediante acuerdo No. 037-2012 de la sesión ordinaria celebrada el 20 de marzo del 2012, Acta N° 7-2012.

Estas áreas estratégicas de conocimiento son: 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 ecosistémica y calidad de vida; Sociedad y desarrollo humano, y Tecnologías de la información y la comunicación.

Los componentes de estas áreas se detallan a continuación, en un orden que no representa ningún grado de prioridad entre ellas.

### **Ambiente, territorio y sustentabilidad**

- Gestión y ordenamiento territorial.
- Manejo de cuencas, zonas marino-costeras, corredores biológicos y áreas protegidas.
- Estudio de ecosistemas y biodiversidad continentales, marinos y costeros.
- Eventos naturales extremos, procesos transfronterizos y recursos naturales.
- Amenaza y vulnerabilidad de los recursos naturales.
- Indicadores de calidad, diversidad, abundancia y distribución de los recursos naturales.
- Repoblamiento y protección de especies en vías de extinción.

- Valoración de los recursos naturales del daño ambiental y de los servicios ambientales.
- Generación de tecnologías y recursos naturales.
- Cambio climático y recursos naturales.
- Gestión del riesgo.

### **Desarrollo científico, tecnológico e innovación**

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

### **Educación y desarrollo integral**

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

### **Humanismo, arte y cultura**

- Filosofía, ética y espiritualidad.
- Diversidad, equidad y derechos humanos.
- Identidad, lengua y cultura.

- Conciencia y expresión corporal.
- Creación, apreciación artística y literaria.
- Rescate y desarrollo del talento artístico.
- Arte, uso de medios y recursos no convencionales.
- Diseño, paisaje visual y artístico.
- Valoración y rescate del patrimonio.
- Tecnología y cultura.
- Producción simbólica, circulación, consumo y apropiación del arte.
- Desarrollo y estímulo de la creatividad.
- Estética.

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

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

### **Salud ecosistémica y calidad de vida**

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

- Inocuidad de los alimentos.
- Salud y tecnología.

### **Sociedad y desarrollo humano**

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

### **Tecnologías de la información y la comunicación**

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

**6. RESUMEN DEL PRESUPUESTO ORDINARIO, PERIODO 2014**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
(en miles de colones corrientes)

<b>Conceptos</b>	<b>Total de presupuesto ordinario</b>	<b>Presupuesto aplicación general</b>	<b>Presupuesto aplicación específica</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>130.552.291,1</b>	<b>86.295.018,1</b>	<b>44.257.273,0</b>
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>92.142.486,3</b>	<b>78.185.979,4</b>	<b>13.956.506,9</b>
<b>Ingresos tributarios</b>	17.054,1	17.054,1	0,0
<b>Ingresos no tributarios</b>	<b>7.015.746,8</b>	<b>2.001.556,3</b>	<b>5.014.190,5</b>
Venta de bienes y servicios	5.062.161,6	413.320,0	4.648.841,6
Ingresos de la propiedad	1.735.009,0	1.377.589,0	357.420,0
Otros ingresos no tributarios	218.576,2	210.647,3	7.928,9
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>85.109.685,4</b>	<b>76.167.369,0</b>	<b>8.942.316,4</b>
<b>Transferencias corrientes del Sector Público</b>	<b>84.779.077,4</b>	<b>76.167.369,0</b>	<b>8.611.708,4</b>
<b>Transferencias corrientes del Gobierno Central</b>	<b>84.327.077,4</b>	<b>76.167.369,0</b>	<b>8.159.708,4</b>
Ministerio de Educación Pública- Ley 5909 FEES	82.253.709,3	74.572.470,4	7.681.238,9
<i>Ministerio de Hacienda- Ley 7386, Rentas Propias</i>	2.073.368,2	1.594.898,6	478.469,6
<i>Transferencias corrientes de órganos descentrados</i>	420.000,0	0,0	420.000,0
<i>Transferencias corrientes Instit. Descent. No Empresariales Conicit.</i>	32.000,0	0,0	32.000,0
<b>Transferencias corrientes sector externo</b>	<b>330.608,0</b>	0,0	330.608,0
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>38.409.804,8</b>	<b>8.109.038,7</b>	<b>30.300.766,1</b>
Recursos de vigencias anteriores	38.409.804,8	8.109.038,7	30.300.766,1
Superávit libre	8.109.038,7	8.109.038,7	0,0
Superávit específico	30.300.766,1	0,0	30.300.766,1
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>130.552.291,2</b>	<b>86.295.018,2</b>	<b>44.257.273,0</b>
Remuneraciones	66.956.188,3	64.933.286,6	2.022.901,7
Servicios	7.679.496,6	5.752.623,9	1.926.872,7
Materiales y suministros	2.446.232,4	1.467.497,7	978.734,7
Intereses y comisiones	259.869,0	259.869,0	0,0
Activos financieros	4.000,0	0,0	4.000,0
Bienes duraderos	15.109.392,3	9.473.797,9	5.635.594,4
Transferencias corrientes	13.492.926,1	4.254.969,9	9.237.956,2
Amortización	152.973,2	152.973,2	0,0
Cuentas especiales	24.451.213,3	0,0	24.451.213,3

**FUENTE:** Área de Análisis y Plan Presupuesto, Programa de Gestión Financiera

**PRESUPUESTO TOTAL ASIGNADO POR PROGRAMA  
AÑO 2014**

(miles de colones)

PARTIDA	TOTAL PRESUPUESTO	INTEGRADO UNIVERSIDAD		
		Programa Académico	Programa Vida Universitaria	Programa Administrativo
Remuneraciones	66.956.188,3	46.863.407,8	5.838.110,0	14.254.670,5
Servicios	7.679.496,6	2.003.269,6	700.921,1	4.975.305,9
Materiales y suministros	2.446.232,3	1.122.936,7	283.294,2	1.040.001,4
Intereses y comisiones	259.869,0	240.280,8	0,0	19.588,2
Activos financieros	4.000,0	0,0	4.000,0	0,0
Bienes duraderos	15.109.392,3	5.639.005,6	895.005,9	8.575.380,8
Transferencias corrientes	13.492.926,1	2.503.320,7	8.653.487,7	2.336.117,7
Amortización	152.973,2	152.973,2	0,0	0,0
Cuentas especiales /1	24.451.213,3	24.451.213,3	0,0	0,0
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>130.552.291,1</b>	<b>82.976.407,7</b>	<b>16.374.818,9</b>	<b>31.201.064,5</b>

*1/ Incluye los recursos presupuestados del Programa de Mejoramiento Institucional que se registran con asignación específica aunque sin sustento en el plan operativo anual 2014, puesto que no serán ejecutados en ese periodo.*

**FUENTE:** Área de Análisis y Plan Presupuesto, Programa de Gestión Financiera

## 7. FORMULARIOS RESUMEN PARA INTEGRAR PLAN – PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DE LOS PROGRAMAS<sup>3</sup>

### I. PROGRAMA ACADÉMICO

**Responsables:**

Licda. Sandra León Coto, Rectora

MED. Francisco González Alvarado, Vicerrector Académico

### PRESUPUESTO ASIGNADO AL PROGRAMA ACADÉMICO PARA EL AÑO 2014

PARTIDA	MONTO (miles de colones)
Remuneraciones	46.863.407,8
Servicios	2.003.269,6
Materiales y suministros	1.122.936,7
Intereses y comisiones	240.280,8
Activos financieros	0,0
Bienes duraderos	5.639.005,6
Transferencias corrientes	2.503.320,7
Amortización	152.973,2
Cuentas especiales <sup>2/</sup>	24.451.213,3
<b>TOTAL</b>	<b>82.976.407,7</b>

<sup>2/</sup> Incluye los recursos presupuestados del Programa de Mejoramiento Institucional que se registran con asignación específica aunque sin sustento en el plan operativo anual 2014, puesto que no serán ejecutados en ese periodo.

<sup>3</sup> La vinculación entre los objetivos operativos anuales 2014, los objetivos estratégicos institucionales 2013-2017 y el Plan nacional de la educación superior universitaria estatal (Planes) 2011-2015 (Anexo 2), se encuentra en el apartado 10 de este documento.

El programa Académico refleja el trabajo sustantivo de la institución, en tanto a través de sus actividades se cumple con las funciones estipuladas en el Estatuto Orgánico y en la Ley de Creación de la Universidad.

El Estatuto Orgánico, en su artículo 216, define actividad académica como "...el proceso en el que la extensión, la docencia, la investigación y la producción se relacionan e integran orgánicamente...". El programa Académico incluye las acciones propias de este proceso, y se encuentra constituido por cinco subprogramas, a saber: Docencia, Investigación, Extensión, Programas Integrados y Gestión Académica, cuya aprobación se encuentra en el SCU-712-2007, y aparece detallado en el POAI-2008.

**OBJETIVOS, METAS Y CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DEL PROGRAMA ACADÉMICO PARA EL AÑO 2014**

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	Final	
1. Ofrecer planes de estudio en concordancia con los ejes transversales y el modelo pedagógico institucional, orientados a la atracción y a la permanencia estudiantil.	1.1 Matricular <b>15.053</b> estudiantes en la sede Central (12.436 regulares, 2.617 nuevos).	Número de estudiantes de nuevo ingreso matriculados / Número de estudiantes de nuevo ingreso estimados  Número de estudiantes regulares matriculados / Número de estudiantes regulares estimados	enero	diciembre	21.203.043,6
	1.2 Ejecutar <b>22</b> programas, proyectos y actividades (PPAA) que apoyen la innovación y la diversificación universitarias.	Número de PPAA en apoyo a la innovación ejecutados / Número de PPAA en apoyo a la innovación programados.  Número de PPAA en apoyo a la diversificación ejecutados / Número de PPAA en apoyo a la diversificación programados	enero	diciembre	583.193,2
2. Fortalecer el quehacer académico mediante la inversión en formación de recursos humanos, y en equipo científico y tecnológico, en las áreas prioritarias del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).	2.1 Adjudicar y dar seguimiento a los beneficiarios y/o ejecutores de <b>43</b> actividades (20 becas de posgrado, 20	Número de becas de posgrado adjudicadas / Número de becas de posgrado programadas  Número de intercambios	enero	diciembre	1.925.338,9

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	Final	
	intercambios académicos y 3 licitaciones de equipo) requeridas para cumplir con los objetivos e indicadores del PMI.	académicos realizados / Número de intercambios académicos programados  Número de licitaciones de equipo tramitadas / Número de licitaciones de equipo programadas  Porcentaje de beneficiarios a quienes se da seguimiento pertinente			
<b>3.</b> Generar y transferir conocimiento mediante el desarrollo de programas proyectos y actividades académicas de investigación, extensión e integradas de impacto nacional, congruentes con las áreas de conocimiento definidas en el ámbito institucional para contribuir a la transformación de la sociedad.	<b>3.1</b> Ejecutar <b>148</b> PPAA de investigación según prioridades definidas.	Número de PPAA de investigación ejecutados / Número de PPAA de investigación programados	enero	diciembre	2.933.492,6
	<b>3.2.</b> Ejecutar <b>39</b> PPAA de extensión que fortalezcan el aporte de la UNA a las comunidades, mediante una extensión universitaria pertinente.	Número de PPAA de extensión ejecutados / Número de PPAA de extensión programados	enero	diciembre	527.500,1
	<b>3.3</b> Ejecutar <b>156</b> PPAA integradas que fortalezcan la vinculación y la proyección de las áreas académicas.	Número de PPAA de actividad académica integrada ejecutados / Número de PPAA de actividad académica integrada programados	enero	diciembre	4.860.810,0

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	Final	
	<b>3.4.</b> Ejecutar <b>41</b> actividades de sistematización y divulgación (revistas) que permita fortalecer la relación universidad-sociedad.	Número de actividades de sistematización y divulgación desarrolladas / Número de actividades de sistematización y divulgación programadas	enero	diciembre	502.788,3
	<b>3.5</b> Ejecutar <b>7</b> proyectos de producción académica y artística, o de una combinación de ambas.	Número de actividades de producción académica, artística o de ambas ejecutadas / Número de actividades de producción académica, artística o de ambas, programadas	enero	diciembre	451.928,1
<b>4.</b> Fomentar el desarrollo regional mediante la atracción de estudiantes en las sedes de la Universidad Nacional y el desarrollo de actividades de impacto regional.	<b>4.1</b> Matricular <b>3.867</b> estudiantes en las sedes regionales (2.684 estudiantes regulares y 1.183 estudiantes nuevos).	Número de estudiantes regulares matriculados en sede regional / Número de estudiantes regulares estimado en sede regional  Número de estudiantes de nuevo ingreso matriculados en sede regional / Número de estudiantes de nuevo ingreso estimados en sede regional	enero	diciembre	5.725.533,3

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	Final	
5. Desarrollar procesos de gestión y de evaluación de calidad, oportunos y pertinentes, que propicien el desarrollo del quehacer sustantivo de la Universidad.	5.1 Ejecutar 33 actividades de autoevaluación para el mejoramiento, la acreditación y la reacreditación.	Número de actividades de autoevaluación y mejoramiento realizadas / Número de actividades de autoevaluación y mejoramiento programadas			1.266.645,0
	5.2 Atender el 100% de actividades de gestión de apoyo al quehacer académico.	Porcentaje de actividades de gestión de apoyo al quehacer académico realizadas			14.977.439,9
	5.3 Ejecutar 16 actividades de inversión para brindar las condiciones necesarias en el desarrollo de actividades académicas.	Número de actividades de inversión realizadas / Número de actividades de inversión programadas  Porcentaje de avance de las actividades de inversión			3.567.481,6
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROGRAMA ACADÉMICO 3/</b> <i>3/ No incluye el monto correspondiente a la partida de cuentas especiales.</i>					<b>58.525.194,6</b>

## II. PROGRAMA VIDA UNIVERSITARIA

**Responsables:**

Licda. Sandra León Coto, Rectora

Licda. Nelly Obando Álvarez, Vicerrectora de Vida Estudiantil

### PRESUPUESTO ASIGNADO AL PROGRAMA VIDA UNIVERSITARIA PARA EL AÑO 2014

<b>PARTIDA</b>	<b>MONTO (miles de colones)</b>
Remuneraciones	5.838.110,0
Servicios	700.921,1
Materiales y suministros	283.294,2
Intereses y comisiones	0,0
Activos financieros	4.000,0
Bienes duraderos	895.005,9
Transferencias corrientes	8.653.487,7
Amortización	0,0
Cuentas especiales	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>16.374.818,9</b>

Conforme lo estipula el acuerdo del Consejo Universitario SCU-712-2007 del 18 de mayo del 2007, el programa Vida Universitaria comprende todas aquellas actividades dirigidas al fortalecimiento y el desarrollo del bienestar estudiantil, tomando en cuenta que uno de los aspectos fundamentales en la institución es el aporte a la equidad y la justicia social, mediante las oportunidades de formación

que se brindan a los jóvenes, con independencia de sus condiciones socioeconómicas, procedencia geográfica y género.

El programa Vida Universitaria incluye dos subprogramas: Vida universitaria y Gestión vida universitaria.

**OBJETIVOS, METAS Y CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DEL PROGRAMA VIDA UNIVERSITARIA PARA EL AÑO 2014**

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	Final	
1. Brindar a la población estudiantil universitaria servicios de apoyo que le permitan mejorar su calidad de vida; mediante una gestión eficiente de procesos, asignación de becas y otros beneficios referidos a la vida universitaria, con particular atención a los estudiantes en desventaja social.	<p><b>1.1</b> Adjudicar <b>5.673</b> becas Omar Dengo y Luis Felipe González (3.823 en sede Central y 1.850 en sedes regionales), así como atender <b>4.884</b> solicitudes de beca por condición socioeconómica, honor, participación artística, deportiva, liderazgo estudiantil y hospedaje (2.220 en sede Central y 2.664 en sedes regionales); y otorgar <b>1.910</b> ayudas especiales y para giras (1.550 en sede Central que incluyen 550 solicitudes de valoración de ayudas directas a estudiantes otorgadas con presupuesto de la Feuna y 360 en sedes regionales).</p>	<p>Número de becas Omar Dengo y Luis Felipe González otorgadas / Número de becas Omar Dengo y Luis Felipe González programadas</p> <p>Número de solicitudes de becas diferentes modalidades atendidas / Número de solicitudes de becas diferentes modalidades programadas</p> <p>Número de ayudas especiales y de giras otorgadas / Número de ayudas especiales y de giras programadas</p>	enero	diciembre	8.902.344,6

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	Final	
	<b>1.2</b> Realizar <b>1.900</b> sesiones de orientación, y asesoría a estudiantes según requerimientos (incluye 1500 psicológicas, 300 en servicios de orientación individual, 100 en asesoramiento vocacional).	Número de sesiones psicológicas realizadas / Número de sesiones psicológicas programadas  Número de servicios de orientación individual brindados / Número de servicios de orientación programados  Número de asesorías vocacionales realizadas / Número de asesorías vocacionales programadas	enero	diciembre	415.829,2
	<b>1.3</b> Desarrollar <b>1.717</b> actividades deportivas, artísticas y recreativas (incluye 1600 certificaciones de naturaleza cocurricular y 117 acciones) que propicien una vida universitaria integral.	Número de actividades cocurriculares ejecutadas / Número de actividades cocurriculares programadas  Número de acciones ejecutadas / Número de acciones programadas			404.877,7

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	Final	
	<b>1.4</b> Desarrollar <b>10</b> proyectos-comisiones por parte de la Dirección Ejecutiva de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil: Cieuna (Rectoría), Sisauna, UNA Voluntariado, Investigación, Tienda universitaria, Alma Máter, Megalaboratorio, Viernes culturales, UNA-IAFA, Violencia intrafamiliar, que fortalezcan el desarrollo de la comunidad universitaria.	Número de proyectos-comisiones VVE ejecutados / Número de proyectos-comisiones VVE propuestos  Porcentaje de avance en el desarrollo de los proyectos-comisiones de la DE de VVE	enero	diciembre	549.730,5
<b>2.</b> Garantizar servicios de apoyo paraacadémico que coadyuven al desarrollo curricular exitoso de los estudiantes.	<b>2.1</b> Atender <b>181.241</b> requerimientos de información en el ámbito del Sistema de información documental de la Universidad Nacional que propicie el uso de la información académica y científica de calidad.	Número de requerimientos de información atendidos / Número de requerimientos de información propuestos	enero	diciembre	2.221.232,9

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	Final	
	<b>2.2</b> Atender <b>8</b> servicios ejecutados por el Departamento de Registro para brindar un servicio oportuno y de calidad a la población estudiantil.	Número de servicios atendidos / Número de servicios propuestos  Porcentaje de atención en los servicios que brinda el Departamento de Registro  Percepción de los usuarios de la calidad y oportunidad en el servicio	enero	diciembre	726.833,3
<b>3.</b> Desarrollar servicios integrales que promuevan la mejora en las condiciones de vida de la comunidad universitaria.	<b>3.1</b> Brindar <b>20.450</b> atenciones en el servicio de salud (incluye 1.300 en medicina preventiva y 19.150 en medicina asistencial) a la comunidad universitaria que favorezcan una mejora en su calidad de vida.	Número de atenciones brindadas en medicina preventiva / Número de atenciones propuestas en medicina preventiva  Número de atenciones brindadas en medicina asistencial / Número de atenciones propuestas en medicina asistencial	enero	diciembre	302.612,7
	<b>3.2</b> Atender <b>9.186</b> actividades, solicitudes y resoluciones en materia de protección de los derechos de la comunidad universitaria.	Porcentaje de resoluciones emitidas  Porcentaje de solicitudes resueltas  Número de actividades ejecutadas	enero	diciembre	737.030,2

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	Final	
	<b>3.3</b> Brindar <b>1.255</b> servicios de producción editorial, publicaciones e impresiones, que permitan divulgar el quehacer universitario.	Número de servicios de producción editorial, publicaciones e impresiones brindados / Número de servicios de producción editorial, publicaciones e impresiones estimados	enero	diciembre	614.408,2
	<b>3.4</b> Otorgar <b>815</b> becas y ayudas a funcionarios –800 para capacitación en eventos cortos y 15 becas de posgrado– para actualizar y mejorar su perfil profesional.	Número de becas y ayudas a funcionarios otorgadas / Número de becas y ayudas a funcionarios programadas	enero	diciembre	1.054.919,7
	<b>3.5</b> Apoyar a <b>48</b> laboratorios de la Universidad para garantizar condiciones de seguridad en su operación.	Número de laboratorios apoyados en seguridad / Número de laboratorios propuestos	enero	diciembre	120.000,0
	<b>3.6</b> Gestionar <b>1</b> obra de inversión (soda del campus Benjamín Núñez) y mejoras en la infraestructura que garanticen condiciones idóneas a la comunidad universitaria.	Porcentaje de avance en el desarrollo de la obra de inversión	enero	diciembre	325.000,0
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROGRAMA VIDA UNIVERSITARIA</b>					<b>16.374.818,9</b>

### III. PROGRAMA ADMINISTRATIVO

**Responsables:**

Licda. Sandra León Coto, Rectora

MBA. Dinia Fonseca Oconor, Vicerrectora de Desarrollo

#### PRESUPUESTO ASIGNADO AL PROGRAMA ADMINISTRATIVO PARA EL AÑO 2014

<b>PARTIDA</b>	<b>MONTO (miles de colones)</b>
Remuneraciones	14.254.670,5
Servicios	4.975.305,9
Materiales y suministros	1.040.001,4
Intereses y comisiones	19.588,2
Activos financieros	0,0
Bienes duraderos	8.575.380,8
Transferencias corrientes	2.336.117,7
Amortización	0,0
Cuentas especiales	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>31.201.064,5</b>

Conforme lo estipula el acuerdo del Consejo Universitario SCU-712-2007 del 18 de mayo del 2007, el programa Administrativo incluye todas las acciones de gestión administrativa, de dirección superior, de asesoría técnica, tecnológica y contraloría, servicios generales, que dan soporte logístico a las actividades sustantivas del quehacer universitario. Este programa se subdivide en dos subprogramas: Gestión administrativa (todas las erogaciones propias de la gestión administrativa) e Inversión estratégica (terrenos, infraestructura, equipos institucionales, etc.).

**OBJETIVOS, METAS Y CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DEL PROGRAMA ADMINISTRATIVO PARA EL AÑO 2014**

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	final	
1. Fortalecer la gestión orientada a la simplificación y la articulación de los procesos institucionales, en concordancia con la visión estratégica.	1.1 Realizar 217 actividades tendientes al fortalecimiento de la planificación institucional y el apoyo a la gestión académica, para una eficiente asignación, ejecución y seguimiento de los recursos asignados.	Número de actividades realizadas / Número de actividades programadas	enero	diciembre	16.009.278,2
	1.2 Ejecutar 1.877 actividades y acuerdos en los órganos de dirección superior que orienten el desarrollo universitario.	Número de actividades y acuerdos ejecutados / Número de actividades y acuerdos programados	enero	diciembre	2.532.917,8

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	final	
	<b>1.3</b> Realizar <b>25.538</b> actividades que proyecten la Universidad en los ámbitos nacional e internacional, de manera que coadyuven a la implementación de la estrategia de internacionalización.	Número de actividades realizadas / Número de actividades programadas	enero	diciembre	868.175,8
	<b>1.4</b> Atender <b>2.382</b> estudios y trámites en materia judicial y de contraloría ( <b>200</b> estudios en el ámbito de la Contraloría Universitaria y <b>2.182</b> trámites en materia judicial).	Número de trámites y estudios realizados / Número de trámites y estudios programados	enero	diciembre	1.097.162,3
2. Propiciar la mejora en los servicios de apoyo administrativos para garantizar el quehacer sustantivo universitario.	<b>2.1</b> Atender <b>89.541</b> solicitudes de servicios generales (seguridad, transportes, archivo, proveeduría, correos) en la Universidad.	Número de de solicitudes de servicios atendidas / Número de solicitudes de servicios programadas	enero	diciembre	3.447.455,9
	<b>2.2</b> Ejecutar <b>16.092</b> actividades en materia de gestión de la infraestructura institucional.	Número de actividades ejecutadas / Número de actividades programadas	enero	diciembre	2.336.976,2
	<b>2.3</b> Atender <b>3.225</b> solicitudes de servicios en el ámbito de tecnologías de información y comunicación.	Número de solicitudes de servicios atendidas/ Número de solicitudes de servicios formuladas	enero	diciembre	1.864.343,8

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	FECHAS		PRESUPUESTO (miles de colones)
			inicio	final	
3. Desarrollar una estrategia institucional para la planificación del talento humano y el fomento de competencias que propicien la estabilidad laboral en el ámbito administrativo y paraacadémico.	3.1 Ejecutar 385 actividades del Programa Desarrollo de Recursos Humanos que propicien la gestión eficiente del talento humano en los sectores administrativo y paraacadémico.	Porcentaje de actividades ejecutadas.	enero	diciembre	1.522.754,5
4. Modernizar las estructuras física y tecnológica de la institución de carácter estratégico, que permita desarrollar el quehacer institucional.	4.1 Ejecutar 8 actividades de inversión para brindar las condiciones necesarias en el desarrollo de actividades de apoyo.	Número de actividades de inversión ejecutadas / Número de actividades de inversión programadas	enero	diciembre	1.102.000,0
	4.2 Actualizar y renovar el equipo científico y tecnológico, según las prioridades institucionales.	Porcentaje de equipo actualizado Porcentaje de equipo renovado	enero	diciembre	420.000,0
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROGRAMA ADMINISTRATIVO</b>					<b>31.201.064,6</b>

## 8. ACCIONES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

El seguimiento y el control del POAI permiten verificar el uso eficiente y eficaz de los recursos institucionales en la consecución de los objetivos definidos y tomar las acciones correctivas a tiempo en caso de que esto no se cumpla. En este proceso deben participar, en el ámbito de las instancias universitarias, los funcionarios encargados y responsables de las actividades presupuestarias que se contemplan en cada uno de los programas. Ello significa que en los programas académicos participarán de un modo más determinante las instancias académicas de la Universidad, aunque también deban participar en la evaluación de los programas de apoyo.

Las acciones de control y seguimiento del POAI se enmarcan en la normativa correspondiente y los documentos o informes que se elaboran son una respuesta a las decisiones institucionales y a la normativa nacional en esta materia. En ese sentido, se enuncian a continuación:

- Estatuto Orgánico.
- Políticas Institucionales.
- Directrices institucionales para la formulación, la aprobación, la ejecución, la evaluación y el seguimiento del POAI y sus procedimientos.
- Convención Colectiva.
- Reglamentos de las instancias.
- Ley N° 8131, de Administración Financiera y Presupuestos Públicos.
- Ley N° 8292 General de Control Interno
- Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (Planes)
- Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017

Esta normativa requiere de la rendición de informes y otros mecanismos para el control de lo programado en relación con lo ejecutado:

## 1. Documentos institucionales:

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Informes sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y las metas del POAI semestral y anual.</li><li>• Informes de labores.</li><li>• Informe de autoevaluación del Sistema de Control Interno.</li><li>• Informes por cese de funciones.</li><li>• Informes de evaluación de proyectos de la Vicerrectoría Académica.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Informes de seguimiento de la autoevaluación del Sistema de Control Interno.</li><li>• Informes sobre estado de avance de trámites, proyectos, programas, etc.</li><li>• Informes de seguimiento al Plan estratégico.</li><li>• Informes sobre ejecución presupuestaria.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Informes de asuntos pendientes.</li><li>• Informes de la administración.</li><li>• Informes financiero-contables.</li><li>• Documentos generados.</li><li>• Actas.</li><li>• Seguimiento de acuerdos.</li><li>• Informes de carga académica.</li><li>• Informes de seguimiento a los planes de fortalecimiento y estabilidad laboral del sector académico.</li></ul> |
|--|--|--|

## 2. Actividades de gestión:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Propuestas aprobadas.</li><li>• Sesiones realizadas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Asesorías brindadas.</li><li>• Análisis de documentos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jornadas de análisis que permitan evaluar el nivel de logro de</li></ul> |
|---|--|--|

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda de actividades integrada: actividades cubiertas, reuniones atendidas, entrevistas, giras, visitas, etc.</li> <li>• Programas de trabajo específicos.</li> <li>• Guías de aseguramiento de calidad-ejecución.</li> <li>• Guías de aseguramiento de calidad-supervisión.</li> <li>• Monitoreo de actividades por medio de reuniones generales de seguimiento y evaluación del trabajo.</li> <li>• Planes de trabajo de los (as) funcionarios (as) académicos (as).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de coordinación periódicas.</li> <li>• Estadísticas de tiempo promedio de ejecución de trabajos.</li> <li>• Calificación de servicios.</li> <li>• Reuniones para mejoramiento continuo.</li> <li>• Reuniones de coordinación entre el equipo de trabajo.</li> <li>• Cronograma de actividades.</li> <li>• Talleres de fortalecimiento de la gestión administrativa.</li> <li>• Informe de avance de trabajo de supervisión.</li> <li>• Registros de atención de consultas correspondencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• las metas propuestas.</li> <li>• Cuantificación y seguimiento de acuerdos que se desarrollan en el seno de comisiones.</li> <li>• Control de minuta de reuniones.</li> <li>• Reuniones periódicas de evaluación.</li> <li>• Cuantificación de talleres desarrollados según tema.</li> <li>• Evaluaciones de docentes, de cursos y de actividades docentes.</li> <li>• Evaluaciones del desempeño docente.</li> <li>• Evaluación de efecto e impacto.</li> <li>• Sesiones de evaluación del Plan Estratégico.</li> <li>• Plan de mejora.</li> </ul>
---	--	---

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de fortalecimiento de la gestión administrativa.</li> <li>• Cronogramas de actividades.</li> <li>• Reuniones de comisión para autoevaluación de las carreras.</li> <li>• Sesiones de análisis de programas y proyectos.</li> <li>• Indicadores de gestión.</li> <li>• Monitoreo bimestral de la ejecución presupuestaria de operación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificación y seguimiento de acuerdos que se desarrollan en el seno de las comisiones.</li> <li>• Matrices de programación y medios de verificación.</li> <li>• Registros de atención y otorgamiento de becas.</li> <li>• Jornadas de reflexión sobre los productos de investigación y extensión.</li> <li>• Coloquios de investigación para compartir el quehacer académico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexiones académicas.</li> <li>• Informes sobre la investigación de planes de estudio.</li> <li>• Informes mensuales, trimestrales y semestrales.</li> <li>• Sistematización de los procesos de trabajo académico y administrativo.</li> <li>• Procesos mapeados.</li> <li>• Procedimientos levantados.</li> <li>• Evaluaciones del desempeño administrativo (resultados plan piloto).</li> </ul> |
|---|--|--|

**3. Capacitaciones:**

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones brindadas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificación de capacitaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones por parte de los</li> </ul> |
|---|--|---|

<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en eventos académicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sesiones de desarrollo profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>realizadas, lugar, hora y asistencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participantes en capacitaciones.</li> </ul>
--	---	---	--

**4. Sistemas automatizados:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatización de correspondencia recibida y enviada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de seguimiento de atención de informes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes sobre actividades de prestación de servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bases de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de las gestiones administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respaldos de información.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes de los sistemas NX y <i>Banner</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grabación digital de sesiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes del Sistema de información académica (SIA)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicados de evaluación docente vía <i>web</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro electrónico de actividades.</li> </ul>	

El proceso de evaluación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, se realiza considerando la totalidad de los programas en los diferentes ámbitos de unidad, facultad, vicerrectoría y universidad, mediante la valoración de los logros que en ellos se reporten, además de su replanteamiento en los casos en que se presente un cambio que así lo amerite. Los resultados de esa valoración deben constituir un criterio para el establecimiento de los objetivos y las metas del siguiente periodo.

## 9. PRODUCTOS Y SERVICIOS, SEGÚN POBLACIÓN META A LA QUE SE DIRIGEN

La Universidad Nacional, según la población meta a la que se dirigen sus productos y servicios, ofrece en la actualidad la gama que a continuación se describe:

<b>PRODUCTOS / SERVICIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>POBLACIÓN META</b>
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>		
Matrícula de estudiantes nuevos y regulares	Estudiantes en pregrado (diplomado, técnico y profesorado), grado (bachillerato y licenciatura) y posgrado (maestría, especialidad profesional y doctorado).	Estudiantes potenciales, estudiantes regulares de pregrado, grado y posgrado.
Proyectos de docencia.	Procesos que promueven el desarrollo integral del estudiantado y de los docentes, y contribuyen al mejoramiento del sistema educativo.	Estudiantes y profesores.
Cursos de educación continua.	La educación permanente se define como una actividad académica de educación no formal, abierta, organizada, planificada y sistematizada que articula procesos de enseñanza y aprendizaje, enfocados a brindar oportunidades de actualización.	Comunidad nacional.
Proyectos de investigación.	Su actividad está destinada a fortalecer el vínculo universidad – sociedad, a la innovación sustentada en la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, y el emprendedurismo como medio de generación de nuevos conocimientos.	Estudiantes, profesores, profesionales, funcionarios de los sectores público y privado, y público en general.
Proyectos de extensión.	Su actividad permite que la Universidad genere conocimiento científico mediante la proyección e interrelación crítica y creadora con la comunidad nacional.	Estudiantes, estudiantes potenciales, profesores, profesionales, funcionarios de los

<b>PRODUCTOS / SERVICIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>POBLACIÓN META</b>
		sectores público y privado, público en general y comunidades nacionales e internacionales.
Proyectos integrados	Proyectos que involucran elementos de la docencia, la investigación y la extensión en diferentes disciplinas científicas.	Estudiantes, profesores, profesionales, funcionarios de los sectores público y privado, y público en general, comunidades nacionales e internacionales.
Cursos participativos y de verano.	Cursos cortos de introducción a diversos temas.	Comunidad nacional (niños, jóvenes, adultos, y adulto mayor).
Seminarios, videoconferencias, congresos, cursos, talleres de capacitación y refrescamiento, ponencias, exposiciones regionales universitarias, ferias, revistas, propuestas, etc.	Proyección universitaria a la comunidad nacional e internacional, protección de la propiedad intelectual del conocimiento generado y material de complemento de cursos.	Estudiantes regulares, comunidad científica y profesional, extensionistas, investigadores y público en general.
Servicios de administración académica.	Son aquellos servicios que prestan las unidades paraacadémicas y administrativas que apoyan el desarrollo del quehacer académico: planes de mejoramiento, apoyo y asesoría a los procesos de acreditación, reacreditación, autoevaluación de carreras y de laboratorios; diseño y validación de instrumentos; talleres para promover el desarrollo de oferta académica; actualización de diagnósticos; presentación de propuestas a fuentes cooperantes y reactivación de convenios.	Comunidad universitaria y público en general.

<b>PRODUCTOS / SERVICIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>POBLACIÓN META</b>
<b>PROGRAMA VIDA UNIVERSITARIA</b>		
Plan de inducción, atracción a la vida universitaria.	Orienta el accionar de la Universidad en la realización de los procesos que permiten informar y orientar al estudiante respecto de posibilidades vocacionales y oferta académica, mediante ferias, actividades de inserción, giras, servicios de ayuda económica y becas.	Estudiantes que cursan el último año de educación diversificada y estudiantes que ya concluyeron ese nivel educativo.
Becas, ayudas económicas, residencias estudiantiles, servicios de salud y asistenciales.	Consiste en la asignación de aportes económicos y de reconocimientos a estudiantes con determinadas condiciones personales, académicas o socioeconómicas, tales como: diferentes categorías de becas; diversos grados de exoneraciones de pago de matrícula; servicios de residencias estudiantiles; múltiples servicios de salud (ferias, actividades de prevención, odontología, campaña campus libre de humo, medicina); orientación individual, grupal y atención psicológica; charlas sobre actividad física.	Estudiantes de primer ingreso y regulares, de bajo ingreso económico y/o de alto rendimiento académico, además de aquellos con necesidades especiales.
Actividades cocurriculares, culturales y deportivas.	Propician el fortalecimiento de la interacción social, el liderazgo, la recreación saludable, la autodisciplina y la autoconfianza, por ejemplo campamentos, equipos deportivos, talleres artísticos y culturales de los cuales se derivan algunos equipos que compiten en campeonatos estudiantiles (en los ámbitos nacional e internacional), encuentros meridianos, exposiciones de arte, festivales universitarios, actividades lúdicas, atención de población en condición de maternidad – paternidad.	Estudiantes regulares, funcionarios e hijos de funcionarios y público en general.
Servicios paraacadémicos.	Establecen una relación directa con el programa académico y proporcionan un trabajo profesional	Estudiantes regulares, estudiantes potenciales y personal académico,

<b>PRODUCTOS / SERVICIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>POBLACIÓN META</b>
	<p>específico coadyuvante en la formación integral del estudiante, por ejemplo, servicio del Megalaboratorio estudiantil de informática, mejoramiento del archivo de expedientes de la población estudiantil, elaboración de material informativo para la población estudiantil, trámites de compra de material bibliográfico, atención de solicitudes (inscripción, reconocimiento de títulos, equiparación de cursos, empadronamientos, certificaciones, confección de títulos y expedientes estudiantiles, actas de calificaciones, construcción, etc.), resoluciones, requerimientos, y reconocimiento profesional.</p>	<p>comunidad universitaria y nacional.</p>
<p>Servicios de apoyo en materia de protección de los derechos de la comunidad universitaria.</p>	<p>Servicios orientados a garantizarle a la comunidad universitaria la aplicación de las normativas interna y externa en la gestión de sus solicitudes respecto de beneficios inherentes a su condición, por ejemplo: trámites de apoyo estudiantil en salud preventiva, promoción, apoyo económico, etc., desarrollo de talleres de apoyo, solicitudes de atención individual, apoyo a actividades del programa de voluntariado, Alma Máter, seguimiento al plan de trabajo del sistema de sodas.</p> <p>Asimismo, trámites de apoyo a funcionarios en resoluciones, recursos de apelación, reforma a reglamentos internos, reconocimiento de factores de capacitación, procesos administrativos, solicitudes de licencia remuneradas, actos de conciliación y mediación, desarrollo de planes de prevención y atención del riesgo de emergencias, comités de</p>	<p>Estudiantes y funcionarios.</p>

<b>PRODUCTOS / SERVICIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>POBLACIÓN META</b>
	emergencia y brigadas de evacuación, etc.	
Becas y ayudas a las personas que brindan los servicios universitarios.	Aportes institucionales para el fortalecimiento de competencias y capacidades de las personas.	Personas académicas, paraacadémicas y administrativas.
Publicaciones: libros, revistas, folletos, documentos, periódicos, página <i>web</i> , artículos.	Constituye el medio de difusión de la producción académica: publicación y divulgación, libros, de temas científicos variados e información básica sobre el acontecer de la institución y solicitudes de impresión.	Estudiantes, profesionales, técnicos y público en general.
<b>PROGRAMA ADMINISTRATIVO</b>		
Servicios de apoyo a la gestión.	Son aquellas prestaciones de las unidades administrativas que apoyan el desarrollo del quehacer universitario, tales como: trámites, atención de solicitudes, informes, actividades de coordinación, diseño metodológico, desarrollo de modelos y proyectos tecnológicos, estudios elaborados, reportes, estudios, resoluciones, acciones, gestión de procesos, contratos, diagnósticos, estudios, planes, talleres, sesiones, servicios generales, resolución de apelaciones, emisión de dictámenes, gestiones de contratación administrativa.	Autoridades superiores y comunidad universitaria en general.
Equipo científico y tecnológico, obras y terrenos.	Son medios que contribuyen al desarrollo del quehacer sustantivo de la Universidad, como los siguientes: solicitudes de inversión atendidas (incluye las que atiendan la implementación de las leyes 7600, 8228 y 8488), mejora en el acceso tecnológico, equipo científico y herramientas tecnológicas, solicitudes de mantenimiento correctivo, implementación de sistemas de información electrónica estudiantil.	Comunidad universitaria

## 10. VINCULACIÓN DEL POAI-2014 CON EL PLAN NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA ESTATAL Y EL PLAN DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL

La Universidad Nacional como institución pública de educación superior, de conformidad con el artículo 85 de la Constitución Política de la República y los artículos 3 a) y 17 a) del *Convenio de coordinación de la educación superior universitaria estatal*, formula su Plan operativo anual institucional (POAI) en concordancia con el *Plan nacional de la educación superior universitaria estatal* (Planes).

El Planes 2011-2015 establece la definición, la misión, la visión, los principios y los valores, los lineamientos, los objetivos y las acciones estratégicas del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal, integrado por las cuatro universidades estatales: Universidad de Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Nacional y Universidad Estatal a Distancia, y coordinado por el Consejo Nacional de Rectores (Conare).

### **Definición del Sistema:**

El Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal costarricense es el espacio de trabajo conjunto de las cuatro universidades estatales públicas, que bajo la coordinación del *Conare* busca la articulación como una vía de doble tránsito para establecer múltiples interrelaciones en las áreas de docencia, investigación, extensión y acción social con la sociedad. Esta acción articulada se nutre de la responsabilidad que estas instituciones tienen con la sociedad, y permite optimizar la calidad del quehacer universitario mediante un aporte innovador al desarrollo nacional, de manera que se afirmen identidades, potencialidades y fortalezas de cada una de ellas dentro de un espacio de acción conjugada y el uso racional de los recursos asignados.

**Misión:**

El Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal costarricense tiene como propósito facilitar que las Instituciones que lo conforman alcancen su misión de manera articulada, coordinada y colaborativa, teniendo como gran objetivo compartido el desarrollo del país.

**Visión:**

El Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal costarricense será un referente en América Latina como espacio estratégico de articulación caracterizado por la excelencia, la pertinencia, la oportunidad, la flexibilidad y el liderazgo, para la ampliación y creación de nuevas oportunidades de desarrollo social, cultural, político, económico, ambiental y científico de la nación.

El Planes 2011-2015 aprobado incluye cinco ejes estratégicos:

- a. Pertinencia e impacto
- b. Acceso y equidad
- c. Aprendizaje
- d. Ciencia y tecnología
- e. Gestión

A continuación se presenta brevemente lo que se entiende por cada uno de los ejes estratégicos.

**1. *Pertinencia e impacto***

Comprende el papel que la educación superior universitaria estatal desempeña en la sociedad y lo que esta espera de aquella; se refiere a la capacidad de las instituciones para responder en forma innovadora tanto a las demandas y necesidades del país como a las tendencias globales, con diversas perspectivas, instrumentos y modalidades.

## **2. Acceso y equidad**

Comprende el conjunto de estrategias y acciones que tienen como finalidad el beneficio del mayor número de estudiantes, de manera más amplia y con igualdad de oportunidades, de un sistema sostenido e integral de acceso y acompañamiento que permita la permanencia y el éxito académico, basado en los méritos y en las capacidades individuales.

## **3. Aprendizaje**

Fortalece la formación de pregrado, grado y posgrado articulada con las actividades de investigación y educación continua, que ofrezca oportunidades de crecimiento y perfeccionamiento a lo largo de la vida, que garantice ambientes de aprendizaje estimulantes, metodologías diversificadas para desarrollar las capacidades y destrezas de la población estudiantil y en efectiva comprobación, e incorpore una cultura de autoevaluación, acreditación y certificación.

## **4. Ciencia y tecnología**

Fortalece la integración de la ciencia y la tecnología en el sistema universitario y las orienta al desarrollo de los sectores y las regiones del país.

## **5. Gestión**

Comprende las actividades relacionadas con las dimensiones administrativa y académica, que buscan un desempeño profesional ágil, transparente y que contribuya al mejoramiento de la calidad y la efectividad institucional.

En el ámbito interno, la Universidad Nacional cuenta con un marco de políticas institucionales que rigen su quehacer y por ende todos los programas y los proyectos que desarrolla. Dichas políticas, están divididas en tres grandes apartados, a saber

las políticas orientadoras de la actividad académica, de la gestión universitaria, y finalmente las que orientan el financiamiento e inversión.

En relación con las políticas orientadoras de la actividad académica, en primer lugar se hace una enumeración de las políticas generales, y posteriormente se señalan políticas específicas para la actividad académica conducente a la formación profesional, y finalmente políticas que orientan la actividad académica cuando está organizada bajo la modalidad de prestación de servicios remunerados o financiada y organizada, en forma parcial o total, por cooperación externa.

Por otra parte, las políticas orientadoras de la gestión universitaria se concentran en cuatro ámbitos: vida estudiantil, sistema de planificación, recursos humanos, organización del proceso académico y apoyo administrativo.

En todas las actividades se procurará avanzar en el desarrollo de una cultura institucional basada en los principios de excelencia, eficiencia, equidad y accesibilidad, rendición de cuentas.

Además, como ya se ha mencionado, la Universidad Nacional cuenta con un Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2013-2017, aprobado en junio del 2012, que incluye las estrategias con las cuales se pretende alcanzar la visión institucional. El PMPI fue utilizado como referente para realizar el proceso de planificación estratégica en Rectoría, vicerrectorías, facultades, centros y sedes.

En el PMPI se establecen los objetivos estratégicos institucionales que han constituido la base para la formulación de los objetivos operativos anuales 2013.

Conforme lo establecido en el artículo 85 de la Constitución Política, mediante reforma aprobada por Ley No.6580, del 18 de mayo de 1981, a continuación se presenta la vinculación entre los objetivos del *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal: Planes 2011-2015* (Anexo 2 “Lineamientos, objetivos y acciones estratégicas del Planes”), los objetivos estratégicos

institucionales 2013-2017 y su vinculación con los objetivos operativos institucionales 2013.

**VINCULACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSITARIA ESTATAL (PLANES) 2011-2015, CON EL PLAN DE MEDIANO  
PLAZO INSTITUCIONAL 2013-2017 Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL  
INSTITUCIONAL POAI-2014**

**PROGRAMA PRESUPUESTARIO ACADÉMICO**

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS UNA 2014
<p><b>Eje: Pertinencia e Impacto</b></p> <p><b>Compromiso con el ambiente</b></p> <p><b>Objetivo 1.3.1</b> Vincular y gestionar el quehacer universitario con acciones orientadas al desarrollo sostenible (social, biológico, físico).</p> <p><b>Desarrollo Regional</b></p> <p><b>Objetivo 1.4.1</b> Potenciar la regionalización universitaria e interuniversitaria para ampliar el acceso y la participación, y contribuir así con el desarrollo integral de las regiones.</p> <p><b>Eje: Acceso y Equidad</b></p> <p><b>Accesibilidad</b></p> <p><b>Objetivo 2.1.1</b> Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales, en una forma equitativa y planificada que permita promover la cohesión y la movilidad sociales.</p> <p><b>Permanencia y Graduación</b></p> <p><b>Objetivo 2.2.1</b> Promover la participación exitosa y la culminación de los estudios</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Garantizar que la oferta académica sea pertinente, innovadora, flexible y de calidad, y que responda al compromiso social de la universidad para contribuir a la transformación de la sociedad hacia una más inclusiva, solidaria y democrática.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Ofrecer planes de estudio en concordancia con los ejes transversales y el modelo pedagógico institucional, orientados a la atracción, la permanencia estudiantil.</p>

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS UNA 2014
<p>con una visión integral del ser humano.</p> <p><b>Eje: Aprendizaje</b></p> <p><b>Desarrollo Académico</b></p> <p><b>Objetivo 3.1.1</b> Impulsar el desarrollo de programas y proyectos académicos con una perspectiva innovadora, integrando los componentes de docencia, investigación, extensión y acción social.</p> <p><b>Objetivo 3.1.2</b> Garantizar la excelencia y la innovación en la formación profesional, de acuerdo con las necesidades de la sociedad.</p> <p><b>Educación Continua</b></p> <p><b>Objetivo 3.2.1</b> Desarrollar y consolidar programas y proyectos de educación para toda la vida.</p>		
<p><b>Eje: Pertinencia e Impacto</b></p> <p><b>Internacionalización</b></p> <p><b>Objetivo 1.5.1</b> Fortalecer las acciones del sistema interuniversitario estatal en materia de internacionalización, entendiendo que ésta es un factor fundamental para la calidad académica, la promoción de la investigación y el aporte a la sociedad.</p> <p><b>Eje: Ciencia y Tecnología</b></p> <p><b>Objetivo 4.3.1</b> Fortalecer el</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Garantizar que la oferta académica sea pertinente, innovadora, flexible y de calidad, y que responda al compromiso social de la universidad para contribuir a la transformación de la sociedad hacia una más inclusiva, solidaria y democrática.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Fortalecer el quehacer académico mediante la inversión en formación de recursos humanos, y en equipo científico y tecnológico, en las áreas prioritarias del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).</p>

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS UNA 2014
<p>desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.</p> <p><b>Eje: Gestión</b></p> <p><b>Talento humano</b></p> <p><b>Objetivo 5.4.1</b> Fortalecer los procesos de contratación, formación, capacitación y desarrollo del talento humano, para consolidar una cultura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo.</p>		
<p><b>Eje: Pertinencia e Impacto</b></p> <p><b>Vinculación con el entorno</b></p> <p><b>Objetivo 1.1.1</b> Fortalecer la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en los ámbitos nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida.</p> <p><b>Compromiso con el ambiente</b></p> <p><b>Objetivo 1.3.1</b> Vincular y gestionar el quehacer universitario con acciones orientadas al desarrollo sostenible (social, biológico, físico).</p> <p><b>Desarrollo Regional</b></p> <p><b>Objetivo 1.4.1</b> Potenciar la regionalización universitaria e interuniversitaria para ampliar el acceso y la participación, y</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> 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.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Generar y transferir conocimiento mediante el desarrollo de programas proyectos y actividades académicas de investigación, extensión e integradas de impacto nacional, congruentes con las áreas de conocimiento definidas en el ámbito institucional para contribuir a la transformación de la sociedad.</p>

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS UNA 2014
<p>contribuir así con el desarrollo integral de las regiones.</p> <p><b>Eje: Aprendizaje</b></p> <p><b>Desarrollo Académico</b></p> <p><b>Objetivo 3.1.1</b> Impulsar el desarrollo de programas y proyectos académicos con una perspectiva innovadora, integrando los componentes de docencia, investigación, extensión y acción social.</p> <p><b>Articulación de la investigación al proceso de formación</b></p> <p><b>Objetivo 3.3.1</b> Impulsar el desarrollo de la investigación en temáticas pertinentes y en forma articulada con la actividad docente, para fortalecer el proceso formativo de la población estudiantil.</p> <p><b>Eje: Ciencia y Tecnología</b></p> <p><b>Investigación</b></p> <p><b>Objetivo 4.1.1</b> Consolidar la investigación orientada hacia la innovación, para que contribuya con las transformaciones que requiere la sociedad.</p> <p><b>Difusión y Transferencia del Conocimiento.</b></p> <p><b>Objetivo 4.2.1</b> Contribuir con el desarrollo nacional, mediante la difusión, intercambio y transferencia del conocimiento científico y</p>		

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS UNA 2014
<p>tecnológico generado por las comunidades universitarias.</p> <p><b>Eje: Ciencia y Tecnología</b></p> <p><b>Objetivo 4.3.1</b> Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.</p>		
<p><b>Eje: Pertinencia e Impacto</b></p> <p><b>Vinculación con el entorno</b></p> <p><b>Objetivo 1.1.1</b> Fortalecer la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en los ámbitos nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida.</p> <p><b>Compromiso con el ambiente</b></p> <p><b>Objetivo 1.3.1</b> Vincular y gestionar el quehacer universitario con acciones orientadas al desarrollo sostenible (social, biológico, físico).</p> <p><b>Desarrollo Regional</b></p> <p><b>Objetivo 1.4.1</b> Potenciar la regionalización universitaria e interuniversitaria para ampliar el acceso y la participación, y contribuir así con el desarrollo integral de las regiones.</p> <p><b>Eje: Acceso y Equidad</b></p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Garantizar que la oferta académica sea pertinente, innovadora, flexible y de calidad, y que responda al compromiso social de la universidad para contribuir a la transformación de la sociedad hacia una más inclusiva, solidaria y democrática.</p> <p><b>Objetivo 2.</b> 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.</p>	<p><b>Objetivo 4.</b> Fomentar el desarrollo regional mediante la atracción de estudiantes en las sedes de la Universidad Nacional y el desarrollo de actividades de impacto regional.</p>

<b>PLANES 2011-2015</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017</b>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS UNA 2014</b>
<p><b>Accesibilidad</b></p> <p><b>Objetivo 2.1.1</b> Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales, en una forma equitativa y planificada que permita promover la cohesión y la movilidad sociales.</p> <p><b>Permanencia y Graduación</b></p> <p><b>Objetivo 2.2.1</b> Promover la participación exitosa y la culminación de los estudios con una visión integral del ser humano.</p> <p><b>Eje: Aprendizaje</b></p> <p><b>Desarrollo Académico</b></p> <p><b>Objetivo 3.1.2</b> Garantizar la excelencia y la innovación en la formación profesional, de acuerdo con las necesidades de la sociedad.</p> <p><b>Educación Continua</b></p> <p><b>Objetivo 3.2.1</b> Desarrollar y consolidar programas y proyectos de educación para toda la vida.</p>		
<p><b>Eje: Aprendizaje</b></p> <p><b>Evaluación</b></p> <p><b>Objetivo 3.4.1</b> Consolidar sistemas de evaluación que propicien la excelencia del quehacer académico.</p> <p><b>Eje: Gestión</b></p> <p><b>Administración</b></p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Garantizar que la oferta académica sea pertinente, innovadora, flexible y de calidad, y que responda al compromiso social de la universidad para contribuir a la transformación de la sociedad hacia una más inclusiva, solidaria y democrática.</p>	<p><b>Objetivo 5.</b> Desarrollar procesos de gestión y de evaluación de calidad, oportunos y pertinentes, que propicien el desarrollo del quehacer sustantivo de la Universidad.</p>

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS UNA 2014
<p><b>Objetivo 5.3.2.</b> Garantizar a las y los integrantes y visitantes de la comunidad universitaria, condiciones adecuadas de acceso a la infraestructura y los servicios de apoyo.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> 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.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Consolidar una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud.</p>	

### PROGRAMA PRESUPUESTARIO VIDA UNIVERSITARIA

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS 2014
<p><b>Eje: Acceso y Equidad</b></p> <p><b>Accesibilidad</b></p> <p><b>Objetivo 2.1.1</b> Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales, en una forma equitativa y planificada que permita promover la cohesión y la movilidad sociales.</p> <p><b>Permanencia y Graduación</b></p> <p><b>Objetivo 2.2.1</b> Promover la participación exitosa y la culminación de los estudios con una visión integral del ser</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> 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.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Consolidar una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia,</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Brindar a la población estudiantil universitaria servicios de apoyo que le permitan mejorar su calidad de vida; mediante una gestión eficiente de procesos, asignación de becas y otros beneficios referidos a la vida universitaria, con particular atención a los estudiantes en desventaja social.</p> <p><b>Objetivo 2.</b> Garantizar servicios de apoyo paraacadémico que coadyuven al desarrollo</p>

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS 2014
humano.  <b>Eje: Gestión</b>  <b>Administración</b> <b>Objetivo 5.3.2.</b> Garantizar a las y los integrantes y visitantes de la comunidad universitaria, condiciones adecuadas de acceso a la infraestructura y los servicios de apoyo.	sostenibilidad y salud.	curricular exitoso de los estudiantes.  <b>Objetivo 3.</b> Desarrollar servicios integrales que promuevan la mejora en las condiciones de vida de la comunidad universitaria.

### PROGRAMA PRESUPUESTARIO ADMINISTRATIVO

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS 2014
<b>Eje: Gestión</b>  <b>Financiamiento</b>  <b>Objetivo 5.2.1</b> Mejorar las condiciones financieras de la educación superior universitaria estatal para contribuir con el desarrollo nacional.  <b>Administración</b>  <b>Objetivo 5.3.1</b> Desarrollar modelos de gestión integradores e innovadores que proporcionen servicios más pertinentes y efectivos, conducentes a una simplificación de los procesos institucionales e interinstitucionales.  <b>Planificación</b>	<b>Objetivo 3.</b> 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.  <b>Objetivo 4.</b> Consolidar una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud.	<b>Objetivo 1.</b> Fortalecer la gestión orientada a la simplificación y la articulación de los procesos institucionales, en concordancia con la visión estratégica.

<b>PLANES 2011-2015</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017</b>	<b>OBJETIVOS OPERATIVOS 2014</b>
<p><b>Objetivo 5.5.1</b> Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con los objetivos del quehacer universitario.</p> <p><b>Rendición de Cuentas</b></p> <p><b>Objetivo 5.6.1</b> Consolidar la evaluación y la rendición de cuentas como prácticas institucionales permanentes para promover la eficiencia, la eficacia y la transparencia en las actividades universitarias.</p> <p><b>Eje: Pertinencia e Impacto</b></p> <p><b>Internacionalización</b></p> <p><b>Objetivo 1.5.1</b> Fortalecer las acciones del sistema interuniversitario estatal en materia de internacionalización, entendiendo que ésta es un factor fundamental para la calidad académica, la promoción de la investigación y el aporte a la sociedad.</p>		
<p><b>Eje: Ciencia y Tecnología</b></p> <p><b>Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación</b></p> <p><b>Objetivo 4.3.1</b> Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.</p> <p><b>Eje: Gestión</b></p>	<p><b>Objetivo 3.</b> 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,</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Propiciar la mejora en los servicios de apoyo administrativos para garantizar el quehacer sustantivo universitario.</p>

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS 2014
<p><b>Administración</b>  <b>Objetivo 5.3.2.</b> Garantizar a las y los integrantes y visitantes de la comunidad universitaria, condiciones adecuadas de acceso a la infraestructura y los servicios de apoyo.</p>	<p>pertinente y de calidad.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Consolidar una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud.</p>	
<p><b>Eje: Gestión</b></p> <p><b>Talento Humano</b></p> <p><b>Objetivo 5.4.1</b> Fortalecer los procesos de contratación, formación, capacitación y desarrollo del talento humano, para consolidar una cultura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> 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.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Consolidar una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Desarrollar una estrategia institucional para la planificación del talento humano y el fomento de competencias que propicien la estabilidad laboral en el ámbito administrativo y paraacadémico.</p>
<p><b>Eje: Ciencia y Tecnología</b></p> <p><b>Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación</b></p> <p><b>Objetivo 4.3.1</b> Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Fortalecer el modelo de gestión para que se caracterice 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,</p>	<p><b>Objetivo 4.</b> Modernizar las estructuras física y tecnológica de la institución de carácter estratégico, que permita desarrollar el quehacer institucional.</p>

PLANES 2011-2015	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS UNA 2013- 2017	OBJETIVOS OPERATIVOS 2014
<p><b>Eje: Gestión</b></p> <p><b>Administración</b></p> <p><b>Objetivo 5.3.2.</b> Garantizar a las y los integrantes y visitantes de la comunidad universitaria, condiciones adecuadas de acceso a la infraestructura y los servicios de apoyo.</p>	<p>en forma oportuna, pertinente y de calidad.</p> <p><b>Objetivo 4.</b>Consolidar una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud.</p>	

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

**(SCU-1229-98)**

**Modificadas mediante SCU-2369-2004**

***“Modificación de las Políticas Institucionales  
con el fin de introducir los ejes de inclusión, discapacidad y equidad”***

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento constituye una sistematización de las políticas aprobadas y vigentes en nuestra institución. Se agrupan en tres grandes apartados, a saber las políticas orientadoras de la Actividad Académica, de la Gestión Universitaria, y finalmente las que orientan la inversión y el financiamiento.

En relación con las políticas orientadoras de la Actividad Académica, en primer lugar se hace una enumeración con las políticas generales, y posteriormente se señalan políticas específicas para la actividad académica conducente a la Formación Profesional, y finalmente políticas que orientan la actividad académica cuando está organizada bajo la modalidad de Prestación de Servicios Remunerados o financiada y organizada, en forma parcial o total, por Cooperación Externa.

Por otra parte, las políticas orientadoras de la Gestión Universitaria se concentran en cuatro ámbitos: vida estudiantil, sistema de planificación, recursos humanos, y organización del proceso académico y apoyo administrativo.

En todas las actividades se procurará avanzar en el desarrollo de una cultura institucional basada en los principios de excelencia, eficiencia, equidad y accesibilidad, y rendición de cuentas.

### **PRIMERO: ACTIVIDAD ACADÉMICA**

#### **A. Orientaciones generales**

Toda actividad de la Universidad Nacional:

1. Responde a las tendencias de la época, a las necesidades del entorno y las prioridades establecidas en el plan nacional de desarrollo, garantizando los principios de equidad, participación plena e igualdad de oportunidades.
2. Propicia el desarrollo regional del país, tanto como objeto de estudio como estrategia de desarrollo institucional. Para ello, la Universidad fortalece su sistema de sedes

regionales y promueve su articulación con las entidades públicas, privadas, nacionales e internacionales presentes en las regiones donde éstas se ubican.

3. Coadyuva a la promoción de los sectores sociales menos favorecidos, mediante la puesta en práctica de políticas de inclusión e igualdad de oportunidades.
4. Promueve la atracción, la participación activa y la permanencia de la población estudiantil en igualdad de oportunidades.
5. Es propuesta por la unidad o instancia competente según su campo disciplinario.
6. Integra el quehacer en programas estratégicos inter y multidisciplinarios que conlleve a alianzas con otras unidades, facultades, centros y sedes.
7. Procura la cooperación permanente con otras universidades, instituciones públicas, y organizaciones nacionales y extranjeras, así como estrechar relaciones con el sector productivo nacional y extranjero.
8. Es objeto de evaluación permanente, a fin de garantizar su pertinencia, excelencia y competitividad, teniendo presente el principio de equidad.
9. Corresponde a un orden de prioridad, establecido en el marco del plan académico de la unidad, de la facultad, centro o sede a la que se adscribe y del plan de mediano plazo institucional.
10. Cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas.
11. Integra las áreas académicas de docencia, investigación, extensión y producción.
12. Se fundamenta en un comprobado desarrollo de su área disciplinaria y garantiza su excelencia, accesibilidad y competitividad.

## **B. Formación de profesionales**

La actividad académica que conduce a la formación de profesionales, a nivel de pregrado, grado y posgrado se rige por las siguientes políticas:

1. Garantiza la formación de profesionales capaces de interpretar y dar respuesta a los retos de las tendencias actuales del desarrollo con un alto compromiso social, respeto a la diversidad y promoción de la equidad.
2. Consolida una formación con perspectiva inter y multidisciplinaria.
3. Ofrece distintas opciones de formación: accesible, atractiva y pertinente según las tendencias y necesidades de la época.
4. Los currículos son flexibles, al construirse a partir de una concepción del trabajo académico con solidez disciplinaria que permite, al mismo tiempo, el establecimiento de relaciones interdisciplinarias, el respeto a la diversidad y la atención de las necesidades de las personas, según sus características.
5. Los currículos garantizan la formación integral del estudiante al contemplar al menos:
  - a. una formación humanística que coadyuva a la igualdad de oportunidad de todas las personas.
  - b. una práctica profesional supervisada que responde a las necesidades sociales, científicas, artísticas y culturales de la sociedad costarricense y regional;
  - c. la participación plena en los procesos académicos de su unidad;
  - d. una adecuada integración teórico-práctica;
  - e. una incorporación de los estudios sobre la cultura científico-tecnológica en las áreas de sociales, artes, letras y filosofía, así como una visión integral e integradora de la realidad en las áreas científico- tecnológicas;
  - f. condiciones de accesibilidad para la participación en actividades recreativas, artísticas y deportivas, entre otras.

6. Ofrece espacios para la profundización e integración del conocimiento en los campos del saber que prioriza la Universidad, mediante un sistema de posgrados que comprende cursos, especializaciones, maestrías, doctorados y posdoctorados.
7. Garantiza y facilita el establecimiento de relaciones de reciprocidad y apoyo entre la oferta docente de pregrado, grado y posgrado.
8. Propicia la formación continua mediante el diseño y ejecución de una oferta académica flexible y diversificada, con fundamento en los principios de accesibilidad e igualdad de oportunidades.
9. Cuenta con una estrategia de seguimiento de sus egresados.
10. Reconoce el aprendizaje adquirido por la experiencia y en centros de formación técnico-profesional debidamente acreditados.

### **C. Prestación de servicios, transferencia tecnológica y cooperación externa**

La actividad académica se organiza bajo la modalidad de prestación de servicios remunerados, o transferencia tecnológica, programas, proyectos y actividades de investigación, extensión, docencia y producción académica, así como otras acciones que permiten vincularse con la sociedad, entre ellas, asesorías, consultorías, asistencia técnica y educación continua. Las actividades que cuentan con cooperación externa se regirán, además, por las siguientes políticas:

1. Son actividades regulares y se rigen por la normativa establecida para las actividades académicas normales de la Universidad Nacional.
2. Se desarrollan en las facultades, unidades académicas, administrativas o paraacadémicas según sus ámbitos de competencia disciplinaria de acuerdo con las prioridades y políticas institucionales, y garantizando el principio de equidad.
3. Estas acciones responden a diagnósticos globales, actualizados e integrales, que coadyuvan a promover la equidad en el ámbito universitario y extrauniversitario.

4. Garantizan su sostenibilidad financiera y cuando reciben cooperación externa, garantizan la existencia y permanencia de la contraparte presupuestaria institucional.
5. Contienen un plan de inversión de sus utilidades que beneficia al proyecto específico, a la unidad y a la Universidad. En el caso de actividades docentes, se deberá destinar recursos a un fondo de becas para los estudiantes, la que debe incluir incentivos para estudiantes con discapacidad, con el propósito de promover la igualdad de oportunidades.
6. La Universidad destina recursos del presupuesto ordinario a actividades organizadas bajo la modalidad de prestación de servicios remunerados y transferencia tecnológica sólo cuando esté garantizado el funcionamiento óptimo de las actividades académicas no organizadas bajo esta modalidad.
7. Se pueden ofrecer carreras organizadas bajo esta modalidad solamente para niveles superiores al bachillerato, salvo excepciones calificadas y autorizadas en forma razonada por la Vicerrectoría Académica. Los estudiantes que participan en estas carreras serán considerados "alumnos regulares", con un sistema especial de pago y de vinculación con el régimen de becas de la Institución, respetando el principio de igualdad de oportunidades.
8. Propicia el financiamiento de cooperación externa para el desarrollo de proyectos en materia de discapacidad.
9. Transfiere tecnología de apoyo, priorizando poblaciones que requieren mayores servicios para su autonomía.

Estas políticas se recogen con un mayor grado de precisión en los siguientes documentos aprobados por el Consejo Universitario: SCU-639-97 Políticas y Lineamientos sobre la prestación de servicios y transferencia tecnológica y políticas y lineamientos sobre Cooperación Internacional; SCU-1365-97 Directrices Académicas; SCU-643-96 Políticas Institucionales sobre Cursos y Carreras Autofinanciadas; SCU673-98 Políticas y lineamientos de desarrollo regional, SCU-1322-97 Periodización del año académico:

Calendarización de los ciclos lectivos; SCU-161-97 Políticas y lineamientos para el rediseño o nuevos diseños curriculares; SCU-1088-97 Políticas y Lineamientos que rigen los estudios humanísticos en la Universidad Nacional; SCU-397-98 Políticas y Lineamientos para el establecimiento de la práctica profesional supervisada; y SCU-583-98 Políticas y Lineamientos del Sistema de estudios de posgrado.

## **SEGUNDA: GESTIÓN UNIVERSITARIA**

La gestión universitaria adopta como principio orientador la necesidad de responder en forma oportuna a los requerimientos del proceso académico. Para ello:

### **A. En el área de Vida Estudiantil**

1. Promueve una cultura institucional centrada en el estudiante como sujeto activo del proyecto universitario, reconociendo y facilitando la atención a la diversidad, con el fin de asegurar su inserción, permanencia, promoción y egreso.
2. Fomenta en los estudiantes una cultura de independencia y responsabilidad en el desarrollo de su personalidad y de su vida académica.
3. Desarrolla programas de alta calidad e incentivos que, sustentándose en el principio de equidad, conducen al mejoramiento de las condiciones de logro académico del estudiante, así como su incorporación y liderazgo en proyectos académicos.
4. Investiga, en forma sistemática y permanente, tanto las variables psicológicas, económicas, sociales, culturales y de salud de la población estudiantil, como las del entorno, con el fin de establecer políticas de desarrollo que promuevan la accesibilidad y la inclusión.

Lo anterior con base en el artículo 57 del Estatuto Orgánico y las políticas aprobadas por el Consejo Asesor de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

## **B. El Sistema de Planificación**

1. Fundamenta su quehacer en el estudio de la realidad nacional e internacional.
2. Sustenta el desarrollo institucional en forma coherente con los fines que establece el Estatuto Orgánico, fundamentando la toma de decisiones en los principios de equidad, participación plena e igualdad de oportunidades, por medio de estrategias de largo, mediano y corto plazo.
3. Establece lineamientos institucionales de desarrollo que garanticen los principios de equidad, participación plena e igualdad de oportunidades, para un periodo de al menos **siete** años en un plan de mediano plazo - institucional, por facultad, centro o sede y de unidad-, en el cual se enmarcan sus actividades.
4. Concreta el plan global de mediano plazo en planes anuales operativos y presupuestarios congruentes con sus prioridades y con los principios de equidad, participación plena e igualdad de oportunidades.
5. Asigna su presupuesto institucional según las prioridades establecidas en el plan de mediano plazo.
6. Asigna los recursos a las actividades de cada facultad, centro, sede y unidad, según la priorización establecida en su plan.
7. Consolida un sistema de evaluación permanente del quehacer universitario, como base para su planificación anual de mediano y largo plazo.

Lo anterior con base en el Estatuto Orgánico, Capítulo III y XI, Reglamento al Sistema de Planificación y las Directrices Académicas, SCU-1365-97, pero modifican sustancialmente las "Directrices Generales, Normas de Formulación y Normas de Ejecución Presupuestarias para 1997" SCU-1155-96.

### **C. En materia de recurso humano**

1. Cuenta con el recurso humano idóneo y dispone de mecanismos de reclutamiento y selección respetuosos del principio de igualdad de oportunidades, con el fin de garantizar la contratación en igualdad de condiciones.
2. Dispone de un cuerpo académico calificado y sensible a la atención de la diversidad, por lo cual contrata recursos con el grado académico mínimo de Licenciatura. En el caso de estudios de posgrado los académicos poseen, al menos, el posgrado que se ofrece.
3. Dispone de funcionarios sensibles a la atención y respeto de la diversidad, por lo cual tanto las instancias como las personas responsables de la contratación garantizan el cumplimiento de este principio.
4. Cuenta con un plan de inducción, actualización, capacitación, mejoramiento, formación, sensibilización y renovación de los recursos, con respeto a la diversidad, y brinda servicios y apoyos accesibles y oportunos, en concordancia con la misión, los principios, los fines y las prioridades institucionales.
5. Garantiza a sus funcionarios, de conformidad con los recursos institucionales, condiciones laborales de ascenso profesional y salarial sustentadas en los principio de equidad e igualdad de oportunidades, calidad, producción y dedicación sostenidas.
6. Cuenta con mecanismos equitativos de evaluación permanente de su desempeño profesional como base para su incorporación y permanencia en la Institución y en los diferentes regímenes de incentivos laborales.
7. Capacita en forma permanente a sus autoridades de dirección administrativa y académico - administrativa, en aspectos de gestión, gerencia y atención a la diversidad.
8. Garantiza su utilización óptima y plena mediante sistemas accesibles, normas e instrumentos ágiles y creados para tal efecto.

Lo anterior con base en el oficio SCU-1365-97 Directrices Académicas.

#### **D. La organización académica y de apoyo administrativo**

1. Es flexible, accesible, está en función del proceso académico y el cumplimiento de las políticas académicas y maximiza el uso de los recursos humanos, físicos y financieros.
2. Su diseño posibilita la integración inter y multidisciplinaria de las áreas, programas y proyectos que comparten, desde diferentes enfoques, un mismo objeto u objetos de estudio.
3. Dispone de procesos ágiles, accesibles, oportunos y de calidad que incorporan elementos de los enfoques modernos de atención al usuario, calidad y efectividad del producto, así como oportunidad en su entrega.
4. Dispone de una estructura organizativa simple, eficiente y eficaz.
5. Impulsa la automatización y accesibilidad de los procesos como medio de lograr una óptima eficiencia y eficacia en la administración.
6. Facilita la coordinación interuniversitaria e integración de la educación superior y el sistema educativo en su conjunto, en el marco de los principios de equidad e igualdad de oportunidades como instrumentos de democratización.
7. Favorece los nexos con el Estado, la sociedad civil y sus organizaciones.
8. En el ámbito administrativo, favorece la desconcentración de los procesos administrativos de las facultades, centros y sedes y secciones regionales.

Estas políticas se extraen de los siguientes documentos aprobados por el Consejo Universitario: Políticas y Lineamientos sobre la prestación de servicios y transferencia

tecnológica, JSCU-639-97; políticas y lineamientos sobre Cooperación Internacional; Directrices Académicas, SCU-1365-97; Políticas Institucionales sobre Cursos y Carreras Autofinanciadas SCU- 643-96; Acuerdo de aprobación de presupuesto 1998, SCU-1720-97; el Reglamento al Sistema de Planificación; y los capítulos III y IX del ESTATUTO.

## **TERCERA: FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN**

### **A. Finanzas institucionales**

En este ámbito las acciones institucionales se orientan por el principio de equilibrio y sostenibilidad financiera de las actividades académicas. Para ello:

1. Cuenta con un presupuesto equilibrado y sostenible, cuya asignación responde obligatoriamente a las prioridades académicas establecidas, a los resultados de la evaluación y a los compromisos establecidos por el ordenamiento jurídico.
2. Garantiza el financiamiento de las actividades prioritarias debidamente aprobadas.
3. Transforma los aspectos estructurales que introducen rigidez y crecimiento automático en los gastos institucionales.
4. Genera ingresos adicionales a los derivados de los mecanismos de financiamiento estatales establecidos.
5. Integra a las finanzas universitarias los recursos que provienen de cooperación externa, de prestación de servicios remunerados y de transferencia tecnológica.

Establece convenios y proyectos con otras universidades e instituciones públicas para aprovechar de la mejor manera la capacidad y recursos de las sedes y secciones regionales.

## **B. Inversión**

La inversión que la Institución hará en el próximo quinquenio busca formar los recursos humanos, fortalecer y modernizar el sistema de inversión financiera, actualizar la tecnología educativa, los equipos y la planta física, con el fin de asegurar un desempeño académico de excelencia. Para ello:

1. Favorece la automatización de los procesos administrativos y de apoyo académico.
2. *Garantiza la adquisición de recursos tecnológicos que favorezcan el desempeño académico y laboral de las personas con discapacidad.*
3. Garantiza el mejoramiento sostenido de las condiciones y el medio ambiente de trabajo.
4. Mantiene actualizado el acervo documental y garantiza el acceso y la disponibilidad en diferentes formatos y soportes.
5. Garantiza el mantenimiento de la infraestructura disponible, respetando los esquemas de accesibilidad al espacio físico para los diferentes usuarios.
6. Se esfuerza en atender las demandas más urgentes de construcción de infraestructura, de acuerdo con las prioridades académicas institucionales y los requerimientos de accesibilidad al espacio físico.
7. Mantiene inversiones financieras institucionales que rindan los mejores resultados al amparo de la normativa establecida.
8. Promueve el desarrollo permanente de sus recursos humanos, garantizando el principio de equidad.

Estas políticas se extraen de los siguientes documentos aprobados por el Consejo Universitario: SCU-1365-97 Directrices Académicas y SCU-1720-97 Acuerdo de aprobación de presupuesto 1998.

Estas políticas derogan las aprobadas en la sesión N° 2051 del 6 de agosto de 1998, así como cualquier otra disposición que se le oponga.

Adicionalmente se presentan algunos oficios que ilustran políticas y lineamientos en concordancia con los anteriormente descritos:

- SCU-1553-98 que modifica las políticas y los lineamientos del Sistema de Información Documental (SCU-951-98, publicación N° 137). Modificado en Gaceta N° 3-2006 del 15 de marzo del 2006, oficio SCU-207-2006 del 24 de febrero del 2006. “Modificaciones a los artículos 2 y 6 del Reglamento de estructura y operacionalización del Siduna y el texto íntegro del Reglamento”.
- SCU-279-2003: Políticas y lineamientos curriculares. *Gaceta N° 3-2003 del 31 de marzo del 2003.*
- Consaca-144-2002: Políticas de autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la Universidad Nacional. *Gaceta N° 4 -2003 del 30 de abril del 2003.*
- SCU-820-2003: Política ambiental de la Universidad Nacional. *Gaceta N° 07 -2003 del 30 de junio del 2003.*
- SCU-301-2004: Definición de políticas para la aplicación del Manual de imagen gráfica de la UNA. *Gaceta N° 04-2004 del 31 de marzo del 2004.*
- Consaca-018-2003 Políticas multi, inter y transdisciplinarias. *Gaceta N° 04-2004 del 31 de marzo del 2004.*
- Consaca-159-2004 Establecer la certificación pedagógica universitaria como política institucional. *Gaceta N° 19-2004 del 15 de octubre del 2004.*
- SCU-1642-2006: Políticas para la protección y fomento de la propiedad intelectual generada en la UNA. *Gaceta N° 17 del 15 de octubre del 2006.*
- SCU-1912-2006: Políticas y directrices para la utilización de los servicios electrónicos brindados por la UNA. *Gaceta N° 19-2006 del 15 de noviembre del 2006.*
- SCU-471-2007: Objetivos y Políticas institucionales de comunicación de la Universidad Nacional. *Gaceta N° 6 del 15 de abril del 2007.*

- SCU-1195-2007: Políticas de autoevaluación de la Universidad Nacional. Gaceta N° 14 del 31 de agosto del 2007.
- SCU-336-2008: Políticas de Admisión a la Universidad Nacional. Gaceta N° 04 del 31 de marzo del 2008.
- SCU-748-2008: Políticas del Sistema de becas estudiantiles de la Universidad Nacional. Gaceta N° 9 del 15 de junio del 2008.
- Consaca-060-2009. Políticas para la definición de horarios y la asignación de aulas en la Universidad Nacional. Gaceta N°7 del 31 de mayo del 2009.
- SCU-885-2009. Políticas artísticas y culturales de la Universidad Nacional. Gaceta N°8 del 15 de junio del 2009.
- CONSACA-170-2007. Políticas para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la Universidad Nacional. Gaceta N°11 del 15 de agosto del 2009.
- SCU-2003-2009. Política Institucional contra el Hostigamiento Sexual y Reglamento para prevenir, investigar y sancionar el Hostigamiento Sexual en la Universidad Nacional. Gaceta N°17 del 15 de noviembre del 2009.
- SCU-626-2010. Modificación a la política 7 de las Políticas Instituciones contra el Hostigamiento Sexual y al artículo 1 y el transitorio al artículo 5 del Reglamento para prevenir, investigar y sancionar el hostigamiento sexual contra el hostigamiento Sexual. Publicación íntegra del Reglamento. Gaceta N°6 del 30 de abril del 2010.
- SCU-988-2010. Política para la igualdad y equidad de género en la Universidad. Gaceta N°9 del 15 de junio del 2010.
- SCU-1856-2010. Políticas y Directrices del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos. Gaceta N° 15-2010 al 15 de octubre del 2010.
- SCU-2348-2012. Creación de una política institucional para el uso del *software* libre en la Universidad Nacional. Gaceta N°1-2013 del 31 de enero de 2013.

**ANEXO 2**

**LINEAMIENTOS, OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL  
PLANES 2011-2015**

**Versiones noviembre 2010 y febrero 2011**

## **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

A continuación se presentan los lineamientos estratégicos que enmarcan los objetivos y las acciones propuestas en el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 (Planes) que serán ejecutados por las instituciones que conforman el Sistema correspondiente. Su organización se basa en los cinco ejes estratégicos que se enuncian a continuación:

### **1. PERTINENCIA E IMPACTO**

Las instituciones de educación superior universitaria estatal:

- 1.1.** Crearán y fortalecerán formas de vinculación nacional e internacional, de manera que se puedan incorporar nuevas perspectivas al quehacer académico y al mismo tiempo produzcan las transformaciones requeridas para el mejoramiento de la calidad de vida.
- 1.2.** Incorporarán nuevas perspectivas al quehacer académico, a fin de que se produzcan las transformaciones requeridas para el mejoramiento de la calidad de vida de la nación.
- 1.3.** Promoverán espacios de articulación entre los diversos actores relacionados con el sistema educativo nacional para consolidar la educación como un bien público e imperativo estratégico.
- 1.4.** Promoverán la integración de la responsabilidad con el ambiente en todas las esferas del quehacer universitario, que contribuya con el desarrollo sostenible, en un marco de solidaridad y armonía entre el ser humano y la naturaleza.
- 1.5.** Coadyuvarán al desarrollo integral de las diferentes regiones del país, considerando las necesidades y características socioculturales propias de cada región para atender con prioridad a la población con necesidades básicas insatisfechas.

- 1.6. Promoverán la internacionalización basada en la solidaridad, el respeto mutuo, el diálogo intercultural y la promoción de valores humanistas para fortalecer las actividades sustantivas del quehacer académico.

## **2. ACCESO Y EQUIDAD**

Las instituciones de educación superior universitaria estatal:

- 2.1 Ampliarán las oportunidades para favorecer el acceso y la cobertura a los estudiantes basados en la equidad de oportunidades, vocación profesional y criterios de mérito.
- 2.2 Fomentarán el desarrollo humano de los estudiantes que propicie el éxito académico en el sistema de educación superior universitaria estatal y la oportuna conclusión de sus estudios.
- 2.3 Fomentarán la incorporación de graduados en los diferentes ámbitos del quehacer nacional y capaces de asumir responsabilidades, trabajar en equipo, solidarios, líderes, críticos, éticos, creativos e innovadores.

## **3. APRENDIZAJE**

Las instituciones de educación superior universitaria estatal:

- 3.1 Promoverán en forma sistemática una cultura de calidad que favorezca el pensamiento crítico, creativo, independiente, la capacidad de aprendizaje a lo largo de toda la vida, la innovación y la diversidad, con el fin de contribuir al mejoramiento integral de la sociedad.
- 3.2 Fortalecerán los procesos de educación a lo largo de la vida para el

mejoramiento del desempeño ocupacional y la calidad de vida de los individuos y la sociedad.

- 3.3** Incrementarán el componente de investigación en los procesos formativos en pregrado, grado y posgrado con miras a fortalecer la formación profesional.
- 3.4** Fortalecerán la excelencia académica mediante procesos de autoevaluación, acreditación y certificación de las diversas actividades universitarias.
- 3.5** Impulsarán el análisis de las temáticas relacionadas con la efectividad del proceso de formación humanística y profesional de los estudiantes universitarios.

#### **4. CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Las instituciones de educación superior universitaria estatal:

- 4.1** Impulsarán el proceso de innovación tecnológica para contribuir con las estrategias de desarrollo del país e impulsar las transformaciones que la sociedad necesita.
- 4.2** Contribuirán con el desarrollo nacional e internacional, mediante la difusión, intercambio y transferencia del conocimiento científico y tecnológico generado por las comunidades universitarias.
- 4.3** Fortalecerán el desarrollo y el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación como medio de innovación en el quehacer universitario que permita a las instituciones y al sistema universitario estatal el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia y eficacia.

## **5. GESTIÓN**

Las instituciones de educación superior universitaria estatal:

- 5.1** Fortalecerán y ejercerán la autonomía universitaria, de acuerdo con lo que establece el artículo 84 de la Constitución Política de Costa Rica, el cual permitirá cumplir con los fines, principios y propósitos de las universidades estatales.
- 5.2** Realizarán esfuerzos conjuntos para mejorar el financiamiento estatal de las instituciones universitarias adscritas a Conare y su óptima aplicación, para la efectiva gestión y cumplimiento de la misión de las instituciones y del Sistema Universitario Estatal de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política de Costa Rica.
- 5.3** Impulsarán la innovación de la gestión universitaria en las áreas en que resulte pertinente de acuerdo con la naturaleza de las funciones académicas.
- 5.4** Fortalecerán el desarrollo integral de las personas que trabajan en las instituciones para contribuir a su realización personal, profesional y laboral a fin de elevar la calidad del quehacer universitario en todas sus dimensiones.
- 5.5** Fortalecerán una cultura de planificación y un sistema de gestión de calidad que oriente, proyecte, integre y evalúe el quehacer de las universidades estatales adscritas al Conare, garantizando así el mejoramiento continuo y la pertinencia de sus acciones.
- 5.6** Fortalecerán una cultura de transparencia y rendición de cuentas en todas sus actividades y promoverán la eficacia y la eficiencia en los diversos ámbitos de su gestión.

## OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

### Eje: Pertinencia e Impacto

<b>VINCULACIÓN CON EL ENTORNO</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en los ámbitos nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida.	<p>1.1.1.1 Impulsar estrategias innovadoras que garanticen la vinculación sistémica de las universidades públicas con los diferentes sectores de la sociedad.</p> <p>1.1.1.2 Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento de los programas y proyectos de vinculación universitaria con la sociedad.</p> <p>1.1.1.3 Realizar investigaciones sistemáticas de la realidad nacional, por medio de las diferentes instancias de las universidades y del Conare.</p> <p>1.1.1.4 Desarrollar programas y proyectos de extensión y acción social, para que las y los académicos, estudiantes y graduados generen y transfieran el conocimiento, producto de la docencia y la investigación universitarias, a los diferentes sectores nacionales.</p>

## **ARTICULACIÓN CON EL SISTEMA EDUCATIVO EN CONJUNTO**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>1.2.1 Potenciar la articulación de la educación superior universitaria estatal con los diversos componentes del sistema educativo nacional, para garantizar mejores oportunidades de formación para las nuevas generaciones.</p>	<p>1.2.1.1 Impulsar un plan para el mejoramiento de la educación costarricense en conjunto con el Ministerio de Educación Pública.</p> <p>1.2.1.2 Desarrollar investigaciones para el mejoramiento de la educación en todos sus niveles, con base en análisis permanentes.</p> <p>1.2.1.3 Proponer y dar continuidad a proyectos que abran nuevas oportunidades educativas en todos los niveles de educación formal, a poblaciones que han sido excluidas de ella.</p> <p>1.2.1.4 Propiciar el desarrollo de opciones de educación postsecundaria no universitaria.</p>

<b>COMPROMISO CON EL AMBIENTE</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>1.3.1 Vincular y gestionar el quehacer universitario con acciones orientadas al desarrollo sostenible (social, biológico, físico).</p>	<p>1.3.1.1 Fortalecer programas y proyectos de docencia, investigación, vida estudiantil, extensión y acción social, así como de gestión universitaria, orientados a impulsar el desarrollo sostenible.</p> <p>1.3.1.2 Consolidar el tema ambiental en los programas académicos, para formar profesionales con una clara conciencia de su responsabilidad en ese ámbito.</p> <p>1.3.1.3 Apoyar planes, programas y proyectos en temas estratégicos con implicaciones ambientales, en coordinación con los diversos sectores nacionales.</p>

<b>DESARROLLO REGIONAL</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>1.4.1 Potenciar la regionalización universitaria e interuniversitaria para ampliar el acceso y la participación, y contribuir así con el desarrollo integral de las regiones.</p>	<p>1.4.1.1 Fortalecer el programa de regionalización universitaria para que, en función de las necesidades de la población, permita integrar el quehacer de las universidades estatales en las diferentes regiones del país.</p> <p>1.4.1.2 Reforzar la capacidad académica, logística, de infraestructura y de talento humano de las sedes regionales, para afianzar el desarrollo de todo el quehacer de las universidades.</p> <p>1.4.1.3 Construir redes con organizaciones gubernamentales regionales y locales, para favorecer la vinculación conjunta en las diferentes regiones.</p> <p>1.4.1.4 Ampliar las oportunidades académicas para ofrecer programas conjuntos en las regiones.</p> <p>1.4.1.5 Promover proyectos conjuntos de investigación, extensión y acción social en las regiones del país, especialmente en los cantones</p>

---

con bajos índices de desarrollo humano.

1.4.1.6 Optimizar el uso de la infraestructura de las sedes regionales para el desarrollo de la docencia, la investigación, la vida estudiantil, la extensión y la acción social.

<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>1.5.1 Fortalecer las acciones del sistema interuniversitario estatal en materia de internacionalización, entendiendo que ésta es un factor fundamental para la calidad académica, la promoción de la investigación y el aporte a la sociedad.</p>	<p>1.5.1.1 Desarrollar una plataforma interuniversitaria para la internacionalización que incluya la movilidad del conocimiento y la cooperación internacional.</p> <p>1.5.1.2 Promover y apoyar acciones con instituciones de otros países que permitan pasantías, proyectos de investigación conjuntos e intercambios de estudiantes y personal académico y administrativo, para impulsar la difusión e innovación del quehacer universitario.</p> <p>1.5.1.3 Dar continuidad al otorgamiento de becas para estudios de posgrado en el exterior a estudiantes y personal académico y administrativo.</p> <p>1.5.1.4 Impulsar la flexibilización de los programas académicos, de manera que permitan la internacionalización del currículo.</p> <p>1.5.1.5 Generar condiciones para incrementar la oferta de</p>

	<p>programas internacionales para estudiantes extranjeros.</p> <p>1.5.1.6 Propiciar actividades para mejorar el dominio en un segundo idioma, en particular el inglés, entre el personal universitario y las y los estudiantes.</p>
--	---

**Eje: Acceso y Equidad**

<b>ACCESIBILIDAD</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
2.1.1 Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales, en una forma equitativa y planificada que permita promover la cohesión y la movilidad sociales).	<p>2.1.1.1 Elaborar e implementar una estrategia de admisión conjunta que considere la equidad de oportunidades y las necesidades particulares de la población estudiantil en la construcción de su proyecto vocacional.</p> <p>2.1.1.2 Gestionar nuevos recursos para ampliar la oferta de programas académicos interdisciplinarios e interuniversitarios en las universidades estatales.</p> <p>2.1.1.3 Establecer condiciones que permitan la equidad y oportunidad de acceso para las poblaciones vulnerables.</p> <p>2.1.1.4 Fortalecer la oferta de carreras y programas académicos en modalidades de enseñanza universitaria a distancia, virtual y bimodal.</p> <p>2.1.1.5 Promover el uso de las tecnologías</p>

---

de información y comunicación como medio para aumentar la cobertura, la flexibilidad, la diversidad y la calidad de las opciones académicas interuniversitarias.

2.1.1.6 Potenciar los vínculos con diferentes sectores sociales en todas las regiones del país, para atender poblaciones con requerimientos especiales.

2.1.1.7 Desarrollar programas y proyectos que permitan una participación plena de las personas con discapacidad en las actividades universitarias.

2.1.1.8 Implementar estrategias para promover la salud integral de la totalidad de las comunidades universitarias.

---

<b>PERMANENCIA Y GRADUACIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>2.2.1 Promover la participación exitosa y la culminación de los estudios con una visión integral del ser humano.</p>	<p>2.2.1.1 Promover la participación activa y sostenida de la población estudiantil en las actividades sustantivas, para favorecer su éxito académico y su formación integral.</p> <p>2.2.1.2 Apoyar la integración a la vida universitaria de la comunidad estudiantil que proviene de regiones y sectores sociales vulnerables, o que tiene necesidades especiales, mediante la provisión de servicios que cumplan con el principio de equiparación de oportunidades.</p> <p>2.2.1.3 Evaluar y dar seguimiento a los factores que inciden en la permanencia y en la deserción de la población estudiantil.</p> <p>2.2.1.4 Desarrollar un sistema integrado de información de las universidades estatales, que permita la caracterización de la población estudiantil.</p> <p>2.2.1.5 Fortalecer la articulación de la vida</p>

---

	<p>estudiantil y las áreas académicas, para el desarrollo de proyectos conjuntos.</p> <p>2.2.1.6 Impulsar el desarrollo de habilidades y experiencias que faciliten un buen desempeño de las y los graduados en su vida profesional y laboral.</p> <p>2.2.1.7 Promover la movilidad interuniversitaria de la comunidad estudiantil en las diferentes carreras y programas.</p> <p>2.2.1.8 Dotar de mayores recursos a los actuales sistemas de becas y financiamiento a estudiantes y crear nuevos programas de becas dirigidos a estudiantes en condición de pobreza extrema.</p> <p>2.2.1.9 Implementar programas y proyectos para aumentar los índices de graduación y mejorar los estándares de calidad.</p>
--	--

---

**Eje: Aprendizaje**

<b>DESARROLLO ACADÉMICO</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>3.1.1 Impulsar el desarrollo de programas y proyectos académicos con una perspectiva innovadora, integrando los componentes de docencia, investigación, extensión y acción social.</p>	<p>3.1.1.1 Desarrollar diseños curriculares con enfoques innovadores, creativos y flexibles que potencien los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>3.1.1.2 Implementar proyectos académicos conjuntos que articulen la docencia, la investigación, la extensión y la acción social.</p>
<p>3.1.2 Garantizar la excelencia (e innovación académica) y la innovación en la formación profesional, de acuerdo con las necesidades de la sociedad.</p>	<p>3.1.2.1 Crear nuevas opciones académicas en las universidades estatales, en respuesta a las necesidades del país.</p> <p>3.1.2.2 Fortalecer proyectos que permitan desarrollar enfoques innovadores en los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>3.1.2.3 Poner en marcha programas conjuntos de grado y posgrado que faciliten la vinculación con los sectores sociales y productivos.</p>

<b>EDUCACIÓN CONTINUA</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
3.2.1 Desarrollar y consolidar programas y proyectos de educación para toda la vida.	<p>3.2.1.1 Conformar un sistema interuniversitario bajo el principio de “educación y universidad para toda la vida”.</p> <p>3.2.1.2 Fortalecer los programas de educación continua mediante la vinculación universidad-sociedad, tanto para graduados y graduadas de las universidades como para la sociedad en general.</p> <p>3.2.1.3 Ofrecer distintas modalidades de educación continua que permitan ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los programas que se brinda a la sociedad.</p>

<b>ARTICULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN AL PROCESO DE FORMACIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>3.3.1 Impulsar el desarrollo de la investigación en temáticas pertinentes y en forma articulada con la actividad docente, para fortalecer el proceso formativo de la población estudiantil.</p>	<p>3.3.1.1 Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la acción conjunta de la investigación y la docencia.</p> <p>3.3.1.2 Sensibilizar y estimular a la población estudiantil para que incorpore la investigación en sus procesos de aprendizaje y fortalezca sus vínculos con los sectores sociales y productivos.</p>

<b>EVALUACIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>3.4.1 Consolidar sistemas de evaluación que propicien la excelencia del quehacer académico.</p>	<p>3.4.1.1 Desarrollar una estrategia integrada para la conducción de los procesos de autoevaluación, autorregulación, acreditación, mejoramiento y certificación de los programas, proyectos y procesos universitarios, en particular las acciones desarrolladas por el Sinaes.</p> <p>3.4.1.2 Fortalecer los procesos de autoevaluación, autorregulación, acreditación, mejoramiento y certificación en cada una de las universidades adscritas al Conare.</p>

**Eje: Ciencia y Tecnología**

<b>INVESTIGACIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación., para que contribuya con las transformaciones que requiere la sociedad.	<p>4.1.1.1 Fortalecer el sistema interuniversitario de investigación mediante foros temáticos, grupos y redes de investigación que permitan potenciar sus resultados y optimizar el uso de los recursos.</p> <p>4.1.1.2 Impulsar programas y proyectos de investigación con abordajes multi, inter o transdisciplinarios, que apoyen el proceso de innovación tecnológica en el país.</p> <p>4.1.1.3 Promover programas de capacitación y desarrollo de investigadores, en temáticas pertinentes e innovadoras.</p> <p>4.1.1.4 Desarrollar programas y proyectos que mejoren la gestión de la propiedad intelectual en las universidades.</p> <p>4.1.1.5 Reforzar la articulación del Sistema Universitario de Bibliotecas.</p> <p>4.1.1.6 Promover la gestión de la calidad y el aseguramiento de las buenas</p>

---

prácticas en el desarrollo de la investigación.

4.1.1.7 Continuar con los esfuerzos para establecer un sistema integrado de evaluación de la investigación interuniversitaria.

4.1.1.8 Fomentar la búsqueda de recursos financieros nacionales e internacionales para fortalecer la investigación, la innovación y el desarrollo científico y tecnológico.

4.1.1.9 Reforzar los procesos de investigación e innovación con la creación de centros de investigación en áreas emergentes, así como con la adquisición y renovación de equipo científico y tecnológico especializado.

4.1.1.10 Implementar nuevos programas conjuntos de posgrado, que promuevan los procesos de investigación e innovación en las áreas requeridas por la nación.

---

<b>DIFUSIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>4.2.1 Contribuir con el desarrollo nacional, mediante la difusión, intercambio y transferencia del conocimiento científico y tecnológico generado por las comunidades universitarias.</p>	<p>4.2.1.1 Impulsar la creación de plataformas y mecanismos para la difusión, intercambio y transferencia de los productos de la investigación.</p> <p>4.2.1.2 Incrementar la publicación de la producción académica resultante de la investigación realizada por las universidades del Sistema.</p>

<b>GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.</p>	<p>4.3.1.1 Consolidar el acceso, desarrollo y mantenimiento de redes informáticas, nacionales y regionales, que apoyen el quehacer institucional.</p> <p>4.3.1.2 Mejorar el acceso, uso y gestión de las tecnologías de información y comunicación en las diferentes actividades universitarias.</p>

	<p>4.3.1.3 Generar procesos de capacitación que faciliten la incorporación de las tecnologías de información en el quehacer académico.</p> <p>4.3.1.4 Desarrollar e implementar nuevas aplicaciones tecnológicas en los procesos de gestión institucional.</p>
--	--

***Eje: Gestión***

<b>AUTONOMÍA</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>5.1.1 Promover el respeto a la autonomía universitaria y su ejercicio cabal, para el cumplimiento de la misión encomendada a las universidades públicas.</p>	<p>5.1.1.1 Conformar equipos de trabajo interdisciplinarios e interinstitucionales que aborden diversas temáticas relacionadas con la autonomía universitaria, con la finalidad de que monitoreen, asesoren y propongan acciones y actividades para su defensa permanente.</p> <p>5.1.1.2 Desarrollar actividades institucionales e interinstitucionales de sensibilización y concienciación dirigidas al ejercicio de la defensa y aseguramiento de la autonomía.</p>

<b>FINANCIAMIENTO</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>5.2.1 Mejorar las condiciones financieras de la educación superior universitaria estatal para contribuir con el desarrollo nacional.</p>	<p>5.2.1.1 Asegurar el financiamiento del Sistema de la Educación Superior Universitaria Estatal, mediante la negociación del FEES, según lo estipulado en el artículo 85 de la Constitución Política y de acuerdo con las propuestas del Conare.</p> <p>5.2.1.2 Fomentar y desarrollar mecanismos innovadores, públicos y privados, nacionales e internacionales, que potencien la generación de recursos propios, la venta de servicios y la ejecución de proyectos.</p>

<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>5.3.1 Desarrollar modelos de gestión integradores e innovadores que proporcionen servicios más pertinentes y efectivos, conducentes a una simplificación de los procesos institucionales e interinstitucionales.</p>	<p>5.3.1.1 Desarrollar sistemas de gestión de calidad que faciliten la flexibilización y simplificación de los procesos y trámites administrativos.</p> <p>5.3.1.2 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la gestión institucional.</p> <p>5.3.1.3 Promover el desarrollo de sistemas comunes de información y comunicación que coadyuven en el mejoramiento de la gestión universitaria.</p>
<p>5.3.2. Garantizar a las y los integrantes y visitantes de la comunidad universitaria, condiciones adecuadas de acceso a la infraestructura y los servicios de apoyo.</p>	<p>5.3.2.1 Ampliar las condiciones de acceso a la infraestructura en las diversas sedes universitarias.</p> <p>5.3.2.2 Mejorar los servicios de apoyo, para que garanticen la equidad en el quehacer universitario.</p>

<b>TALENTO HUMANO</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>5.4.1 Fortalecer los procesos de contratación, formación, capacitación y desarrollo del talento humano, para consolidar una cultura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo.</p>	<p>5.4.1.1 Impulsar proyectos que fortalezcan la selección, reclutamiento y desarrollo del personal de las universidades estatales, utilizando el enfoque por competencias.</p> <p>5.4.1.2 Promover la excelencia en el desempeño de las funciones universitarias, mediante la formación de recurso humano calificado.</p> <p>5.4.1.3 Diseñar una estrategia y desarrollar mecanismos para ofrecer condiciones laborales que favorezcan la contratación y retención del personal idóneo.</p> <p>5.4.1.4 Propiciar la productividad, mediante el desarrollo de modalidades de trabajo ágiles y flexibles.</p>

<b>PLANIFICACIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con los objetivos del quehacer universitario.</p>	<p>5.5.1.1 Estimular la planificación estratégica como herramienta de gestión para la búsqueda permanente de la excelencia en el quehacer institucional.</p> <p>5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo.</p> <p>5.5.1.3 Analizar y aplicar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.</p>

<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<p>5.6.1. Consolidar la evaluación y la rendición de cuentas como prácticas institucionales permanentes para promover la eficiencia, la eficacia y la transparencia en las actividades universitarias.</p>	<p>5.6.1.1 Consolidar los mecanismos para una rendición de cuentas integrada, oportuna y pertinente, a partir de los sistemas de evaluación institucionales.</p>