

Propuesta para presentar ante Asamblea
de Representantes del Plan de Mediano
Plazo Institucional 2017-2021

Universidad Nacional
Rectoría
Comisión de Planificación

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

La UNA: Un universo de oportunidades

Junio, 2016

CRÉDITOS

Dirección y orientaciones del Plan de Mediano Plazo 2017-2021

Miembros del Consejo Universitario

Miembros del Consejo de Rectoría

Miembros del Consejo Académico

Diseño metodológico y orientaciones generales

Comisión de Planificación

Asesoría técnica y facilitación del proceso de planificación estratégica

Área de Planificación Económica

Textos

Miembros del Consejo de Rectoría

Comisión de Planificación

Producción editorial

Diagramación

Karen Herrera, Relaciones Públicas

Fotografías

Propiedad de la Universidad Nacional

PRESENTACIÓN	3
I Estrategia de abordaje	6
1.1 Generalidades.....	6
1.2. Aspectos metodológicos para la formulación del Plan de Mediano Plazo	7
1.3. Desarrollo de la metodología y la participación de la comunidad universitaria	9
1.3.1 Sesiones de trabajo de la Comisión de Planificación	10
1.3.2 Sesiones de trabajo con órganos colegiados	10
1.3.3 Sesiones de trabajo con las instancias universitarias	11
II. Enfoque estratégico	12
2.1 Misión.....	12
2.2 Visión	12
2.3 Principios, valores y fines del Estatuto Orgánico.....	12
2.4 Áreas sistémicas de conocimiento vigentes.....	13
III. Síntesis del Diagnóstico	14
3.1 Síntesis del diagnóstico de la situación de la educación superior en los ámbitos internacional, nacional e institucional.....	14
3.1.1 Ámbito internacional.....	14
3.1.2 Ámbito nacional	17
3.1.3 Ámbito institucional	21
IV Plan de acción institucional	28
4.1. Ejes estratégicos y plan de acción institucional	30
EJE 1: UNIVERSIDAD PERTINENTE, TRANSFORMADORA Y SUSTENTABLE	30
EJE 2: UNIVERSIDAD DIALÓGICA E INTERCONECTADA	35
EJE 3: FORMACIÓN HUMANISTA DEL ESTUDIANTADO	40
EJE 4: GESTIÓN FLEXIBLE, SIMPLE Y DESCONCENTRADA	43
EJE 5: CONVIVENCIA UNIVERSITARIA SINÉRGICA	49
Referencias bibliográficas	51

PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dr. Alberto Salom Echeverría
Rector
Universidad Nacional

I Estrategia de abordaje

1.1 Generalidades

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

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

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

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

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

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

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

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

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

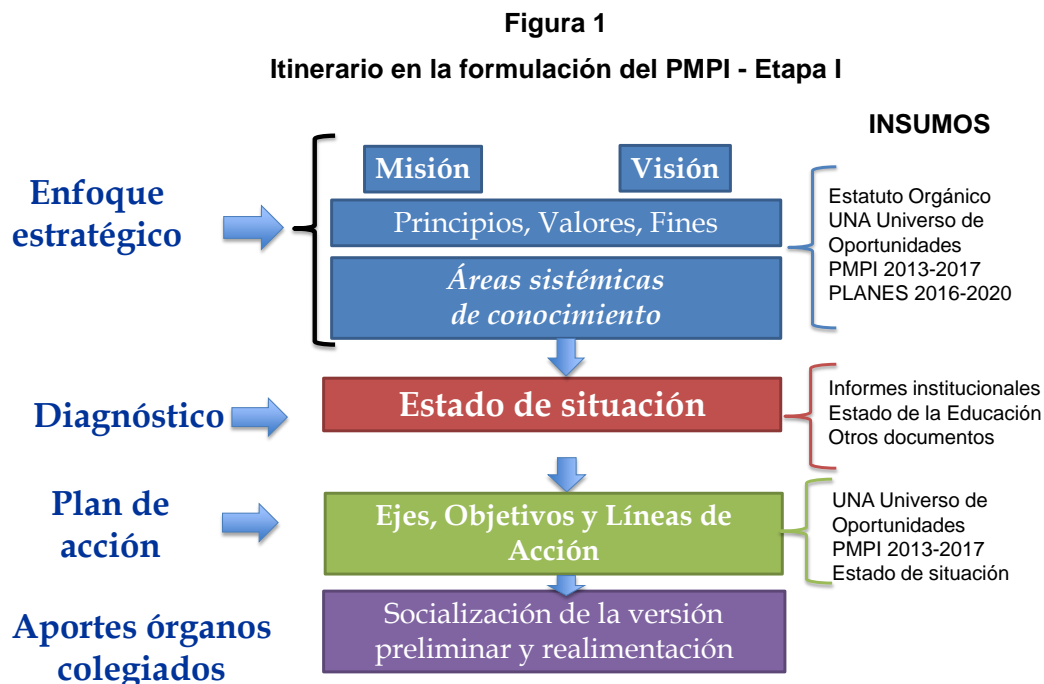
Segunda etapa: inició en enero de 2016 y concluyó a finales de abril de 2016, consistió en la formulación de dieciséis planes de trabajo entre los de la Rectoría-Rectoría Adjunta, las vicerreorías, las facultades, los centros y las sedes. Se tomó como referencia y punto de partida el documento preliminar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

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

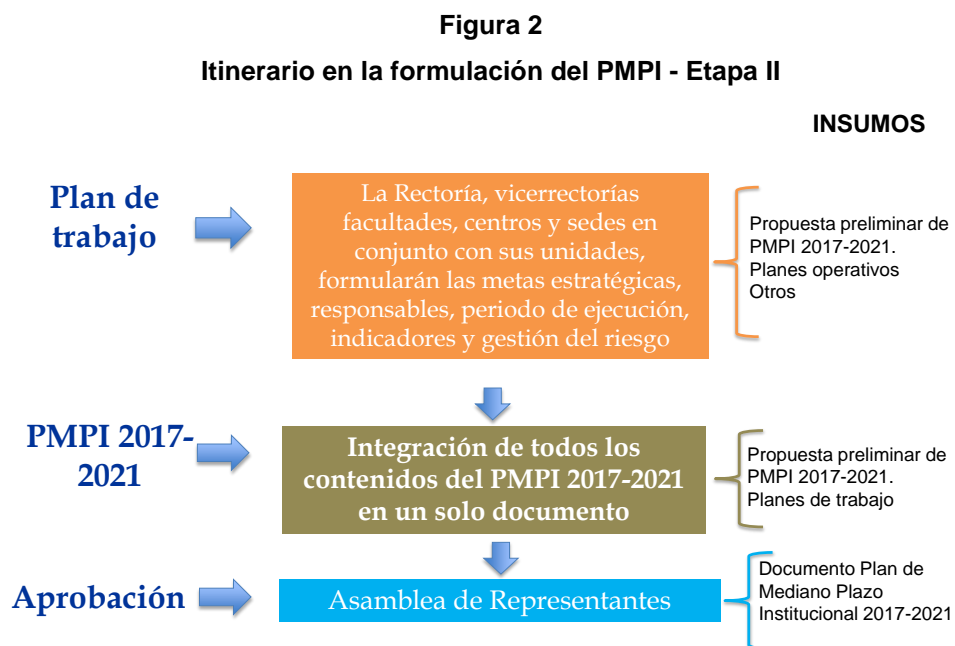
Es importante aclarar, que en lo referente a la gestión de riesgos a nivel de Plan de Mediano Plazo institucional 2017-2021, se realizará gestión de riesgos a aquellas metas que el Consejo de Rectoría priorizó para realizar este ejercicio. La metodología que se utilizará se detalla en el documento correspondiente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

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

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



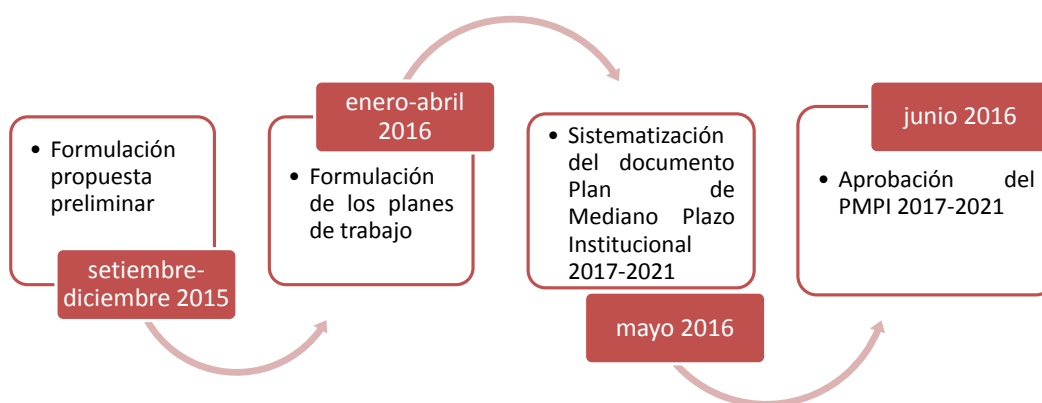
Fuente: Comisión de Planificación.



Fuente: Comisión de Planificación.

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

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



Fuente: Comisión de Planificación.

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

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

1.3.1 Sesiones de trabajo de la Comisión de Planificación

Tabla 1
Sesiones de trabajo de la Comisión de Planificación

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

Fuente: Área de Planificación.

1.3.2 Sesiones de trabajo con órganos colegiados

Tabla 2
Sesiones de Trabajo con órganos colegiados

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

Fuente: Área de Planificación.

1.3.3 Sesiones de trabajo con las instancias universitarias

Tabla 3

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

Instancia	Visita de inducción	Sesiones de trabajo
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	1	6
Facultad de Filosofía y Letras	1	7
Centro de Investigación y Docencia en Educación	1	8
Centro de Investigación y Docencia y Extensión Artística	1	14
Sede Región Brunca	1	1
Vicerrectoría de Extensión	1	2
Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar	1	7
Facultad de Ciencias de la Salud	1	3
Centro de Estudios Generales	1	2
Vicerrectoría de Docencia	1	4
Vicerrectoría de Investigación	1	2
Sede Regional Chorotega	1	1
Facultad de Ciencias Sociales	1	7
Rectoría y Rectoría Adjunta	1	12
Vicerrectoría de Vida Estudiantil	1	3
Vicerrectoría de Administración	1	1
Total	16	80

Fuente: Área de Planificación.

II. Enfoque estratégico

2.1 Misión

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

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

2.2 Visión

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

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

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

2.3 Principios, valores y fines del Estatuto Orgánico

Principios

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

Valores

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

Fines

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

2.4 Áreas sistémicas de conocimiento vigentes

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

III. Síntesis del Diagnóstico

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

3.1.1 Ámbito internacional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Publicaciones, bibliografía internacional, medio de comunicación de la comunidad científica.

3.1.2 Ámbito nacional

El panorama nacional se enmarca en ciertas tendencias internacionales en cuanto a desarrollo, problemática social y desafíos, lo cual no parece sorprendente en un país de las dimensiones del nuestro, con alta dependencia de los factores externos. En ese sentido, la desigualdad, el crecimiento en la urbanización, la transformación demográfica, la inseguridad ciudadana y los efectos del cambio climático constituyen elementos que han incidido en la realidad nacional.

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

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

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

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

La educación superior universitaria

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

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

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

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

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

Las aspiraciones de la educación superior universitaria apuntan a finalizar, en particular, con la desigualdad en el acceso, aun cuando se trate de un elemento común en la mayoría de países del mundo. Sin embargo el V Informe del Estado de la Educación 2015 (Conare, 2015, pág. 184), la cobertura de la educación superior en los últimos cinco años entre las personas de dieciocho a veinticuatro años, solo ha alcanzado a elevarse en dos puntos porcentuales (22,7% en el 2014), persiste una concentración de la oferta universitaria en la zona urbana de la Región Central y un

menor acceso para aquellas personas de hogares con ingresos más bajos. En este sentido, se requiere mayor presencia regional universitaria para atender una demanda formativa con pertinencia, en un contexto comunitario que a la vez urge de soluciones a desafíos locales.

En términos de la admisión, se tiene que el 75% de las personas admitidas en universidades estatales en el 2013 proviene de colegios públicos, con mayor presencia que en los centros privados de aquellas originarias de hogares con menores ingresos; la caracterización de las personas becadas de dos de estas universidades revelan, en un caso, que el 87,5% de las personas con beca socioeconómica se graduaron de un colegio público, y en el otro, ese porcentaje es de 91,6%; además las universidades públicas concentran la investigación en ciencia y tecnología, lo cual destaca su aporte con el desarrollo humano y el progreso social.

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

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

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

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

² Estudio realizado en el 2013.

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.3 **Ámbito institucional**

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

Para lograr este cometido la institución engarza una serie de acciones tendientes a desencadenar un funcionamiento organizativo, flexible y eficaz que propicie una nutrida integración entre el quehacer ejecutado por las instancias encargadas de desarrollar la actividad sustantiva y aquellas que lo apoyan por medio del diseño de metodologías, mecanismos de acción, procesos académicos y administrativos, los cuales facilitan el logro de objetivos trazados en el ejercicio de planificación institucional.

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

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

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

Por tanto, se realizó un ejercicio de diagnóstico para visualizar el estado de la situación de la Universidad Nacional en el año 2015 y los resultados expuestos a continuación servirán de insumo para elaborar el Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021. El análisis se abordará

contemplando factores internos y externos, los cuales repercuten en el quehacer de la UNA, con el propósito de direccionar el ejercicio estratégico y de gestión institucional.

Análisis Interno

Fortalezas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Con el fin de mejorar constantemente los mecanismos de gestión y organización, la Universidad dispone de una metodología para realizar estudios de reorganización administrativa y académica, que ha facilitado el análisis profundo y sistemático del funcionamiento de diversas instancias universitarias, en función de que la estructura organizativa institucional avance hacia la simplificación y la pertinencia.

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

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

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

Debilidades

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

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

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

Aunado a lo anterior, el presupuesto de operación de las unidades académicas resulta exiguo para apoyar y fortalecer las labores docentes, con materiales indispensables y de uso diario para impartir lecciones, así como con el fin de renovar los equipos para la investigación. De manera similar, preocupa a la UNA, la limitada dotación y uso de las TIC, por lo que existe desigualdad en la asignación de equipo tecnológico en las diversas facultades, centros y sedes. Los mismos procesos académicos carecen, en muchos casos, de un soporte tecnológico innovador que los proyecte más allá del aula o el laboratorio.

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

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

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

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

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

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

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

Análisis Externo

Oportunidades

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

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

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

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

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

Prácticas académicas como la internacionalización, el intercambio académico internacional (movilidades), la homologación de programas y la titulación conjunta, las comunidades epistémicas

y las publicaciones en coedición constituyen claras oportunidades para que la UNA alcance mayor excelencia en su quehacer y ejerza un liderazgo académico.

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

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

Amenazas

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

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

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

IV Plan de acción institucional

El plan de acción institucional se origina a partir de la integración de los dieciséis planes de trabajo que formularon la Rectoría y Rectoría Adjunta, las vicerrectorías, las facultades, los centros y las sedes. Este instrumento de planificación permite visualizar los objetivos estratégicos, las líneas de

acción, las metas, la denominación de indicador, el responsable de seguimiento a nivel institucional, los responsables de ejecución de las metas, el plazo en el cual se desarrollarán y las metas que tendrán gestión del riesgo al iniciar la ejecución de este plan.

Este plan institucional está compuesto por cinco ejes estratégicos y para cada uno se desarrolló un instrumento de trabajo integrado que surge de los aportes de las instancias universitarias, el cual engarza las propuestas desde las unidades académicas o administrativas hasta la Rectoría, vicerrectorías, facultades, centros y sedes, lo que su conjunto conforman el plan de trabajo institucional, resultado de una estrategia integrada y articulada.

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

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

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

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

- b. La proyección del quehacer de las instancias se constituye en otro elemento novedoso del PMPI, donde la madurez del proceso de planificación estratégica permite que este plan se concentre solo en los aspectos de innovación, desarrollo y transformación. Y considere los elementos del quehacer permanente o cotidiano de la instancia en la planificación anual, lo cual permite identificar cuáles serán los elementos estratégicos, transformadores o disruptivos sobre lo que trabajarán las instancias en el próximo quinquenio.

- c. El tercer elemento, corresponde a la incorporación de la gestión del riesgo desde la etapa de formulación para contribuir con el logro de los objetivos. Este componente si bien se incluyó en la planificación anterior se ha llevado a cabo desde el seguimiento y no necesariamente desde la formulación, como se está proponiendo actualmente, con lo que permite a las instancias universitarias dar una respuesta más oportuna ante los eventos de riesgo presentes mediante las acciones de respuesta.

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

4.1. Ejes estratégicos y plan de acción institucional

EJE 1: UNIVERSIDAD PERTINENTE, TRANSFORMADORA Y SUSTENTABLE

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

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

	correspondencia con una política de flexibilización actualizada.	generados. Cursos optativos ofertados. Cursos bimodales ofertados. Cursos equiparados para reconocimiento entre universidades públicas.	CIEMHCAVI; FCS: EH, EE, ESec; FCEN: ECB, DF, EQ, EI, ETCG; FCTM: Decanato; FFL: EECR, ELCL; SRB; Vicerrectoría de Docencia; ; Rectoría: Rectoría Adjunta			
	1.1.3 Promover espacios de reflexión que propicien el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad, el intercambio de experiencias y la reflexión acerca de temas pertinentes para la comunidad universitaria y la sociedad en general.	Espacios académicos de reflexión e intercambio desarrollados. Actividades académicas realizadas. Comunidades de aprendizaje creadas.	CEG; CIDE: DEB, DET, DER, Ineina; CIDEA: ED, EAC, Decanato, EM; FCS: Cinpe, EH, PPS, Decanato; FCEN: EI, ETCG; FCTM: Decanato; FFL: EBDI, EECR, Idela, ELCL; SRB; SRCH; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Extensión.	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	X
	1.1.4 Implementar una estrategia que propicie una efectiva realimentación y sinergia entre las áreas académicas para potenciar los abordajes multidisciplinares e interdisciplinares.	PPAA desarrollados. Estrategia implementada. Lineamientos de trabajo articulado.	CEG; CIDE: DET, DEB, Ineina; FCS: Decanato; FCEN: EI; FFL: todas las unidades; Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Extensión; Rectoría: Rectoría Adjunta	Rectoría Adjunta.	2017-2021	

1.2 Transformación de los procesos educativos en concordancia con criterios de mediación pedagógica.	1.2.1 Actualizar el modelo pedagógico de la Universidad con miras a una transformación educativa holística, integral, solidaria y centrada en el aprendizaje para la vida.	Modelo pedagógico actualizado.	FFL: Idela; Vicerrectoría Docencia.	Vicerrectoría de Docencia	2017-2021	
	1.2.2 Implementar una estrategia de apropiación y práctica del nuevo modelo pedagógico, por parte de la comunidad universitaria.	Estrategia implementada.	Vicerrectoría de Docencia.	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	X
	1.2.3 Definir lineamientos institucionales que permitan la revisión de la concepción pedagógica en los planes de estudio de grado y posgrado en coherencia con el nuevo modelo pedagógico y las políticas.	Lineamientos definidos.	Vicerrectoría de Docencia.	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	
	1.2.4 Rediseñar (51 planes de estudio) la oferta docente de la UNA en concordancia con el nuevo modelo pedagógico y que responda al compromiso y la responsabilidad social de la "Universidad Necesaria".	Planes de estudio rediseñados. Planes de estudios actualizados. Planes de estudio innovados. Lineamientos generados.	CEG: Vicedecanato; CIDE: DEB, DED; CIDEA: EACV, ED, EM; FCSA: CIEMHCAVI, EMV; FCS: ESoc, RI, EA; FCEN: ECB, DF, EI, EM, EQ, ETCG; FFL: EBDI, EECR, EF, IDELA, IEM, ELCL; SRB; FCTM: Inisefor, IRET,	Vicerrectoría de Docencia		

			Edeca, ECG, Cinat, Icomvis, ECA; Vicerrectoría de Docencia.			
	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.	Estrategias definidas. Pruebas aplicadas. Procesos de admisión diferenciados. Nivelación aplicada.	CEG; CIDEA: Decanato; FCSA: EMV; FCEN: EI; FCTM: ECA, Edeca, ECG, IRET, Icomvis, Inisefor, Cinat; FFL: todas las unidades; SRCH; Vicerrectoría de Docencia	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	
	1.2.6 Implementar una estrategia de mediación pedagógica conforme el modelo pedagógico para potenciar el uso de las TIC y los saberes digitales.	Estrategia implementada. Capacitaciones realizadas. Cursos virtuales desarrollados.	FCTM: ECA, ECG, Edeca; FCEN: EI, ECB, ETCG; Vicerrectoría de Docencia; CEG.	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	
1.3 Implementación de iniciativas académicas innovadoras en las perspectivas de la interdisciplinariedad y el diálogo de saberes.	1.3.1 Implementar mecanismos que permitan incorporar la participación de personas que con sus saberes (no académicos) fortalezcan los procesos académicos.	Mecanismos implementados. PPAA y los procesos académicos con actores extraacadémicos.	CEG; CIDE: DEB, DER; FCEN: EI; FFL: EECR, Idela; Vicerrectoría de Extensión; FCTM: IRET; Vicerrectoría de Docencia	Rectoría adjunta.	2017-2021	
	1.3.2 Generar lineamientos para impulsar la interdisciplinariedad y el diálogo de saberes en el quehacer académico.	Lineamientos generados. Propuestas realizadas. Comunidades epistémicas. PPAA Interdisciplinarios. Planes de estudios interdisciplinarios.	CIDE: DER, DED; CEG; FFL; todas las unidades, decanato; CIDEA: EAE, FCS: EH, PPS, Idespo, ESoc, EA; FCTM: IRET, ECG, Edeca, Ovsicori, Inisefor; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Extensión; Rectoría:	Rectoría Adjunta.	2017-2021	X

			Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Investigación.			
	1.3.3 Generar una oferta académica inclusiva, innovadora y con pertinencia social, sobre la base de los intereses y las necesidades del desarrollo de la Universidad, la sociedad, los territorios y las comunidades.	Planes de estudios nuevos, innovados y pertinentes.	CEG; CIDE: DER, DEB; FFL: Idela, ELCL, IEM; CIDEA: EM, EACV; FCS: Cinpe, ESoc, Idespo, RI, EP, EA; FCSA: CIEMHCAVI, EMV; FCEN: ECB, DF, EI; SRCH; FCTM: Ovsicori, IRET; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Investigación; Rectoría: Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Extensión	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	
	1.3.4 Implementar un modelo de gestión de la educación permanente institucional que amplíe, diversifique y articule la oferta de cursos en atención a los intereses y las necesidades de las personas y las comunidades.	Modelo de gestión de educación permanente implementado.	Rectoría: OTTVE; FCTM: IRET, ECA, Cinat, Inisefor, ECG.	Rectoría.	2017-2021	
1.4 Impulso de acciones de responsabilidad social que contribuyan con el despliegue de	1.4.1 Implementar acciones institucionales que reafirmen la responsabilidad social de la Universidad con la	Acciones realizadas.	FCS: PPS, EE, EA; FCEN: EI; FFL; SRB; SRCH: Cemedede, Hidrocec; Rectoría;	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	

sociedades sustentables.	sociedad y las comunidades.		Vicerrectoría de Extensión			
--------------------------	-----------------------------	--	-----------------------------------	--	--	--

EJE 2: UNIVERSIDAD DIALÓGICA E INTERCONECTADA

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

Línea de acción	Meta estratégica	Denominación de indicador	Responsable de ejecución	Responsable de seguimiento	Plazo	Gestión de riesgo
2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.1 Promover el quehacer de la UNA de forma articulada e integrada en el ámbito de acción territorial que priorice la atención de los sectores en condición de vulnerabilidad y alto riesgo social.	Normativa y lineamientos aprobados. PPAA integrados. Diagnóstico regional realizado.	Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Extensión; Vicerrectoría de Investigación; CEG, CIDEA: Decanato; FFL: Idela; FCEN: E.M, EF, EI, EQ, ET; SRCH: Cemedede	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	X
2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.2 Implementar un modelo de vinculación universidad - sociedad que considere las relaciones colaborativas con universidades, organizaciones, instituciones y actores nacionales e internacionales,	Vínculos y alianzas establecidas. Acciones académicas realizadas. Redes académicas establecidas. PPAA colaborativo. Modelo implementado	Vicerrectoría de Extensión; Vicerrectoría de Investigación; CEG; CIDE: DEB, DED, DER, DET, Ineina; CIDEA: Decanato, EM, y ED; FCS: EP, R.I, Idespo, EH, PPS; SRCH: Hidrocec; FFL: EF, EB, Idela, IEM, EC, ELCL;	Vicerrectoría de Extensión	2017-2021	

	que refuercen el quehacer institucional y genere nuevas oportunidades de desarrollo.		FCSA: CIEMHCAVI; FCEN: EB, EI, ET; FCTM: IRET, Inisefor, ECG, ECA, ECG, Ovsicori, Icomvis			
2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.3 Generar una estrategia de internacionalización institucional con énfasis en América Latina y el Caribe que contribuya a la excelencia y liderazgo académico.	Estrategia implementada. Movilidad académica del personal universitario y estudiantes. Planes de estudio con doble titulación. Acciones de internacionalización. Lineamientos o normativa generada	Rectoría: OCTI, Rectoría, R.A; Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Vida Estudiantil: Dirección VVE y todos los Dptos; CEG: Decanato, Vicedecanato; CIDE: DED, DER, DEB, decanato; CIDEA: EACV, FFL: ELCL, EC; FCS: Decanato; FCSA: CIEMHCAVI; SRCH: Decanatura, Hidrocec; FCEN: EI, EB, M, ET; FCTM: ECG, ECA, Ovsicori, IRET, Cinat.	Rectoría.	2017-2021	X
2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.4 Impulsar el aprendizaje social mediante la sistematización y la socialización de experiencias que estimulen la generación de conocimiento y diálogos académicos.	Eventos y actividades académicas realizadas. Estrategia desarrollada	Vicerrectoría de extensión; CEG: Decanato; CIDE: DER, DET, DEB, Ineina, decanato; FCS: RI, EH, Idespo, EA; FCTM: IRET, Inisefor, Cinat, Ovsicori, ECA, ECG; FFL: ELCL, IEM, Idela.	Vicerrectoría de Extensión	2017-2021	

2.1 Fortalecimiento de la acción sustantiva de la UNA en concordancia con los intereses y las necesidades de las poblaciones en las diferentes regiones donde se ubica la Universidad.	2.1.5 Implementar la evaluación por resultados en los PPAA que contribuya a fortalecer la gestión académica y el compromiso social.	PPAA evaluados.	Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Docencia; FCTM: ECA; Vicerrectoría de Extensión.	Rectoría Adjunta.	2017-2021	
2.2. Impulso de acciones orientadas al logro de la proyección y el reconocimiento de la UNA por la excelencia y compromiso social, en los ámbitos nacional e internacional.	2.2 1 Implementar un plan de desarrollo y mejoramiento de la producción académica y su difusión hacia los sectores sociales prioritarios.	Tipo de producción realizada. Cantidad de artículos o revistas indexadas. Áreas o centros de producción académica generados. Estrategia y procedimientos generados.	Rectoría: Rectoría, Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Extensión; CEG: Decanato, Vicedecanato; CIDE: DET, Ineina, Decanato; CIDEA: EM, EACV. FCS: ESec, RI, ESoc, EH, PPS, EA, EE; FFL: IEM, Idela, EC, EB, ELCL, EF; FCEN; FCEN: EB, EI, EQ, ET; FCTM: IRET, Inisefor, Icomvis, ECA, ECG, Cinat, Edeca; SRB;	Vicerrectoría de Investigación.	2017-2021	

<p>2.2. Impulso de acciones orientadas al logro de la proyección y el reconocimiento de la UNA por la excelencia, en los ámbitos nacional e internacional, y compromiso social de su acción sustantiva.</p>	<p>2.2.2 Generar una estrategia de proyección y reconocimiento de la UNA, que propicie el liderazgo académico en el ámbito regional, nacional e internacional.</p>	<p>Estrategia realizada. Reconocimientos y distinciones obtenidas. Posicionamiento en los <i>rankings</i> nacionales e internacionales</p>	<p>Vicerrectoría de Extensión; Vicerrectoría de Investigación; CIDE: Decanato y DER; CIDEA: EM.</p>	<p>Vicerrectoría de Investigación.</p>	<p>2017-2021</p>
<p>2.2. Impulso de acciones orientadas al logro de la proyección y el reconocimiento de la UNA por la excelencia, en los ámbitos nacional e internacional, y compromiso social de su acción sustantiva.</p>	<p>2.2.3 Actualizar la política de comunicación institucional para que proyecte la actividad académica de forma proactiva, ágil y abierta, en atención a las prioridades y las necesidades universitarias, y las exigencias de una interlocución responsable con la sociedad.</p>	<p>Política actualizada.</p>	<p>Rectoría.</p>	<p>Rectoría.</p>	<p>2017-2021</p>
<p>2.2. Impulso de acciones orientadas al logro de la proyección y el reconocimiento de la UNA por la excelencia, en los ámbitos nacional e internacional, y compromiso social de su acción sustantiva.</p>	<p>2.2.4 Implementar una estrategia articulada de comunicación institucional que impulse y apoye la colaboración solidaria entre todas las instancias institucionales y establezca una interlocución responsable con la sociedad costarricense.</p>	<p>Estrategias desarrolladas. Nuevas formas de tecnología implementadas.</p>	<p>Rectoría: Rectoría y Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Investigación; Vicerrectoría de Extensión; Vicerrectoría de Vida Estudiantil: Equipo VVE; CIDE: DER, DET, DEB, DED, Ineina, Decanato; CIDEA: Decanato; FCS: Decanato; FCTM: Decanato; FFL: todas las unidades y el Decanato; SRB: vicedecana tura; SRCH: Decanatura.</p>		<p>2017-2021</p>

2.3 Fomento de la innovación de la acción sustantiva orientada a generar conocimiento creativo, holístico, integrador y diferenciador.	2.3.1 Implementar mecanismos para la innovación de la acción sustantiva.	Estrategia impulsada. Programa de innovación. Parque tecnológico. Investigaciones de vigilancia tecnológica realizadas.	Rectoría; Vicerrectoría de Investigación.	Rectoría Adjunta.	2017-2021	
2.3 Fomento de la innovación de la acción sustantiva orientadas a generar conocimiento creativo, holístico, integrador y diferenciador	2.3.2 Redefinir el modelo de emprendimiento e incubación institucional que apoya los diversos campos de conocimiento y permita la creatividad y la innovación con responsabilidad social.	Modelo desarrollado. Cantidad de emprendimientos Incubaciones desarrolladas.	Rectoría: OTTVE	Rectoría.	2017-2021	

EJE 3: FORMACIÓN HUMANISTA DEL ESTUDIANTADO

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

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

3.1 Implementación de acciones que aseguren la formación integral (curricular y cocurricular) y el desarrollo de habilidades diversas del estudiantado.	3.1.2 Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades lingüísticas del estudiantado en una segunda lengua.	Cursos implementados. Módulo elaborado (fortalecimiento de habilidades de comunicación). Propuesta elaborada. (Formación en segunda lengua).	SRCH; Vicerrectoría de Docencia;	Vicerrectoría de Docencia.	2017-2021	X
	3.1.3 Implementar acciones que impulsen el arte, el deporte y la recreación como formas de aprendizaje y de convivencia.	Festivales desarrollados Planes diseñados. Grupos musicales consolidados. Cursos implementados. Programa implementado.	CIDEA: EM; FCEN: EI; SRB; SRCH; Vicerrectoría. Docencia;	Vicerrectoría de Vida Estudiantil	2017-2021	
3.2. Promoción de la participación proactiva del estudiantado, que contribuya a su formación y al bienestar de las poblaciones, preferentemente en las comunidades menos favorecidas.	3.2.1 Articular las acciones participativas que propicien el compromiso práctico del estudiantado en las comunidades y con ellas, así como impulsar las alianzas estratégicas en el ámbito nacional.	Estudiantes involucrados al programa de voluntariado. Lineamiento establecido. Modelo de trabajo comunitario propuesto. Alianzas ejecutadas. Alianzas establecidas. Actividades desarrolladas.	CEG; SRCH; Vicerrectoría Extensión; Vicerrectoría Extensión; FCEN: EI, ETCG; FFL: ELCL, IEM, IDELA.	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	
3.2. Promoción de la participación proactiva del estudiantado, que contribuya a su formación y al bienestar de las poblaciones, preferentemente en las comunidades menos favorecidas.	3.2.2 Generar una propuesta de lineamientos institucionales para la incorporación de la retribución social universitaria (RSU), como compromiso de los graduandos con la sociedad	Política de retribución social (RSU) presentada.	Vicerrectoría Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2017-2021	

3.3. Favorecimiento de condiciones y acciones orientadas a la integración del estudiantado a la vida universitaria, con igualdad de oportunidades y respeto a su diversidad.	3.3.1 Implementar mejoras en los servicios que se ofrecen al estudiantado, que favorezcan las condiciones de la vida estudiantil universitaria.	Ejemplares programados Becas mejoradas cualitativamente. Modelo implementado.	FCTM: Decanato; VVE: DBE.	Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	2017-2021	
3.3. Favorecimiento de condiciones y acciones orientadas a la integración del estudiantado a la vida universitaria, con igualdad de oportunidades y respeto a su diversidad.	3.3.2 Impulsar iniciativas que permitan apoyar a la población estudiantil en condiciones de maternidad y paternidad, prioritariamente aquellos en situación de vulnerabilidad.	Iniciativas impulsadas. Espacios para cuidado infantil impulsados.	SRCH: Consejo Académico; VVE; Vicerrectoría. Extensión	Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	2017-2021	
3.3. Favorecimiento de condiciones y acciones orientadas a la integración del estudiantado a la vida universitaria, con igualdad de oportunidades y respeto a su diversidad.	3.3.3. Ejecutar iniciativas que fomenten la integración del estudiantado interfacultad e interuniversitarias al revitalizar los espacios de relacionamiento y la convivencia solidaria.	Participación en actividades. Eventos organizados. Encuentros realizados. Propuesta elaborada.	CEG: Decanato; FCEN: EI; FFL: IDELA, ELCL; SRCH; Vicerrectoría Extensión; CIDEA: EM; Vicerrectoría Vida Estudiantil	Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	2017-2021	

EJE 4: GESTIÓN FLEXIBLE, SIMPLE Y DESCONCENTRADA

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

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

<p>4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.</p>	<p>4.2.1 Actualizar la normativa institucional que genere procesos de gestión universitaria humanizados, simples y expeditos.</p>	<p>Propuesta de simplificación de norma presentada. Propuesta de simplificación de trámites administrativos aprobada. Reglamento elaborado. Propuesta ajuste de políticas y procedimientos elaborada. Propuesta normativa sobre transferencia tecnológica y vínculo externo elaborada. Procesos automatizados. Procesos de servicios generales, publicaciones y mantenimiento e infraestructura analizados.</p>	<p>Rectoría: OTTVE, OCTI; FCS; VVE: DOP, DPE, DS; FCTM, FCSA; Vicerrectoría de Administración: PDRH, PGF, Prodemi, PSG, PI.</p>	<p>Rectoría.</p>	<p>2017-2021</p>	
<p>4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr la calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.</p>	<p>4.2. Implementar un sistema de gestión de calidad para la excelencia institucional.</p>	<p>Estrategia de mejora continua implementada. Personal de apoyo a la comunidad académica sensibilizado con la temática. Propuesta ajuste de políticas y procedimientos elaborada. Propuesta normativa sobre transferencia tecnológica y vínculo externo elaborada. Procesos automatizados. Procesos de servicios generales, publicaciones y mantenimiento e</p>	<p>Vicerrectoría de Docencia; Vicerrectoría de Administración: PSG, PPI, CIDE, CIDEA: EAE, FCEN: ECB,EI, EM, ETCG; SRCH; Vicerrectoría Investigación; FCTM: ECA, Edeca, ECG, Cinat, IRET, Ovsicori, Inisefor.</p>	<p>Rectoría Adjunta.</p>	<p>2017-2021</p>	<p>X</p>

		infraestructura analizados. Sistema de gestión de la calidad administrativa construido. Manuales de procedimientos aprobados. Procesos de vida estudiantil analizados. Políticas de calidad para los laboratorios elaboradas.				
4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr la calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.	4.2.3 Generar comunidades de gestión que fortalezcan el trabajo colaborativo en los procesos institucionales y articulen las diversas dependencias y servicios de la comunidad universitaria.	Equipos gestores de excelencia en el área administrativa conformados. Redes académicas creadas. Redes de investigación implementadas	Vicerrectoría de Docencia; SRCH; Vicerrectoría Investigación	Vicerrectoría de Administración.	2017-2021	
4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr la calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.	4.2.4 Fomentar acciones que contribuyan al trabajo interunidades, interfacultades o interuniversitarios, que favorezca al trabajo en equipo y generen una cultura saludable y sustentable.	Acciones realizadas. Estrategias ejecutadas.	CIDE; FCEN: ECB; ETCG; Vicerrectoría de Administración.	Vicerrectoría Administración.		
4. 2. Implementación de acciones orientadas a lograr la calidad, mejora continua, simplificación, agilidad y humanización de los procesos de la gestión.	4.2.5 Optimizar el uso de las TIC en los procesos de gestión institucional que favorezca la eficiencia de los servicios brindados en los procesos de apoyo.	Procesos de gestión académico administrativo automatizados. Sistema institucional de gestión documental electrónico con firma digital	FCEN: EI; Vicerrectoría de Administración: PDRH, PI, PGF, PSG; Vicerrectoría de Investigación; Rectoría: DTIC, OC, RRPP, Rectoría Adjunta.	Vicerrectoría de Administración.	2017-2021	

		certificada implementado . Aplicaciones informáticas generadas. Necesidades tecnológicas atendidas. Lineamientos generados. Política implementada. Nuevo SIA implementado.				
4.3 Impulso de acciones para el desarrollo del personal universitario.	4.3.1 Implementar acciones institucionales que promuevan la formación pertinente del personal universitario con una orientación humanista, democrática y en busca de la excelencia	Estrategia de fortalecimiento del sector académico implementada. Estrategia desarrollo profesional del personal administrativo implementada. Plan de capacitación especializada en procesos de apoyo a laboratorios implementada. Plan para el cierre de brechas en competencias implementado. Propuesta certificación pedagógica elaborada. Población laboral universitaria capacitada en fines, principios y valores universitarios.	Rectoría Adjunta; Vicerrectoría de Administración: PDRH; Dirección; Docencia; Vicerrectoría Vida Estudiantil, CIDEA: EM, ED; FCEN: EQ, FCTM: IRET, ECA, Inisefor, Ovsicori, ECG, Cinat.	Rectoría Adjunta.	2017-2021	
4.3. Mecanismos y recursos para la estabilidad laboral del personal universitario.	4.3.2 Promover estrategias para la estabilidad del personal universitario como condición para incrementar la excelencia de la actividad institucional.	Estrategias implementadas. 90% del personal administrativo que ocupa plazas vacantes con estabilidad laboral.	Rectoría: Rectoría Adjunta; CEG; CIDE FCSA: CIEMHCAVI;	Rectoría Adjunta.	2017-20C21	

			FCS: EH, ES, ESoc, Idespo, Cinpe, EA, EEC, ERI, EPPS, Epsic, FCEN; FCTM; Vicerrectoría de Administración.			
4.4. Desarrollo de condiciones infraestructurales y organizacionales seguras, ergonómicas, estéticas y ecosustentables.	4.4.1 Implementar prácticas ambientales sustentables en el quehacer institucional.	Oficinas con certificación ecosostenible. Pista de atletismo de tecnología de punta y con sostenibilidad ambiental implementada. Tecnologías para formas sustentables de gestión implementadas. Campañas de sustentabilidad ambiental y de enfermedades transmitidas por vectores implementadas	SRCH; CEG; FCSA: CIEMHCAVI, EMV; Vicerrectoría de Administración: PDRH, PPI; FCS: ES, Cinpe, Idespo; Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación.	2017-2021	
4.4. Desarrollo de condiciones infraestructurales y organizacionales seguras, ergonómica, estética y ecosustentable.	4.4.2 Articular un sistema de monitoreo y respuesta ante el riesgo y la emergencia de desastres naturales y antrópicos.	Sistema monitoreo articulado.	Rectoría; Vicerrectoría de Extensión.	Rectoría.	2017-2021	
4.4. Desarrollo de condiciones infraestructurales y organizacionales seguras, ergonómica, estética y ecosustentable.	4.4.3 Impulsar el desarrollo de la infraestructura institucional adecuada para realizar la labor universitaria.	Plan desarrollo de infraestructura física institucional elaborado. Plan de mantenimiento integral de la infraestructura	FCS, FCEN; FCTM: IRET, ECA, Edeca, ECG, Icomvis, Inisefor, Cinat, Ovsicori; Vicerrectoría de Administración: Prodemi; FCSA:	Vicerrectoría Administración.	2017-2021	

		física ejecutado. Plan de adecuación y redistribución de espacios diseñado. Infraestructura nueva con equipo ergonómico. Propuesta integral de diseños de puestos de trabajo realizada.	CIEMHCAVI; CIDEA: EACV, EM, EAE.			
4.5 Fortalecimiento de servicios generales.	4.5.1 Establecer un sistema de servicios generales institucionales que los fortalezca y permita responder con eficiencia y eficacia a los requerimientos de la actividad sustantiva.	Sistema de servicios generales implementado.	Vicerrectoría de Administración: PSG, Prodemi.	Vicerrectoría de Administración.	2017-2021	
4.6 Sostenibilidad financiera.	4.6.1 Generar una estrategia institucional que promueva la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.	Estrategia de sostenibilidad financiera implementada. Estudios de evaluación sostenibilidad financiera elaborados.	Rectoría; Vicerrectoría de Administración; Vicerrectoría de Investigación	Rectoría	2017-2021	X

EJE 5: CONVIVENCIA UNIVERSITARIA SINÉRGICA

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

Línea de acción	Meta estratégica	Denominación de indicador	Responsable de ejecutar	Responsable del seguimiento	Plazo	Gestión del riesgo
5.1. Fomento de acciones para generar una cultura institucional saludable, sustentable y en procura de los derechos humanos.	5.1.1 Implementar iniciativas orientadas a revitalizar espacios saludables y ecosociales que propicien el disfrute del arte, los deportes y la cultura en general de la comunidad universitaria.	Proyectos realizados. Planes ejecutados. Iniciativas efectuadas. Espacios generados. Acciones ejecutadas. Campañas realizadas. Actividades realizadas.	VVE: VVE (Consejo Asesor); SRCH: Decanato; CIDE: DED, DEB, Decanato; CIDEA: EACV, EM, EAE; FCS: EP, Decanato; FFL: EBDI, EF, ELCL, EECR, Idela, IEM, Decanato; VADM: VADM, CEG: Decanato; V: Vicedecanato; V. Ext: E. Ext	Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	2017-2021	X
	5.1.2 Implementar acciones que reaviven el compromiso universitario con los derechos humanos, particularmente en defensa de las personas vulnerables por sus condiciones específicas.	Actividad implementada. Planes ejecutados. Acciones realizadas. Propuesta diseñada. Condiciones generadas..	CIDEA: NO SE INDICÓ; FCS: Decanato, ESOC; FCEN: EI, ETCG; FFL: EBDI EF, ELCL, EECR, IDELA, IEM, Decanato; Rectoría: Rectoría, Rectoría Adjunta; VVE: D.O, D.P	Rectoría	2017-2021	
	5.1.3 Implementar una estrategia que potencie la convivencia pacífica e intercultural en la vida universitaria.	Festival ejecutado. Giras realizadas. Encuentros realizados Agenda intercultural efectuada.	SRB: Direcciones Académicas; CIDE: DER; FFL: ELCL, EECR; V. EXT: V. EXT.	Vicerrectoría de Extensión.	2017-2021	
5.2. Promoción de acciones para que la comunidad	5.2.1 Ejecutar acciones que propicien un sentido de	Programas realizados. Talleres desarrollados.	CIDEA: EM, EAE, FCSA: EMV, FCS: Decanato,	Rectoría.	2017-2021	

<p>universitaria asuma un sentido de pertenencia e identidad institucional de conformidad con el marco axiológico de la Universidad Nacional.</p>	<p>pertenencia e identidad institucional en cada integrante de la comunidad universitaria, en concordancia con la misión y la visión institucional.</p>	<p>Jornadas docentes ejecutadas. Planes ejecutados. Actividades perpetradas. Campañas ejecutadas. Proceso de inducción ejecutado</p>	<p>IDESPO, EA, EE, EP, ERI, E SOC, EH, EPPS, ES, Cinpe; FCEN: EI, ETCG; FFL: EBDI, EF, ELCL, EECR, Idela, IEM, Decanato; V. INVEST: V. INVEST. Rectoría: NO SE INDICÓ; VADM: PDRH</p>			
	<p>5.2.2 Propiciar acciones que permitan fortalecer una consciencia institucional sobre la autonomía, la cultura de paz y la democracia universitaria.</p>	<p>Talleres ejecutados. Campaña realizada. Eventos realizados.</p>	<p>CEG: Decanato; FCS: Decanato; FFL: EBDI, EF, ELCL, EECR, Idela, IEM, Decanato; Rectoría: Rectoría Adjunta, NO SE INDICÓ.</p>	<p>Rectoría.</p>	<p>2017-2021</p>	
	<p>5.2.3 Implementar la estrategia que contribuya a mejorar el clima organizacional en los distintos campus, sedes y secciones de la Universidad Nacional.</p>	<p>Estrategia Implementada.</p>	<p>VADM: NO SE INDICÓ.</p>	<p>Vicerrectoría de Administración.</p>	<p>2017-2021</p>	

Referencias bibliográficas

Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional. (2015). Informe de seguimiento mundial 2015/2016: Los objetivos de desarrollo en una era de cambio demográfico. Recuperado desde: <http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2015/10/847051444191897644/GMR-Overview-and-Exec-Summary-Spanish.pdf>.

Bitar, S. (2014). Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. Serie Gestión Pública N°78, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Recuperado desde: <http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/Las%20Tendencias%20Mundiales%20y%20Futuro%20Bitar.pdf>.

Consejo Nacional de Rectores. (2015a). Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020. San José, C.R.: Conare. (Versión preliminar).

Consejo Nacional de Rectores. Programa Estado de la Nación. (2015b). V Informe Estado de la Educación. San José, C.R.: PEN.

Consejo Nacional de Rectores. Programa Estado de la Nación. (2015c). XXI Informe del Estado de la Nación. Recuperado desde: <http://www.estadonacion.or.cr/21/assets/pen-21-2015-baja.pdf>.

Gabilondo, A. (2015). Miradas al futuro de la educación. Foro Diálogos de Loyola. Universidad Loyola Andalucía y Caixa Bank. Recuperado desde: <https://www.youtube.com/watch?v=rmsnHq5HWHg>.

Malagón, J. (2010). Comentario sobre La mediación pedagógica, de Gutiérrez, F. y Prieto, D. Revista Universidad Complutense de Madrid de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Recuperado desde: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mediars/BibliotecaMS/files/d04c3f97c41bf19be649f41e63de3c0b-2.html>.

Martínez, F. (2014). La calidad de las IES y la forma de evaluarla y promoverla: Retos y perspectivas del Sinaes. Conferencia magistral cátedra Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. Sinaes. Recuperado desde: http://www.sinaes.ac.cr/images/docs/publicaciones/conferencia_SINAES_2014-11-03.pdf.

Muñoz, L. (2013). Políticas públicas de financiamiento de la educación superior: implicaciones para la universidad pública. Revista Actualidades investigativas en educación. Volumen 13, Número 3. Universidad de Costa Rica. Recuperado desde: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/12032>.

National Intelligence Council. (2012). Global Trends 2030: Alternative Worlds. Recuperado desde: <https://info.publicintelligence.net/global-trends-2030>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). La educación superior transfronteriza: un camino hacia el desarrollo de las capacidades. (OCDE) Recuperado desde:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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