





# Plan Global Institucional 2004 – 2011

---

Aprobado por la Asamblea de Representantes  
el 27 de setiembre del 2004





La elaboración del Plan Global Institucional 2004-2011 se hace para atender una de las prioridades del desarrollo universitario, en el marco de los lineamientos del acuerdo SCU-1891-2002 del Consejo Universitario.

Este documento es un producto del pensamiento colectivo de los miembros de la comunidad universitaria. La conducción general del proceso ha sido responsabilidad de la Rectoría; los aspectos conceptuales y técnicos, el diseño y conducción metodológica y la sistematización han estado a cargo del Programa de Gestión de la Calidad Institucional con el apoyo del Área de Planificación Económica.

El proceso general que condujo a la materialización de este Plan contó con el valioso aporte de la cooperación holandesa.



© Universidad Nacional. 2004.



# Contenido

PRESENTACIÓN .....	11
I. INTRODUCCIÓN .....	15
II. BASES METODOLÓGICAS .....	17
Fundamentos .....	17
Los actores y su participación .....	19
Proceso metodológico .....	20
III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO .....	25
Ámbito internacional .....	25
Ámbito nacional .....	27
Ámbito institucional .....	29
Retos .....	32
IV. MARCO FILOSÓFICO .....	35
La misión en el nuevo contexto .....	36
Visión compartida .....	37
Principios .....	38
Valores .....	40
V. ESTRATEGIAS .....	41
La estrategia institucional .....	41
Estrategias distintivas .....	42
Áreas estratégicas de conocimiento .....	45
Ambiente y uso del territorio .....	46
Ciencias y tecnologías .....	47
Educación .....	48
Sociedad y desarrollo humano .....	49
Arte y desarrollo de la cultura .....	50
Salud y calidad de vida .....	51
VI. OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESFUERZOS .....	53
Guía temática del plan global .....	54
I Estrategia Oferta Académica .....	55
II Estrategia Vida Estudiantil .....	61
III Estrategia de gestión del talento humano .....	63
IV Estrategia de regionalización .....	65
V Estrategia de gestión desconcentrada .....	66

VI Estrategia tecnología, información y comunicaciones.....	71
VII Estrategia de internacionalización, alianzas y cooperación .....	73
VIII Estrategia ambiental y de desarrollo espacial .....	74
<b>VII. PUESTA EN EJECUCIÓN .....</b>	<b>77</b>
Factores de riesgo para la ejecución de la estrategia .....	77
Condiciones de logro .....	78
Esfuerzos iniciales para la ejecución del Plan Global.....	79
Actividades: .....	79
Responsables de la ejecución .....	79
Herramientas clave de gestión para la ejecución del plan .....	80
El sistema de conducción integral.....	80
El plan táctico .....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>85</b>
Acuerdo SCU-1891-2002 .....	85
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>89</b>
Fases y actividades de la formulación del Plan Global.....	89
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>91</b>
POLÍTICAS INSTITUCIONALES .....	91
<b>ANEXO 4 .....</b>	<b>99</b>
ELEMENTOS DE LA VISION PARTICULAR DE LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EXTENSIÓN Y LA GESTIÓN .....	99
DOCENCIA .....	99
INVESTIGACIÓN .....	99
EXTENSIÓN .....	100
GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	101
<b>ANEXO 5 .....</b>	<b>103</b>
El sistema de conducción integral.....	103



# Plan Global Institucional 2004 – 2011

“Había que atar el carro a las estrellas  
y aspirar a lo superior, a la excelencia”

Benjamín Núñez



## ■ PRESENTACIÓN

A medida que, en la sociedad del nuevo milenio, se fortalece el valor del conocimiento como factor de desarrollo, el papel estratégico de las instituciones de educación superior se torna más claro para los diferentes actores de la sociedad. Este convencimiento nos ha impulsado, en la Universidad Nacional, a promover una transformación integral de la Institución, de sus procesos académicos y de gestión. Pero en nuestro caso, al haber heredado el espíritu de la “Universidad necesaria”, no nos hemos comprometido con un proceso de cambio cualquiera. La renovación integral de la Universidad Nacional se inspira en el poderoso concepto de “universidad pública”.

Desde nuestra visión la universidad está llamada, hoy más que nunca, a romper con los enfoques mercantilistas y garantizar que la innovación y el conocimiento científico, el arte y la educación, sean efectivamente un bien de la colectividad; un bien público que se constituya en el fundamento de la construcción de oportunidades para aquellos sectores que tienen menos acceso a los beneficios del desarrollo; un conocimiento profundamente vinculado a las necesidades de la sociedad, que sea capaz de generar alternativas cruciales para cimentar el desarrollo humano del conjunto social.

Hoy la universidad pública enfrenta desafíos de amplias proporciones. Está llamada a fortalecer la excelencia que la ha caracterizado, de forma que siga ocupando una posición de vanguardia en la producción de conocimiento, en el marco de elevados parámetros de calidad. Está llamada, igualmente, a concretar una revolución pedagógica sin precedentes, y a profundizar su lucidez previsoras, así como su independencia y autonomía, de modo que su quehacer se oriente al beneficio del conjunto de la sociedad, más allá de las exigencias coyunturales y los intereses particulares. Está llamada, la universidad pública, a seguir democratizando el acceso al conocimiento y la cultura, superando de esta forma los esquemas que reducen estos bienes de la colectividad a un producto más del mercado.

Esta Universidad de excelencia, lúcida y comprometida, autónoma, dinámica y solidaria, se construye necesariamente con la mirada puesta en el horizonte del futuro. Esto fue lo que llevó a la comunidad universitaria a priorizar, en su agenda institucional, la elaboración participativa de un Plan Global Institucional (2004-2011) que le perteneciera a todos los universitarios y que permitiera la definición de políticas con una visión de mediano plazo.

No dudamos en asumir este importante desafío. De inmediato iniciamos un ambicioso proceso de elaboración colectiva de la misión, la visión, los principios, valores y estrategias de la *Nueva Universidad*. Tal conceptualización tuvo como sustento la experiencia y las aspiraciones de la comunidad universitaria entera: de sus académicos, estudiantes y funcionarios.

Después de un arduo trabajo tenemos finalmente en nuestras manos el producto final: un marco orientador de los objetivos, políticas y esfuerzos que orientarán en los próximos años la singularidad del modelo universitario que particulariza a nuestra Casa de Estudios. El producto contiene también las áreas estratégicas y las orientaciones críticas para su puesta en ejecución.

Es por ello que el presente Plan Global tiene una profunda significación para nuestra Universidad:

- Se inscribe dentro de un esfuerzo más amplio de cambio institucional que ya ha estado en marcha en la Universidad en los últimos años: debe entenderse entonces como un plan-proceso que impulsa la voluntad transformadora de la comunidad universitaria hacia nuevas y renovadas metas.
- Instala a la Universidad Nacional en la dimensión de futuro gracias a la labor crítica, analítica, prospectiva y esperanzada de la comunidad universitaria.

- Permite establecer prioridades institucionales y orienta la toma de decisiones.
- Establece una estrategia institucional distintiva.
- Orienta el desarrollo académico y la gestión, tanto en el ámbito nacional como internacional.
- Reafirma la vigencia de una gestión participativa y sienta las bases para establecer el compromiso colectivo con la evaluación, el seguimiento de las acciones y la rendición de cuentas.
- Permite que la comunidad universitaria se reconozca en la construcción de un destino común.
- Sienta las bases para la inserción de la Universidad Nacional en el Plan de desarrollo del Sistema de Educación Superior Estatal de Costa Rica.

El día 27 de setiembre de 2004 el Plan Global Institucional de Mediano Plazo (2004-2011) fue aprobado por la Asamblea de Representantes, en cuyo seno se constituyó una comisión para incorporar las observaciones finales de esta amplia instancia de la democracia universitaria. Los resultados son inmejorables. A este equipo de compañeros universitarios el profundo agradecimiento de la Universidad Nacional.

De igual manera deseamos dejar patente aquí nuestro profundo reconocimiento a la cooperación holandesa, cuyo respaldo continuo nos impulsó a transformar el proyecto de “Aseguramiento de la calidad” hasta convertirlo en el más ambicioso Programa de Gestión de la Calidad Institucional, un componente fundamental del Programa MHO Holanda-Universidad Nacional. Este Programa tuvo un papel central en esta tarea. En efecto, asumió como una de sus responsabilidades medulares, con el apoyo del Área de Planificación Económica, el respaldo técnico, de diseño, conducción metodológica y sistematización del Plan Global Institucional, proceso general de construcción que fue conducido por la Rectoría, en el marco de los lineamientos que estableció el Consejo Universitario.

En el Programa de Gestión de la Calidad Institucional confluyeron, junto a la UNA, destacadas instituciones de educación superior de Holanda: la Universidad Libre de Amsterdam, la Universidad de Utrecht, la Universidad de Tilburg y el Hogeschool Leiden, quien coordinó la labor de la contraparte holandesa. El equipo se enriqueció con la participación de la Pontificia Universidad

Javeriana de Colombia, lo cual nos permitió confirmar la relevancia del aporte internacional en las tareas de renovación de la educación superior. A NUFFIC, a las universidades holandesas, sus autoridades y expertos y al gobierno de Holanda nuestro imperecedero agradecimiento por el respaldo que, con gran lucidez, brindan a las instituciones productoras de conocimiento en los países en vías de desarrollo.

Finalmente, nuestro reconocimiento a los órganos colegiados institucionales, Consejo Universitario, Gabinete de la Rectoría, Consejo Académico (CONSACA) y nuestra profunda admiración y gratitud a la comunidad universitaria, quien tuvo la visión y madurez para ir más allá de las urgentes demandas de la cotidianidad para unirse, en una voz plural, a pensar, soñar y construir la *Nueva Universidad*, esa institución renovada y comprometida con sus más profundos ideales. A esta comunidad universitaria le pertenece, con todo merecimiento, este esperanzador resultado de la voluntad colectiva.

*Sonia Marta Mora Escalante,*

RECTORA

Heredia, 14 de febrero de 2005



## ■ INTRODUCCIÓN

Benjamín Núñez, primer rector de la Universidad Nacional, gran inspirador y orientador del desarrollo de la institución durante su periodo fundacional, dijo al conmemorar los diez años de existencia de esta casa de estudios: “una universidad nunca se termina de construir ni material ni académicamente. Es un organismo vivo con dimensión indefinida; su vivir está en su crecer” (Núñez, 1983).

El proceso de formulación del presente **Plan Global Institucional 2004 - 2011** constituye una materialización de este pensamiento. El Plan se ha elaborado como un proceso dinámico en el que han participado los más diversos estamentos de la institución: autoridades de los órganos de conducción superior; autoridades académicas de las distintas facultades, centros, sedes y unidades académicas; autoridades y funcionarios administrativos y para-académicos de todas las vicerrectorías; directores administrativos de facultades; líderes académicos de los más diversos campos de conocimiento; autoridades estudiantiles y líderes estudiantiles. Al interactuar los miembros de la comunidad universitaria, han surgido formas de pensamiento en torno a lo que la Universidad es y a lo que deseamos que sea en el futuro cercano. Acercar los consensos sobre el pensamiento

del futuro, constituye un ejercicio vital para una institución como la Universidad Nacional. De esa manera se le da vida a la Institución, no solo porque se piensa en cómo fortalecerla, sino porque el acto mismo de construir el plan global constituye un espacio de debate y convivencia en el cual se restablecen los flujos que le dan vida a ese organismo que es la Universidad.

Sustentado en los principios y en la trayectoria histórica de la Universidad, así como en un notable esfuerzo de comprensión de los retos del entorno y de las tendencias futuras, especialmente del desarrollo universitario, el Plan refleja la decisión de la comunidad universitaria de elegir un derrotero en relación con el desarrollo y crecimiento de la Institución para los próximos años. El Plan Global constituye la imagen futura de la Universidad que deseamos y también representa el escenario de futuro más probable con el cual los miembros de la comunidad universitaria se comprometen, gracias a que ha sido construido participativamente. Esas dimensiones, deseo y compromiso, constituyen dos pilares básicos de la viabilidad del Plan. A estas se agrega el conjunto de habilidades requeridas para alcanzar la visión propuesta, las cuales constituyen la estrategia institucional.

El **Plan Global Institucional 2004 - 2011** establece la visión del desarrollo de la Universidad Nacional durante los próximos diez años, clarifica la estrategia institucional y define los objetivos estratégicos, las políticas por seguir y los esfuerzos con los cuales se alcanzarán esos objetivos. Es un plan integral que orienta tanto el desarrollo académico como la gestión institucional.

Un plan Global que señale la ruta que debe seguir la Universidad Nacional surge, además del mandato del Estatuto orgánico, de la solicitud expresa de la comunidad universitaria de contar con un marco de orientación y planificación que contemple como horizonte el mediano y largo plazo. En los últimos años el Plan Global, como medio efectivo de planificación, ha venido adquiriendo relevancia en la comunidad universitaria. Ha contado, además, con el respaldo formal y sustantivo del Consejo Universitario, el Gabinete de la Rectoría y CONSACA<sup>1</sup>.

El propósito fundamental del **Plan Global Institucional 2004 - 2011** es establecer el marco de referencia para la toma de decisiones que permita a la Universidad Nacional elevar los niveles de calidad en todos los ámbitos del quehacer institucional y, en consecuencia, alcanzar una mejor proyección en los ámbitos regional, nacional e internacional.

El contenido del plan global se organiza en varias secciones, partiendo de las bases metodo-

lógicas en las cuales se señalan los fundamentos teóricos básicos utilizados para la formulación del plan, los actores involucrados en el proceso, su papel y la descripción del proceso metodológico seguido. Se presenta una síntesis del análisis del contexto externo e interno, el cual se aborda en tres ámbitos: internacional, nacional e institucional. El contenido del plan propiamente dicho se encuentra a partir de la sección que recoge el marco filosófico, el cual contiene la misión, la visión, los principios y los valores. En la sección siguiente se enuncian las estrategias con las cuales se pretende alcanzar la visión; se incluye la estrategia institucional y los campos de conocimiento que resultan estratégicos para la Universidad.

El detalle de lo que contempla cada estrategia se presenta en la sección de objetivos, políticas y esfuerzos, que contiene una matriz en la que se especifica lo que se debe impulsar en la institución para alcanzar cada una de las estrategias planteadas. Finalmente, aparece una sección en la que se establecen las condiciones para asegurar la puesta en ejecución del plan global; ahí se identifican los factores de riesgo, las condiciones de logro requeridas, los esfuerzos iniciales que permiten desencadenar la ejecución del plan, así como la caracterización de las herramientas de gestión con las cuales los órganos de conducción superior y las instancias ejecutivas podrán asegurar una adecuada y exitosa puesta en ejecución del plan global.

<sup>1</sup> Véase el Acuerdo SCU-1891-2002 del Consejo Universitario. UNA GACETA N° 13. 15 de noviembre del 2002. Anexo 1.



## ■ BASES METODOLÓGICAS

### Fundamentos

El proceso de planificación seguido en la elaboración del Plan Global Institucional se inscribe dentro de un proceso más amplio de cambio institucional que se impulsa en la Universidad, el cual interactúa, entre otros, con el *Tercer Congreso Universitario*, la definición de políticas académicas de inter, multi y transdisciplinariedad, la reforma organizativa del ciclo lectivo, el rediseño de los planes de estudio, la renovación de la admisión y el fortalecimiento del sistema de becas, la actualización de las políticas de gestión de los proyectos, la renovación del sistema de información y documentación, el fortalecimiento de la regionalización, la introducción de un nuevo concepto de gestión de la calidad institucional, el fortalecimiento de la plataforma tecnológica y la transformación del campus. La formulación del Plan Global Institucional tiene el reto de articular, integrar y alinear dichos esfuerzos para lograr un producto coherente que conduzca al refuerzo mutuo de los procesos orientados al cambio institucional. En consecuencia, se ha adoptado un proceso metodológico ecléctico, adaptado a la realidad de la Universidad Nacional, que conjuga elementos de los enfoques de la planificación prospectiva, estratégica y participativa.

El enfoque prospectivo aporta el esfuerzo de pensar e imaginar el futuro a partir de la comprensión de los cambios, las tendencias y los desafíos del entorno, de las potencialidades de los universitarios y de sus aspiraciones y deseos de ser parte de una universidad mejorada, así como del compromiso de legar a la siguiente generación de académicos, estudiantes y funcionarios un centro académico de superior calidad en todos los órdenes. El enfoque de gestión estratégica permite, por otra parte, examinar con sentido de realidad las distintas aspiraciones, confrontándolas con las barreras internas y externas, existentes o previsibles, así como las habilidades requeridas para alcanzar aquellas aspiraciones que se definan como fundamentales. Por último, la planificación participativa presta una atención particular a lo cualitativo, dando un alto valor a los aportes de la comunidad universitaria, a su experiencia histórica e información acumulada. Este enfoque provee, a su vez, una serie de principios fundamentales que hacen posible relaciones de escucha, respeto mutuo y búsqueda del bien común.

Una característica del proceso metodológico fue la combinación de la prospección y el análisis crítico de la realidad en distintas fases del proceso; es decir, el diagnóstico, la construcción prospectiva

y la definición de las acciones estratégicas se construyeron en forma simultánea. Esto se hizo con el propósito de potenciar las capacidades creativas y de generar aspiraciones, deseos y preferencias con un fuerte sentido de realidad y de posibilidad de logro.

La concepción del desarrollo futuro de la Universidad Nacional ha sido el objetivo central de una primera gran fase en la formulación del **Plan Global Institucional 2004 - 2011**.

La construcción de la visión colectiva se ha orientado de manera que cumpla con los siguientes tres postulados. Primero, que la visión preserve el núcleo filosófico de la universidad, fundamentalmente los compromisos de excelencia, vocación social y contribución efectiva a un desarrollo equilibrado y autónomo de la sociedad, que constituyen los rasgos básicos de la universidad necesaria. Segundo, que la visión impulse el desarrollo efectivo de la Institución, oriente sus prácticas y su desempeño global hacia nuevos estadios concordantes con los procesos de cambio en marcha. Tercero, que la visión posibilite y prepare a la Institución para adaptarse creativa y críticamente al horizonte de futuro, asegurando su permanencia dentro de un marco de referencia consecuente con su misión, fines y principios.

La visión de futuro se estructuró identificando una idea fundamental e inspiradora, la cual es acompañada de otras ideas que permiten orientar el rumbo político de la institución; se identificaron luego varios elementos que orientan lo académico y, finalmente, otros que guían la gestión. La visión se complementó con una contextualización

de la Misión, para lo cual se tomó como referente la propuesta de modificación al preámbulo del Estatuto Orgánico, aprobada en la primera fase del Tercer Congreso Universitario, y se buscaron los elementos para comprenderla y darle significado en el nuevo contexto que eventualmente enfrentarán las universidades públicas en los tiempos actuales. El propósito de la contextualización es contar con una perspectiva que facilite la gestión institucional; se trata de especificar ideas más precisas que permitan a las autoridades tomar decisiones y rendir cuentas de manera concreta, en cuanto al logro de la misión institucional. La misión contextualizada no pretende reemplazar la declaratoria oficial o estatutaria de la Misión de la Universidad, simplemente ayuda a operacionalizarla.

La elaboración de la estrategia institucional se fundamenta en conceptos de análisis y dirección estratégica, orientados a operativizar todos los elementos que se han propuesto como aspiraciones durante la construcción de la visión, de manera que el resultado lleve a lograr su viabilidad. Por parte de las autoridades universitarias, la estrategia institucional se entiende como el principal referente para la toma de decisiones. Para definirla se desarrolló un método a partir del concepto de estrategia basada en habilidades, en el cual se utilizó una técnica de análisis y síntesis denominada análisis de dificultades y habilidades distintivas (Miranda y Carranza, 2002). El postulado planteado es que para alcanzar la visión colectiva, la Universidad afrontará una serie de adversidades pero también requiere poner en práctica, de manera sistemática, una serie de habilidades para alcanzar la visión de futuro y para vencer las adversi-

dades previsible. Las habilidades fundamentales, denominadas distintivas, tienen la particularidad adicional de constituir los elementos claves que le permitirán a la Universidad diferenciarse de otros centros universitarios.

Durante la formulación del Plan se reconoce el riesgo que se enfrenta a la hora de su ejecución. Para asumir dicho riesgo, se adelantan algunas previsiones y se incorporan en la lógica y metodología del Plan. Quizás el aporte más importante en ese sentido es la introducción de un sistema de “conducción integral” que facilita y asegura la puesta en ejecución y sirve como herramienta de monitoreo y control estratégico.

### Los actores y su participación

En las distintas fases de la elaboración del Plan Global participaron numerosos actores (anexo 2). En un primer momento se recogió la opinión de expertos en materia de planificación y gestión universitaria para elaborar la propuesta metodológica del Plan Global. La Rectoría, después de incorporar estos insumos de especialistas, somete una propuesta a consideración del Consejo Universitario, del Gabinete y del Consejo Académico (CONSACA), instancias que aportan nuevos elementos y criterios que dieron forma a las orientaciones definitivas. La formalización correspondiente se materializa en el acuerdo respectivo del Consejo Universitario (SCU 1891-2002), el cual contiene de manera sintética los lineamientos para la elaboración del Plan Global Institucional de Mediano Plazo (anexo 1). El Gabinete de la Rectoría, junto con diversos miembros de los

estamentos que conforman la comunidad universitaria, trabaja en la visualización de un nuevo modelo de gestión institucional, el cual sirvió como insumo orientador para el trabajo posterior. Los integrantes de los órganos de conducción superior participan en momentos clave de la planificación y realizan un acompañamiento, seguimiento y realimentación del proceso.

La participación del sector académico se dio en diversos talleres convocados para generar propuestas sobre el desarrollo futuro de la universidad, el análisis de tendencias y factores del entorno que afectan a la academia, a la Institución y a la educación superior como un todo. Con sus aportes se analizó el escenario futuro de las distintas áreas académicas: docencia, investigación, extensión y producción, así como la gestión institucional. Diversos académicos dieron insumos relevantes en paneles; en otros casos compartiendo sus experiencias, o mediante el análisis y los aportes realizados durante el trabajo de los talleres. También se incorporan sus aportes con la participación en grupos focales o mediante entrevistas realizadas para profundizar algunos temas que han merecido un tratamiento adicional. De igual forma, los académicos se involucraron en los talleres relacionados con la construcción de la visión prospectiva, la estrategia institucional, el análisis y elaboración de las estrategias académicas. También han acompañado como expertos a los funcionarios administrativos en la definición de las estrategias de gestión.

Para asegurar la participación del sector académico se utilizaron diversos criterios. Entre ellos

se contempló la experiencia de autoridades académicas como directores, subdirectores o vicedecanos, quienes tienen la responsabilidad de gestionar los procesos relacionados con el currículum y los proyectos de investigación, extensión o producción. Fue fundamental, asimismo, lograr la participación de académicos provenientes de toda la diversidad de campos académicos que se cultivan en la Universidad, como también la vinculación de aquellos académicos con ricas experiencias en la concepción y gestión de proyectos docentes, investigativos o de extensión, especialmente en los casos en que se ha tenido que ser pionero o innovador para potenciar una actividad académica reconocida. En pocas palabras, se atendió la diversidad, la cantidad y la calidad de los participantes, mediante diversas modalidades de intervención.

La participación de los estudiantes se dio en variadas formas. Las autoridades estudiantiles que forman parte del Consejo Universitario y del CONSACA tuvieron una participación decisiva a lo largo del proceso y en los talleres con académicos y autoridades. Se invitó a estudiantes distinguidos a los talleres relacionados con la docencia; no obstante, este espacio no fue suficientemente aprovechado. La participación de los estudiantes fue muy activa y relevante en dos talleres denominados Los estudiantes en el futuro escenario de la Universidad Nacional, en los que participaron dirigentes estudiantiles y estudiantes distinguidos. Esa actividad permitió fortalecer la perspectiva estudiantil acerca de las características de los estudiantes en la próxima década, las fortalezas que la Universidad Nacional debe consolidar a fin de ser más atractiva para los estudiantes, los retos de

la Institución para atraer y mantener a sus estudiantes, su visión de las calidades de los docentes, el papel de los estudiantes en el proceso de transformación, así como acciones específicas y de corto plazo que deben ser emprendidas. Esos aportes fueron complementados con los productos de un taller organizado por la Defensoría de los Estudiantes, en el cual participó un importante número de estudiantes. Sus resultados fueron incorporados al proceso de planificación.

Las autoridades administrativas del Consejo de Servicios Comunes y otros funcionarios administrativos, tales como directores y funcionarios clave de las tres vicerrectorías y los directores administrativos de las facultades, participaron en los talleres que sirvieron para elaborar una visión de la gestión institucional y para construir las estrategias relacionadas con temas como la gestión institucional, la gestión del talento humano, la gestión de la información, la tecnología y las comunicaciones, la gestión financiera y económica, la vida estudiantil y universitaria, la planificación espacial y la gestión ambiental. El principal criterio para la participación del sector administrativo fue el grado de responsabilidad de los funcionarios en la ejecución de nuevas políticas y procesos. Además, se orientó a involucrar a todas las instancias administrativas del ámbito institucional.

### Proceso metodológico

La fase de definición del marco filosófico y estratégico se inició con la elaboración de la visión y la contextualización de la misión institucional. Lo anterior se realizó mediante un proceso de

análisis y síntesis de elementos de la visión futura de la docencia, la investigación, la extensión, y la gestión universitaria, los cuales se realizaron en seis talleres previos. Durante esta fase los participantes tuvieron el espacio y la oportunidad para analizar el contexto externo e interno, conocer tendencias, así como para expresar y priorizar sus aspiraciones relacionadas con el tipo de institución que se anhela para el futuro.

Para contextualizar la misión se utilizó la propuesta de preámbulo aprobada en el III Congreso Universitario y se incorporaron los aportes de los participantes en los talleres mencionados. De esos talleres también surgieron propuestas de valores, las cuales se conjugaron con propuestas de principios y valores aprobados en el III Congreso. De los diversos valores que en la Universidad Nacional se consideran importantes, en el Plan se presentan aquellos que resultan estratégicos, en la medida en que refuerzan directamente las aspiraciones expresadas en la visión prospectiva. Esto significa que los valores enunciados no son todos ni los únicos sobre los cuales se debe trabajar en la Institución, pero sí aquellos en los cuales se sustentan las aspiraciones que recoge la visión prospectiva.

Una vez sistematizados y sintetizados todos los elementos de la visión y la misión, se validaron en un taller, a partir del cual se dio inicio a la formulación de la estrategia institucional. La identificación de la estrategia institucional se hizo a partir del análisis de factores de la realidad o de amenazas previsibles. Se sistematizaron las adversidades que pueden surgir en la Institución o fuera

de ella; posteriormente, se identificaron las habilidades requeridas para superar dichas adversidades y con las cuales se puede alcanzar cada elemento de la visión prospectiva. Así concebida, la estrategia institucional resume los temas sobre los cuales se deben tomar decisiones acertadas para alcanzar la visión prospectiva.

A partir de una primera propuesta de estrategia institucional, se desplegó un conjunto de estrategias más específicas. El trabajo contempló la operacionalización de dichas estrategias, mediante la identificación de los esfuerzos particulares y los requerimientos necesarios para orientar la actividad académica y la gestión institucional hacia la visión de futuro de la Universidad. Con toda la información generada se procedió a la sistematización de políticas, así como a la enunciación de objetivos estratégicos y de acciones estratégicas. La información de los talleres se confrontó y enriqueció con la agenda Institucional, las políticas institucionales, - priorización y asignación de tareas fundamentales del período (2000-2005), realizada por los órganos colegiados- la política ambiental, las políticas de inter, trans y multidisciplinariedad, los aportes específicos de los talleres de estudiantes y las propuestas presentadas en la segunda fase del III Congreso Universitario.

De esa forma, el proceso de formulación ha estado orientado por esfuerzos tendientes a articular de la manera más integral posible los resultados de diversas iniciativas institucionales dirigidas al cambio, así como por asegurar la mayor participación de los actores y la incorporación de la pluralidad de visiones que conforman la comunidad

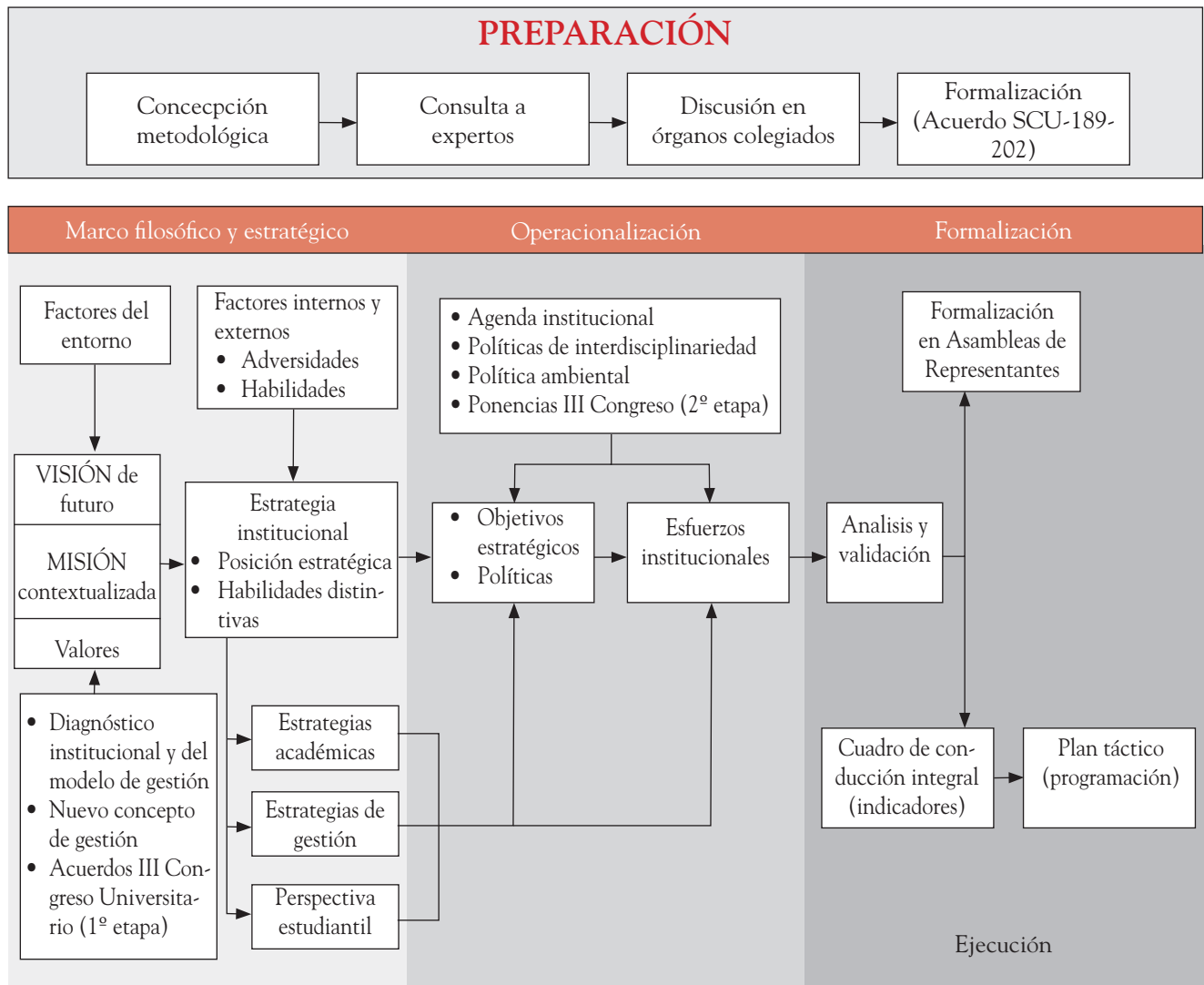
universitaria, a partir de las cuales se ha construido una visión prospectiva compartida.

Es con base en todos esos esfuerzos que se elabora una propuesta de Plan Global Institucional de Mediano Plazo, que fue sometida a un último proceso de consulta y análisis por parte de los miembros del Consejo Universitario, el Gabinete de la Rectoría, el CONSACA, los vicedecanos y

las autoridades administrativas, quienes la enriquecieron con sus aportes.

A partir de las acciones iniciales validadas por los órganos de conducción superior, se inicia una primera fase de ejecución del plan que contempla la introducción de un sistema de “conducción integral”. Este constituye una herramienta de gestión y control que contiene los indicadores relevantes

### FASES DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN GLOBAL INSTITUCIONAL



con los que se verifica el estado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. La introducción de este sistema prevé que durante la ejecución de las acciones estratégicas contempladas en el Plan Global, se realizarán procesos de seguimiento y evaluación del mismo. De esa forma se introduce una cultura de análisis constante de las estrategias. Adicionalmente, se formula el Plan Operativo de Mediano Plazo (Plan Táctico Institucional) que especifica, para los próximos dos años, las acciones estratégicas prioritarias, las metas correspondientes, los responsables, los recursos, los plazos y las medidas de cumplimiento. Posteriormente se procede a la fase de ejecución del Plan.

Como parte del proceso se plantean planes estratégicos en las facultades, debidamente articulados con el Plan Global, así como planes operativos de facultades y unidades académicas, articulados con el plan táctico institucional, todo lo anterior para garantizar un avance consistente de la Universidad en su conjunto.

Como puede observarse, las fases de formulación y formalización del Plan Global, se conciben como parte de un proceso más amplio de planificación y gestión institucional que contempla la puesta en ejecución, el seguimiento, la realimentación y la evaluación del Plan Global Institucional.





## ■ ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO

El valor estratégico del Plan Global Institucional de Mediano Plazo se deriva del análisis y la comprensión del contexto externo de la educación superior en los ámbitos internacional y nacional, así como del análisis crítico del contexto interno de la Institución. Este análisis se orienta a clarificar la responsabilidad y la función que la Universidad Nacional asume ante la sociedad, y sirve como referente para la definición de la visión, las estrategias, las líneas de acción, los objetivos estratégicos, las políticas y los esfuerzos con los cuales la Institución responde ante la sociedad en el corto, mediano y largo plazo. A continuación se destacan los rasgos más determinantes de los factores que influyen en el desarrollo y la orientación estratégica de la Universidad.

### Ámbito internacional

La educación superior pública se encuentra inmersa en el denominado contexto de la globalización. Cada día es más patente la tensión a que es sometida la universidad pública, al incorporarse el conocimiento dentro de esquemas mercantiles. Por un lado, el interés de la universidad pública por hacer del conocimiento un bien público, vinculado estrechamente con el desarrollo de las sociedades y en particular con los sectores sociales de menor acceso a los beneficios económicos y culturales; por otro lado, el interés de la lógica del capital global que ve en la educación, en la innovación y el conocimiento científico un bien más de mercado, indudablemente influyen en los procesos contemporáneos. Esa tensión, presente en mayor o menor medida en las sociedades contemporáneas, enmarca los retos de las universidades por

democratizar el acceso al conocimiento y la cultura. Ninguna universidad, mucho menos la Universidad Nacional, puede ignorar esta importante situación que signará el desarrollo de la educación superior pública en los próximos años. De las respuestas que se den a los retos planteados por los nuevos esquemas de desarrollo global dependerá significativamente la naturaleza misma de las universidades. El contexto de la globalización implica muchas situaciones particulares; en este apartado se señalan algunas tendencias que deben tomarse en cuenta.

Durante las últimas décadas se ha dado un proceso de expansión de la educación superior, que se comprueba en el incremento del número de universidades, el aumento de la matrícula y el número de graduados en este nivel de estudios. (Burbano, 1999; UNESCO, 1998a; UNESCO

1998b; Rama, 2002; RUIZ, 2001c; RUIZ, 2002). Este fenómeno ha tenido dos consecuencias importantes sobre las universidades. El crecimiento de la demanda, unido a las crisis económicas y fiscales en muchos países, ha restringido la inversión social en ámbitos como educación, salud e infraestructura. En consecuencia, muchas universidades se han visto forzadas a orientar sus esfuerzos de gestión hacia la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para el sostenimiento de la oferta docente, de la investigación y de la extensión. En segundo lugar, las universidades más tradicionales han tenido que orientarse a fortalecer la calidad académica: los procesos de evaluación y acreditación se han convertido en la expresión más difundida de la preocupación por la calidad académica en el ámbito internacional.

Las universidades han venido intensificando sus relaciones más allá de las naciones en que se encuentran ubicadas, dando lugar a un proceso de internacionalización de la oferta académica que permite intercambiar saberes, académicos y estudiantes. La internacionalización de la educación superior estimula el alcance de niveles de calidad internacionalmente reconocidos, pero también supone retos importantes: entre otros, requiere de una mayor flexibilidad curricular y de normas internacionales para el reconocimiento de los estudios. (BURBANO, 1999; NEAVE, 2002; UNESCO, 1998; RUIZ, 2001c).

La competencia entre las universidades para obtener recursos para la docencia, la investigación, los proyectos de extensión y las actividades de vinculación, se ha incrementado. Los costos

cada vez más elevados para la generación de conocimientos, la debilidad en los vínculos con los sectores productivos (Arénchida, s.f.), la irrupción de las organizaciones no gubernamentales y centros privados de investigación, muchos vinculados a las industrias, constituyen factores que están sometiendo a las instituciones de educación superior a nuevas presiones. (Universidades en transición, s.f. Urrutia, s.f.).

El avance tecnológico tiene un fuerte impacto en las universidades: en los procesos de formación, en la investigación, la extensión y la gestión universitaria se dan usos y aplicaciones cada vez más intensivos de las tecnologías informáticas. Dichos avances contribuyen a la generación de nuevos modelos pedagógicos, nuevas estrategias de investigación, extensión y difusión, a la vez que propician nuevas prácticas de gestión y nuevas formas de organización con mayor sustento en el potencial comunicativo y en la facilidad de intercambio de información que provee la tecnología (ABARCA, 2002; AGUILAR, 2002; COLET, 2000). Por otra parte, ese avance constituye un desafío para las instituciones, no solo en relación con los cambios que propician, sino en relación con las altas y continuas inversiones que suponen, lo que constituye un reto de gran magnitud para las universidades de los países en vías de desarrollo.

Como respuesta a esas nuevas realidades, en la mayoría de los países se vienen dando reformas universitarias: en algunos casos estas son impulsadas a nivel nacional; en otros son promovidas por las propias universidades. Como parte de ese proceso, se da una visión crítica del

concepto de disciplina, entendido como correlativo al de profesión y como categoría organizadora del conocimiento. Lo anterior se reafirma ante la dificultad de dar solución a problemas complejos de la realidad social y productiva; ha tomado fuerza, entonces, la búsqueda de nuevas formas de organización académica más flexibles, que estimulen verdaderamente la innovación a partir de la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad. Estas han dado paso a formas y modelos novedosos de gestión del conocimiento y del talento humano, capital fundamental de las organizaciones académicas (RUIZ, 2001c; SALAS, 2002). En el gobierno universitario surgen nuevos paradigmas relacionados con las formas de participación y los criterios de elección, nuevos esquemas en la toma de decisiones, en la potenciación de los liderazgos y en las prácticas de gestión, los cuales se orientan hacia el fortalecimiento de la transparencia, a una mayor distribución del poder de decisión, de las responsabilidades y a la rendición de cuentas.

En ese contexto, las universidades públicas encaran importantes retos y grandes responsabilidades. Ante el relevante papel social que han jugado y siguen jugando, especialmente en América Latina, las universidades están asumiendo importantes procesos de renovación para fortalecer su calidad, incrementar su impacto y asegurar el compromiso del Estado con su sostenimiento.

En razón de la importancia que ha adquirido el conocimiento como factor de desarrollo, la consolidación de las universidades públicas y su relevante función de transmitir, preservar y crear

conocimiento se convierte en un elemento estratégico para el fortalecimiento democrático y la sostenibilidad integral de las diversas naciones.

### Ambito nacional

El contexto nacional se caracteriza por transformaciones importantes en el esquema de desarrollo de la economía, la sociedad y la cultura. Hay cambios en el ámbito demográfico, en la estructura ocupacional, en la diversificación y apertura productiva, en las relaciones comerciales con regiones y países, en la conflictividad social, en los valores de las personas y grupos sociales, todo ello dentro de un marco de deterioro sensible de las condiciones y calidad de vida de la población costarricense, en particular de los sectores sociales más vulnerables.

Junto con lo anterior, el déficit fiscal, la estructura y política tributaria, la deuda interna y los problemas de corrupción afectan ostensiblemente el desarrollo económico, social y cultural del país, el que con grandes dificultades apenas logra mantener los índices históricos de desarrollo humano. Los principios de solidaridad, equidad, sostenibilidad, justicia social, transparencia y rendición de cuentas, aunque presentes en la conciencia ciudadana, acusan sin embargo muy pocos avances reales si se les analiza en relación con las aspiraciones de la ciudadanía. Esta situación incide profundamente en el sistema de educación pública superior costarricense, por lo cual es importante incorporarla en nuestro marco de referencia.

Como contrapunto a una política de corte neoliberal que ha dominado la escena nacional desde la década de los ochenta y que se refuerza en el actual contexto de la globalización, importantes sectores de la sociedad civil toman mayor conciencia de la necesidad de profundizar el sistema democrático, de fortalecer esquemas alternativos de desarrollo social, de fortalecer el ámbito de lo público, de consolidar la seguridad social, de innovar en el campo de la educación y del desarrollo tecnológico, de descentralizar la gestión pública, de afirmar el desarrollo local, de incorporar la dimensión ética, así como la transparencia y la rendición de cuentas; de igual manera, de responder de manera efectiva al deterioro ambiental, la discriminación por razones de género, así como a los esquemas autoritarios e insostenibles de competitividad y consumo.

Este contexto, configurado por obstáculos, retos, posibilidades, oportunidades y dificultades, es el referente obligado de una Institución que, como la Universidad Nacional, tiene por norte contribuir al desarrollo nacional dentro de una misión y visión crítica y creativa.

Las tendencias nacionales descritas plantean nuevos retos para la Universidad Nacional: la necesidad de generar nuevas opciones académicas, proyectos de extensión novedosos y procesos de investigación aplicados. En particular se requieren respuestas flexibles, que potencien las capacidades de construcción de soluciones a los problemas nacionales. Lo anterior significa, por una parte, propiciar debates, reflexiones y pensamiento crítico e

independiente con vocación de futuro; por otra, vincular a distintos actores en la generación de propuestas de políticas y de gestión, así como respuestas tecnológicas, resultados de investigación y formas de expresión cultural y artística en temas que coadyuven a forjar una sociedad en la que el conocimiento represente nuevas oportunidades de bienestar para toda la población.

En ese contexto, la Universidad Nacional aspira a una sociedad que contemple al menos los siguientes aspectos:

- A) Una sociedad que fortalezca y profundice el sistema democrático, al transitar de la representatividad a la participación responsable.
- B) Una sociedad que fortalezca la gestión pública y ciudadana de manera que el Estado y los demás agentes sociales cumplan con su responsabilidad dentro de un esquema de desarrollo integral y sostenible.
- C) Una sociedad de respeto a la diversidad, inclusiva, que erradique cualquier manifestación discriminatoria, autoritaria o dogmática.
- D) Un esquema de desarrollo y crecimiento económico que tenga como norte el bienestar general, que rechace cualquier política de autoritarismo neoliberal que privilegie únicamente las estrategias de mercado.

- E) Una sociedad de verdaderas oportunidades para los sectores más vulnerables, que garantice el decrecimiento real de la pobreza y el fortalecimiento de la solidaridad.
- F) Una sociedad que privilegie los procesos de rendición de cuentas, evaluación de resultados y responsabilidad ética.
- G) Una sociedad que privilegie la innovación y la creatividad, que propicie la utilización, dentro de un esquema propio, de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- H) Una sociedad que valore positivamente la diversidad cultural y potencie la sostenibilidad mediante acciones concretas de corto, mediano y largo plazo.
- I) Una sociedad que haga efectivos los principios de equidad, justicia social, participación ciudadana y respeto pleno a los derechos humanos.
- J) Una sociedad que fortalezca la dimensión ambiental y que permita un desarrollo y una utilización racional de los recursos naturales.
- K) Una sociedad que privilegie la negociación multilateral, como método para profundizar en una cultura de paz y entendimiento.

Bajo estos presupuestos, la Universidad Nacional aspira a fortalecer su papel de sujeto social protagónico que aporta desde su especificidad, los insumos necesarios para la toma de decisiones que eleven de manera general, el bienestar y la calidad de vida de la ciudadanía costarricense. En el marco de estas aspiraciones se definen la misión y la visión de esta Casa de Estudios.

### Ámbito institucional

La situación actual de la Universidad Nacional se ha venido analizando en diferentes foros, talleres y sesiones que han originado las bases del presente Plan. Por tanto, no se pretende en esta ocasión reproducir los diagnósticos internos, sino destacar las tendencias y los esfuerzos que se vienen dando en la Institución para superar los problemas hasta ahora reconocidos. Es importante señalar que esos esfuerzos no se dan aisladamente, sino que están influenciados por lo que sucede en los ámbitos internacional, regional y nacional. En este marco, se reconocen las siguientes tendencias relevantes que modifican la vida institucional.

Quizás la más general, significativa y relevante tendencia en el ámbito institucional es el hecho de que en la comunidad universitaria se refuerza la aspiración por responder a dos grandes objetivos fundamentales: el fortalecimiento del compromiso social y la consolidación de la excelencia académica. Esto se ha expresado con claridad durante la primera fase del III Congreso Universitario, pero es posible afirmar que es un elemento recurrente en muy diversos espacios de reflexión universitaria.

En ámbitos más específicos, hay una tendencia de cambio importante en el perfil de ingreso de los estudiantes a la Universidad Nacional. Las nuevas generaciones de estudiantes se caracterizan por contar con un dominio e interés por la tecnología como nunca antes. Cuentan con un mayor acercamiento a la lengua extranjera, fundamentalmente el inglés, cuya enseñanza ha sido más atendida en los últimos tiempos en la educación primaria y secundaria. Son estudiantes que valoran cada vez más las oportunidades de adquirir experiencias prácticas como parte de su formación, las oportunidades de participar en intercambios internacionales, el acceso a cursos impartidos en distintas facultades como parte de planes de estudio más flexibles y que, además, señalan la necesidad de que se faciliten los horarios para los estudiantes que trabajan. Los estudiantes aspiran a mayores niveles de respeto por parte de los académicos; que los visualicen como personas con derechos y como profesionales en formación, con visión holística y experiencia práctica; demandan también que se haga un uso responsable de la libertad de cátedra. Al mismo tiempo aspiran a que la Institución incentive a estudiantes talentosos que por su situación socioeconómica podrían ver limitado su acceso y permanencia en la educación superior.

En materia de oferta docente la Universidad Nacional, con base en los diagnósticos realizados, fortalece los esfuerzos por lograr una mayor flexibilidad curricular que responda a las necesidades y a las demandas del estudiantado. Esto incluye el diseño y actualización de los planes de estudio, la adecuación de los ciclos lectivos, la incorporación

de nuevos ejes transversales, la adecuación de los diseños curriculares basados en competencias y la necesidad de instituir procesos pedagógicos que logren una formación más eficaz y menos rígida y lineal. La incorporación de las tecnologías aplicadas a la docencia, como la educación virtual, se promueve en la Institución en el entendido de que estas, concebidas como medio y no como fin, favorecen los procesos de enseñanza y contribuyen a superar barreras de espacio, tiempo e infraestructura.

En materia de proyectos académicos de investigación y extensión se realizan importantes esfuerzos por impulsar programas estratégicos de gran relevancia social, por elevar la calidad no solo de la formulación y ejecución sino de los resultados concretos, y por mejorar y agilizar la gestión de los proyectos a partir de las aspiraciones de los académicos. A esto se suman iniciativas de mejoramiento y actualización en este campo, y el trabajo sistemático por mejorar las condiciones de la labor académica en las dimensiones de gestión, apoyo a la búsqueda de recursos, plataforma tecnológica, sistema de información y documentación y acceso bibliográfico e infraestructura.

Lo anterior ha implicado un esfuerzo permanente y muy significativo por elevar el componente de inversión y capacitación dentro del presupuesto institucional, mejorando su relación con el presupuesto laboral. También ha implicado un direccionamiento más estratégico de la asignación presupuestaria, lo que ha conducido a una ruptura de la condicionante histórica y a una recomposición orientada por objetivos y prioridades.

La internacionalización de la oferta académica busca responder a nuevas aspiraciones de los estudiantes, así como a la preocupación por situar el quehacer institucional dentro de parámetros internacionales de calidad. Esto ha llevado a la Universidad a realizar esfuerzos importantes en procesos internos de autoevaluación, tanto con fines de mejoramiento como de acreditación. También ha sido importante revitalizar y reconceptualizar el papel de la cooperación externa con miras a contribuir con la internacionalización de la actividad académica y el logro de alianzas interinstitucionales estratégicas que fortalecen la acción institucional y su compromiso como universidad pública.

Se manifiesta, igualmente, un interés creciente por propiciar formas de trabajo más inter, multi y transdisciplinarias que trasciendan los paradigmas disciplinares hacia campos cognoscitivos mayores, que propicien nuevas formas de organización del trabajo académico y que brinden mejores respuestas a las necesidades del desarrollo del conocimiento y a la solución de problemas apremiantes de la sociedad.

La preocupación por lo ambiental dentro de la Institución ha pasado del ámbito académico al de la gestión, mediante el impulso y la creación de un sistema (Sistema de Gestión Ambiental SIGA-UNA), que contempla políticas y prácticas ambientales y le abren a la Universidad la oportunidad de convertirse en una institución innovadora en este campo. El SIGA-UNA constituye uno de los mayores retos de la Universidad en el momento actual. Las inversiones en nuevos edificios y el fortalecimiento de la infraestructura física,

tanto en Heredia como en las regiones, permiten la materialización de nuevas facilidades para los estudiantes, las cuales redundarán en mejores condiciones para el desempeño de la labor académica.

También es importante señalar el esfuerzo sistemático por desarrollar un nuevo modelo de gestión universitaria, caracterizado por una mayor desconcentración, dirección estratégica, rendición de cuentas y profesionalización de la gestión universitaria. Unido a esto, se ha venido planteando en distintas instancias, foros y propuestas, la necesidad de contar con una nueva estructura organizativa, tanto en lo académico como en lo administrativo, así como la necesidad de establecer procesos administrativos más simples, flexibles y eficientes. Recientemente se ha introducido el proceso de autoevaluación en el sistema de control interno, teniendo en cuenta la especificidad, las potencialidades y prioridades de la Institución. Esto constituye una oportunidad de fortalecer los procedimientos con que cuenta la institución para el control interno y de mejorar y contemplar estos mecanismos, como un esfuerzo que conduzca a la aspiración de un sistema consolidado de rendición de cuentas.

Como parte de la nueva concepción de gestión, se han venido introduciendo conceptos innovadores en la gestión del talento humano, los cuales incluyen la gestión por competencias y el mejoramiento de la calidad en los servicios de apoyo. Además se está desarrollando una estrategia para la gestión de la información, la tecnología y las comunicaciones, la cual comprende, entre otros aspectos, la necesidad de establecer políticas

relacionadas con los sistemas de información, la renovación de la plataforma tecnológica y la organización institucional de las instancias y procesos relacionados con la información, las tecnologías y las comunicaciones. El fortalecimiento de esta dimensión le permitirá a la Universidad, sin lugar a dudas, avanzar hacia una organización más dinámica y moderna.

### Retos

En medio de las tendencias señaladas anteriormente, que reflejan una situación cambiante en el seno mismo de la Universidad, persiste una serie de retos en el ámbito académico y en la gestión universitaria. A continuación se hace referencia a algunos de los principales retos y las acciones que la Universidad Nacional deberá llevar a cabo en los próximos años:

- 1) Asegurar una oferta docente atractiva y pertinente, en función de las tendencias, necesidades y nuevas demandas de la sociedad y de las aspiraciones de la juventud. El atractivo de la oferta se fundamenta, entre otras cosas, en un modelo pedagógico innovador que garantice a los estudiantes flexibilidad curricular, mediante procesos de enseñanza - aprendizaje de excelencia, acompañados de una gestión hacia el estudiante más desconcentrada y de una renovación de los programas del área de vida estudiantil.
- 2) Tener una presencia cada vez más significativa en las regiones, fortaleciendo los

esfuerzos ya consolidados hasta ahora, con el propósito de garantizar un acceso más democrático a las oportunidades de estudio que brinda la Universidad y contribuir así a la superación de las brechas regionales en nuestro país.

- 3) Fortalecer los mecanismos de atracción y permanencia de académicos de alta calidad, destacada producción intelectual y elevado compromiso con la Institución. Esto debe reforzarse con procesos de capacitación para la actualización de académicos y administrativos, que contemplen los nuevos perfiles y competencias que requiere el desarrollo académico institucional. Además, las iniciativas deberán acompañarse de un sistema de gestión del desempeño orientado al mejoramiento continuo y la evaluación permanente, que contemple incentivos relacionados con los resultados y la calidad del trabajo de los funcionarios.
- 4) Elevar el impacto académico y social de los proyectos y programas, lo cual requiere fortalecer los mecanismos orientados a elevar su pertinencia, productividad, excelencia y trascendencia, de manera que la Universidad responda más adecuadamente a las necesidades nacionales y regionales. Este es un reto que supone intensificar la atención en la calidad de los programas y proyectos de investigación, extensión y producción más que en la cantidad. En el mismo orden, se deben fortalecer mediante nuevas políticas y objetivos de desarrollo



de las facultades, las iniciativas inter, multi y transdisciplinarias que trasciendan los alcances de las disciplinas aisladamente.

- 5) Orientar la cultura académica hacia el logro de un mayor trabajo en equipo, colaboración e interacción. Se debe realimentar a los funcionarios con nuevas ideas y prácticas de trabajo que estén en consonancia con la misión universitaria y que se orienten hacia el logro de la visión y los principios en que se sustenta la vida académica de la Universidad. Todo lo anterior debe de permitir mejores resultados y el mejoramiento de la calidad académica, haciendo con ello

cada vez más realidad el principio de excelencia.

- 6) Rediseñar la estructura de la Universidad Nacional, de modo que se simplifique y agilice. No debería abarcar más de tres niveles de gestión, mediante un replanteamiento e integración de funciones, dependencias, procesos y sistemas. Ello debe permitir un modelo de organización que, manteniendo un grado aceptable de diversidad, resulte más sencillo y eficiente. Sobre esa estructura se deben hacer corresponder nuevos procesos con procedimientos flexibles y actualizados, y a partir de esos avances, asu-

En el marco de las principales tendencias internacionales, nacionales e institucionales, la Universidad Nacional asume un compromiso permanente de renovación del proyecto universitario. El Plan Global Institucional constituye una guía relevante que reúne las orientaciones del desarrollo institucional a mediano plazo, identifica los esfuerzos asumidos para afrontar los retos identificados y reafirma el rumbo de la Universidad.

mir otro importante reto: la simplificación de la normativa institucional.

- 7) Redefinir las prácticas y criterios para la toma de decisiones en las distintas instancias y órganos de la institución con el fin de crear una nueva cultura de gestión, sobre la base del análisis constante de los planes institucionales y de la información relevante interna y externa.

- 8) Poner en ejecución una estrategia institucional de gestión de la información, la tecnología y las comunicaciones que, entre otros aspectos, permita orientar estratégica y políticamente el uso y

aplicación de las nuevas tecnologías en los procesos académicos, los procesos técnicos de actualización y apoyo de la plataforma tecnológica, así como la integración de la información académica con la información administrativa para el apoyo en la toma de decisiones.

- 9) Actualizar el sistema financiero y la estructura presupuestaria en el marco de la nueva concepción estratégica institucional. En lo financiero se requiere de instrumentos sustentados en políticas de largo plazo y la incorporación de la evaluación del desempeño financiero como responsabilidad asu-

mida por los gestores. En lo presupuestario, se requiere de la adecuación de la estructura presupuestaria anual, de forma que se corresponda de manera efectiva con el plan global institucional, las nuevas transformaciones estructurales y la gestión des-concentrada de los recursos.

- 10) Elevar las capacidades y el grado de profesionalización de las autoridades académicas en materia de gestión universitaria. El conocimiento y dominio de habilidades y herramientas que faciliten la toma de decisiones que debe ser un rasgo fundamental de las competencias con las que deben contar los líderes y autoridades académicas en una nueva etapa del desarrollo de la Universidad.

De esa forma, en el marco de las principales tendencias internacionales, nacionales e institucionales, la Universidad Nacional asume un compromiso permanente de renovación del proyecto universitario. En ese marco, el Plan Global Institucional constituye una guía relevante que reúne las orientaciones del desarrollo institucional a mediano plazo, identifica los esfuerzos asumidos para afrontar los retos identificados y reafirma el rumbo de la Universidad Nacional tal y como fue delineado mediante la labor crítica, analítica, prospectiva y esperanzada de la comunidad universitaria.

## MARCO FILOSÓFICO

En este capítulo se presenta el marco orientador del desarrollo que seguirá la Universidad Nacional durante los próximos años. Incluye la contextualización de la misión, la visión prospectiva, los valores y los principios que rigen el accionar universitario.

La **misión** es la razón de ser de la Institución. Da a conocer y clarifica el papel que desempeña en la sociedad y las necesidades que pretende satisfacer; asimismo, caracteriza el quehacer institucional en función de los actores a los que se orienta, al mismo tiempo que revela las características más importantes de la organización y los grandes campos del conocimiento en los cuales concentrará los esfuerzos académicos para servir mejor a la sociedad y para cumplir su tarea crítica, analítica y propositiva.

La **visión** es la imagen futura a que la Universidad Nacional aspira en los próximos años. Representa el gran objetivo de desarrollo para la Institución y orienta todos los esfuerzos institucionales hacia el logro de dicho propósito.

Los **principios** son postulados que se asumen como válidos y necesarios para la convivencia y avance institucional. Constituyen normas social-

mente aceptadas que rigen el pensamiento y la conducta social de los universitarios y que influyen en el quehacer académico y en la gestión y forma de realizar el trabajo operativo y cotidiano.

Los **valores** expresan creencias a las que se atribuye un significado especial, y están relacionados con la vocación institucional. Los valores, a diferencia de los principios, pueden ser gestionados y se ven influenciados por la educación y la reflexión personal o colectiva. Tanto los principios como los valores comprenden tres categorías básicas: los que se refieren a la convivencia humana, mediante la interrelación respetuosa y creativa entre los tres sectores que conforman la comunidad universitaria: académicos, administrativos y estudiantes; los que orientan la gestión y los que guían las acciones específicas del trabajo cotidiano en la academia y en los servicios administrativos y para-académicos.

## LA MISIÓN EN EL NUEVO CONTEXTO

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

*Su quehacer consiste en la formación de profesionales de excelencia en diversos campos de conocimiento y disciplinas científicas y artísticas, con principios y conocimientos humanistas, con conciencia ambiental y respeto por la vida, críticos, propositivos y capaces de generar aportes sustantivos a la sociedad. Facilita condiciones para integrar estudiantes*

*talentosos que por diferentes razones –económicas, étnicas, geográficas o físicas– cuentan con menores oportunidades de acceso a la educación superior.*

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

## VISIÓN COMPARTIDA

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

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

*La oferta académica institucional es actualizada, flexible, rigurosa y pertinente. La docencia utiliza un modelo pedagógico innovador e incorpora el uso de las nuevas tecnologías*

*para responder a los avances del conocimiento. Se organiza, a partir de una sólida acción disciplinaria, en carreras, programas y proyectos estratégicos, prioritariamente de carácter multi, inter y transdisciplinario, en los que las áreas académicas (docencia, investigación, extensión y producción) se nutren, transforman, enriquecen y dinamizan mutuamente.*

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



---

## PRINCIPIOS

---

<i>Excelencia</i>	<i>La calidad del desarrollo académico y de la gestión institucional es parte de la responsabilidad social de la universidad como institución pública. La Universidad busca satisfacer los más altos parámetros de calidad internacionalmente reconocidos en los procesos, las acciones y los productos académicos.</i>
<i>Pertinencia</i>	<i>La oferta académica se renueva constantemente, en atención al surgimiento de nuevos campos de conocimiento, y para dar una mejor respuesta a los retos del desarrollo y de la sociedad.</i>
<i>Integralidad</i>	<i>El desarrollo de la actividad académica responde a los desafíos de la sociedad mediante propuestas integrales construidas a partir de procesos disciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios.</i>
<i>Eficiencia</i>	<i>La Universidad logra los máximos y mejores objetivos y resultados con los recursos que la sociedad le provee y con aquellos que ella misma se procura.</i>
<i>Cooperación</i>	<i>Los esfuerzos conjuntos y alianzas que se establecen con instituciones de educación superior pública y con otras entidades propician el desarrollo de proyectos e iniciativas de interés mutuo.</i>
<i>Participación</i>	<i>La participación efectiva, democrática, equitativa y responsable de la comunidad universitaria está presente en las diferentes decisiones.</i>
<i>Bien común</i>	<i>Dentro del respeto a las diferencias, las situaciones de conflicto, los problemas y las oportunidades se canalizan mediante la búsqueda del beneficio mutuo y del bien común.</i>
<i>Trabajo de equipo</i>	<i>El quehacer universitario privilegia la formación de equipos de trabajo orientados por el respeto, la tolerancia, la responsabilidad, la mística, la disposición, la capacidad de asumir retos y el deseo de superación.</i>
<i>Conocimiento como patrimonio colectivo</i>	<i>El conocimiento se forja y se recrea a partir de la interacción de los distintos saberes en una relación reflexiva con la realidad, empodera a las personas y les permite el ejercicio de su libertad.</i>

## PRINCIPIOS

<i>Inclusión</i>	<i>La inclusión social de los sectores menos favorecidos por razones económicas, culturales o por discapacidad se asegura mediante una oferta académica y políticas de admisión y programas de becas especialmente dirigidos a estos sectores.</i>
<i>Flexibilidad</i>	<i>Los procesos internos, la normativa y la estructura responden y se adaptan continuamente a las necesidades fundamentales del desarrollo académico.</i>
<i>Responsabilidad ambiental</i>	<i>Las acciones institucionales son consecuentes con la responsabilidad y el compromiso por heredar un mundo habitable a las futuras generaciones.</i>
<i>Responsabilidad en la gestión</i>	<i>La gestión institucional se realiza con responsabilidad ética, en la medida en que se hace de manera desconcentrada, profesional y transparente.</i>
<i>Libertad de cátedra</i>	<i>Los académicos tienen derecho a la libertad de pensamiento y de expresión, con responsabilidad, en un ambiente de respeto mutuo entre autoridades, funcionarios y estudiantes, en el marco de la misión, principios y valores de la Universidad.</i>
<i>Autonomía</i>	<i>La institución tiene la potestad para decidir responsablemente acerca de su propia organización, gobierno, orientación de la oferta académica, reglamentación y utilización de los recursos, en el marco de sus altos fines y funciones.</i>
<i>Humanismo</i>	<i>El bienestar, la realización y la convivencia humana constituyen el propósito de todos los esfuerzos del desarrollo institucional.</i>

---

## VALORES

---

### *Compromiso social*

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

### *Identidad y compromiso*

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

### *Respeto y diálogo*

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

### *Transparencia*

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

### *Compromiso con el ambiente*

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

### *Equidad*

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

### *Innovación y creatividad*

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

### *Interdisciplinariedad*

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



## ESTRATEGIAS

### La estrategia institucional

Como se indicó anteriormente, la visión describe la imagen de la universidad que se desea construir durante los próximos años. Para lograrlo, resulta necesario contar con una vía y un mapa que contenga el trazo que permita llegar a ese destino. Las estrategias son, justamente, la propuesta de realizaciones concretas que establecen cómo alcanzar el ideario contenido en la misión y la visión.

La estrategia institucional constituye la principal guía que orienta el rumbo y la toma de decisiones en las distintas instancias y órganos de la Universidad; por tanto, se convierte en una herramienta de gestión fundamental para las autoridades universitarias. En forma abreviada, la estrategia institucional de la Universidad Nacional puede enunciarse en los siguientes términos:

### ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La estrategia de la Universidad Nacional consiste en asumir una posición de cambio integral, hábil e inteligentemente conducido, lo cual requiere que las decisiones institucionales estén predominantemente orientadas a desarrollar de manera distintiva las siguientes habilidades:

1. El desarrollo de una oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, con carreras, programas y proyectos estratégicos que contribuyan al desarrollo integral del país. La oferta incorpora un proyecto pedagógico novedoso acorde con los avances del conocimiento y con la misión de la Universidad Nacional.
2. El fortalecimiento de los espacios de participación, así como de los servicios estudiantiles integrales, contribuyen al logro de una experiencia universitaria de calidad.
3. La gestión integral del talento humano con fundamento en competencias asegura la atracción y el mantenimiento de académicos y profesionales de calidad, alta capacidad productiva y compromiso con la Institución.
4. El fortalecimiento de la actividad académica y la capacidad de gestión de las sedes, así como de programas de impacto regional que contribuyan efectivamente al desarrollo de las regiones.
5. La consolidación de una gestión universitaria profesionalizada, ágil, desconcentrada y transparente que contribuya al mejoramiento de la calidad académica.
6. El desarrollo de una gestión actualizada de la tecnología, la información y las comunicaciones, que apoye eficientemente el desarrollo académico.
7. El fortalecimiento de la internacionalización, las alianzas y la cooperación externa, tanto en el campo académico como en el de la gestión, que contribuya a elevar y potenciar los alcances de la actividad académica y su impacto en el desarrollo nacional y regional.
8. El impulso de una gestión ambiental que contribuya a potenciar el espacio y fortalezca la cultura de responsabilidad con las futuras generaciones.

Esta estrategia conjuga dos componentes: el primero es la posición o el escenario estratégico genérico que resulta más conveniente para el logro de la visión planteada; el segundo es el conjunto de habilidades fundamentales que se requieren y que se deben constituir para alcanzar dicha visión dentro de un proceso sostenido.

### Estrategias distintivas

La posición estratégica que orienta a la Universidad Nacional para alcanzar su visión de futuro define la necesidad de adoptar un cambio fundamental que comprende tanto el modelo académico, en función de sus propias necesidades, como el modelo de gestión institucional. Esto permite concebir de forma holística el proceso de cambio institucional, el cual debe ser conducido sabiamente para lograr eficacia en el alcance de la misión y la visión. De aquí se deriva una primera consecuencia de este posicionamiento estratégico: todas las autoridades pasan de ser gestores a ser líderes del cambio, con lo que asumen un papel decisivo.

El cambio fundamental en la Institución, holísticamente concebido, consiste en hacer que a partir de la visión se establezca la dirección de los programas académicos y de la oferta docente hacia asuntos que impacten de manera directa el desarrollo del país. Implica la adecuación de las estruc-

turas y los procesos institucionales, la adecuación de las políticas y las normativas institucionales para orientarlas al desarrollo de las habilidades distintivas o estratégicas, y el cultivo y fortalecimiento en las personas de los nuevos paradigmas, valores y hábitos que deben caracterizar la nueva cultura universitaria en una etapa distintiva de su desarrollo.

La posición estratégica adoptada no es una cuestión caprichosa. Se configura al someter a un examen sistemático los diferentes elementos de la visión futura de la Universidad, utilizando como referente el concepto metodológico de estrategia universitaria basada en habilidades, el cual toma en consideración dos conjuntos de factores determinantes: el primero comprende las posibles barreras, amenazas o debilidades que afrontará la

La estrategia de la Universidad Nacional consiste en asumir una posición de cambio integral, hábil e inteligentemente conducido. Esta es la principal guía que orienta la toma de decisiones en las distintas instancias y órganos de la Universidad.

Universidad Nacional desde el momento en que parte de la situación actual hacia la imagen-objetivo que representa la visión contemplada a diez años vista. El segundo comprende las habilidades que la Institución requiere desarrollar con excelencia, de forma sistemática y sostenida para superar todas las dificultades previsibles y, por tanto, para alcanzar la visión. En conclusión, la naturaleza de la visión y la brecha de esta con respecto a la situación actual de la Universidad son, en el fondo, las que definen el posicionamiento estratégico que conviene a la Institución.

Definido el posicionamiento estratégico en función del manejo adecuado del proceso de cambio institucional, la pregunta que surge es: ¿cómo llevar a cabo el proceso de cambio? Aquello que debe ser transformado y la manera de cambiarlo se definen mediante el segundo elemento de la estrategia institucional: el sistema de habilidades distintivas o estratégicas.

Las habilidades distintivas<sup>2</sup> o estratégicas generan la diferenciación de la Universidad Nacional con respecto a otras instituciones de educación superior; en otras palabras, varias universidades podrían adoptar la misma posición estratégica de cambio, pero no desarrollar el mismo conjunto o sistema de habilidades de forma idéntica. Al poner en ejecución la estrategia mediante las acciones estratégicas y el sistema de habilidades, se garantiza el alcance de la visión institucional con rasgos distintivos.

Las estrategias guían los procesos de toma de decisión, al tiempo que establecen una asociación con la conducción del proceso de cambio. Prácticamente, constituyen la agenda de dirección, gestión y control estratégico de la Institución en su conjunto, de manera que proveen a las autoridades el referente fundamental para cumplir adecuadamente con el papel de gestores del cambio. A continuación se describen

El modelo pedagógico se orienta a formar a los estudiantes mediante procesos comunicativos rigurosos, fundamentados en el respeto mutuo y la búsqueda de la verdad, con experiencias vivenciales que permitan el aprendizaje en cuanto a hacer, ser, aprender y convivir, e incorpora la tecnología como recurso pedagógico

como recurso pedagógico de apoyo y de trabajo. La Institución amplía la oferta docente a los profesionales mediante la educación continua y el

las ocho estrategias distintivas anteriormente anunciadas:

1. **El desarrollo de una oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, con carreras, programas y proyectos estratégicos que contribuyan al desarrollo integral del país.** Esta estrategia se orienta a atender muy especialmente la renovación de la oferta académica, de modo que sea crecientemente atractiva y de valor para los estudiantes. Los atributos de la oferta se refieren especialmente a la actualidad, la pertinencia, la flexibilidad y, en un lugar central, la calidad. Esta última se fortalece mediante procesos de evaluación y acreditación. El modelo pedagógico se orienta a formar a los estudiantes mediante procesos comunicativos rigurosos, fundamentados en el respeto mutuo y la búsqueda de la verdad, con experiencias vivenciales que permitan el aprendizaje en hacer, ser, aprender y convivir; experiencias que incorporan la tecnología como recurso pedagógico de apoyo y de trabajo. La Institución amplía la oferta docente a los profesionales mediante la educación continua y el impulso de posgrados de calidad.

Un componente fundamental de la oferta es el impulso de programas y proyectos estratégicos

<sup>2</sup> Por habilidades distintivas o estratégicas se entiende aquellas acciones que la Universidad debe realizar especialmente bien y de manera sostenida para alcanzar la visión propuesta y cumplir con su misión. Se habla de SISTEMA de habilidades cuando hay interdependencia entre unas y otras para lograr la posición estratégica, en este caso para lograr un proceso de cambio asertivo.

que permitan que la investigación, la extensión y la producción tengan un impacto decisivo en los procesos de desarrollo del país. La estrategia plantea la participación de los estudiantes en los programas estratégicos, así como el esfuerzo por asegurar que los procesos y productos de la investigación y la extensión tengan una utilidad e impacto directo y verificable en la docencia universitaria.

Un componente fundamental de la oferta académica es el impulso de programas y proyectos estratégicos que permitan que la investigación, la extensión y la producción tengan un impacto decisivo en los procesos de desarrollo del país

2. **El fortalecimiento de los espacios de participación, así como de los servicios estudiantiles integrales contribuyen al logro de una experiencia universitaria de calidad.** Se refuerza el desarrollo estudiantil mediante procesos de apoyo que van desde la atracción hasta la promoción profesional y el vínculo con los egresados. Se desarrollan programas y proyectos estudiantiles que contribuyen a mejorar las condiciones de estudio y el desarrollo de los estudiantes en el campus. Se ofrecen condiciones óptimas para una vida universitaria saludable. Se reorganiza y desconcentra la gestión de los servicios estudiantiles que contribuyen a mejorar su calidad y oportunidad.
3. **La gestión integral del talento humano con fundamento en competencias asegura permanentemente la atracción y el mantenimiento de académicos y profesionales de calidad, alta capacidad productiva y comprometidos con la Institución.** La importancia de la gestión

humana se eleva para asegurar el uso y la organización de los talentos de mejor manera, de acuerdo con nuevos perfiles basados en competencias. Se concibe el desarrollo de nuevas políticas de compensación, orientadas a promover la calidad, el compromiso y la productividad del trabajo académico, de la gestión y de los servicios de apoyo. El proceso de gestión humana se fortalece en las facultades, centros y sedes, en donde se selecciona y desarrolla el personal académico y de apoyo administrativo, y donde se ejecutan los procesos relevantes de gestión del desempeño de acuerdo con la calidad, el compromiso y la productividad.

4. **El fortalecimiento de la actividad académica y la capacidad de gestión de las sedes, así como de programas de impacto regional.** Se amplía, mejora y fortalece la oferta académica de la UNA mediante la creciente articulación de facultades, centros y sedes regionales, con una perspectiva de complementariedad entre sus áreas. Se amplían y articulan programas y proyectos académicos institucionales que contribuyan al desarrollo regional mediante: a) la formación y la capacitación del recurso humano, b) el análisis y la interpretación de la realidad natural y social regional, c) el intercambio de conocimientos y tecnologías, d) la construcción dialógica de saberes, estrategias y prácticas, y e) la asesoría y el acompañamiento de procesos locales y regionales que contribuyan

a la formación y la ampliación de capacidades económicas, sociales, culturales, organizativas y políticas. Adicionalmente, se fortalece la gestión de las sedes regionales mediante una mayor desconcentración y mejoras en la calidad de los servicios y la infraestructura.

5. **La consolidación de una gestión universitaria profesionalizada, ágil, desconcentrada y transparente, que contribuya al mejoramiento de la calidad académica.** Se trata de un nuevo

concepto de gestión cuya idea rectora es la calidad institucional, la cual se procura por medio de la gestión estratégica, la desconcentración y el fortalecimiento de las facultades, centros y sedes y la rendición de cuentas como ins-

trumento que asegura la transparencia. La calidad de la gestión y el buen desempeño de las autoridades se asegura mediante procesos de profesionalización que permitan elevar los conocimientos y las habilidades sobre los procesos de la moderna gestión universitaria. Comprende un fortalecimiento decisivo del sistema de planificación institucional, acorde con la gestión desconcentrada y fundamentalmente con los nuevos y más ambiciosos objetivos estratégicos y de calidad institucional, con una perspectiva de mediano plazo. Además, implica nuevos sistemas de gestión financiera, presupuestaria y de servicios.

La importancia de la gestión humana se eleva para asegurar una mejor manera de usar y organizar los talentos, de acuerdo con nuevos perfiles basados en competencias.

Se trata de un nuevo concepto de gestión universitaria cuya idea rectora es la calidad institucional, la cual se procura por medio de la gestión estratégica, la desconcentración y la rendición de cuentas como instrumento que asegura la transparencia.

6. **El desarrollo de una gestión actualizada de la tecnología, la información y las comunicaciones.** Incorpora una concepción moderna y eleva el nivel estratégico de la gestión de la tecnología, la información y las comunicaciones. Orienta el uso de la información y de la tecnología de manera más eficaz hacia la toma de decisiones, la producción académica y la eficiencia en los procesos internos. Involucra un concepto amplio de comunicación, imagen y mercadeo de los productos del que-

hacer universitario y la gestión del patrimonio documental que sirve a la academia. Prevé el fortalecimiento de un sistema de información institucional rigurosa, actualizada, completa y disponible.

7. **El fortalecimiento de la internacionalización, las alianzas y la cooperación externa, tanto en el campo académico como en el de la gestión.**

Consiste en elevar el nivel de vinculación con las diversas instituciones y entidades nacionales e internacionales, a fin de dinamizar y realimentar el quehacer institucional, de manera que se puedan trascender los servicios rutinarios asociados a la cooperación internacional para pasar a un concepto de gestión estratégica que contribuya a elevar los niveles de calidad institucional en el marco de la concepción internacional de desarrollo universi-

tario, así como a incrementar la internacionalización de la oferta académica.

8. **El impulso de una gestión ambiental que contribuya a potenciar el espacio y a fortalecer la cultura de responsabilidad con las futuras generaciones.** Se establecen políticas, compromisos y acciones concretas para incorporar prácticas ambientales en los procesos académicos y administrativos y mejoras en los diferentes campus universitarios.

En función de cada una de las estrategias, se definen los objetivos estratégicos, las políticas y los esfuerzos que permitan orientar

el accionar de la Universidad Nacional para que en el mediano plazo logre consolidarse en los ámbitos nacional e internacional. Este detalle se presenta en el apartado VI de este documento.

### Áreas estratégicas de conocimiento

Las actividades académicas de la Universidad se dan dentro de un amplio y diverso espectro de dimensiones y temas, en los cuales los académicos ejercen la docencia, la investigación, la extensión y la producción. No obstante, se impone la necesidad de identificar grandes campos del conocimiento, de carácter estratégico para el desarrollo de la vida académica en la Universidad Nacional, que permitan orientar con mayor

precisión el desarrollo institucional, de manera que contribuyan a cumplir la misión y a alcanzar la visión propuestas.

La importancia de definir áreas de conocimiento surge de la necesidad de identificar aquellas que sean realmente estratégicas para la Universidad y en las cuales ésta decida destacarse, con lo que se contribuye así a constituir su perfil distintivo. En una forma más particular, orientan

Incorpora una concepción moderna y eleva el nivel estratégico de la gestión de la tecnología, la información y las comunicaciones. Orienta el uso de la información y de la tecnología de manera más eficaz hacia la toma de decisiones, la producción académica y la eficiencia en los procesos internos.

temáticamente la actividad académica en tópicos estratégicos para el desarrollo nacional y contribuyen a elevar el estado del conocimiento en las distintas comunidades científicas y de profesio-

nales. En consecuencia, establecen las prioridades hacia donde se orientan los mayores esfuerzos académicos y los recursos institucionales.

La identificación de áreas estratégicas de conocimiento resulta fundamental para la búsqueda de nuevas formas de organización de lo académico en la Universidad que superen las limitaciones de una organización que solo visualiza la dimensión disciplinaria. Nuevas formas de organización académica resultan fundamentales para propiciar un trabajo inter, trans y multidisciplinario que sea capaz de servir de fundamento a un trabajo dinámico de la extensión, y así dar mejores respuestas a los complejos problemas de la realidad y a los desafíos que plantea la sociedad del conocimiento.

En relación con lo anterior, y tras diversos y ricos procesos de reflexión y análisis del quehacer académico, se plantean las siguientes áreas de conocimiento: ambiente y uso del territorio, sociedad y desarrollo humano, arte y desarrollo de la cultura, educación, ciencias y tecnologías, salud y calidad de vida. A continuación, se describen, para cada una de las áreas, y en función de las tendencias del estado de los conocimientos, las demandas sociales y las respuestas que la Universidad debe dar en cada una de ellas, teniendo en consideración las potencialidades institucionales.

### Ambiente y uso del territorio

La Universidad Nacional ha logrado constituirse, en el ámbito centroamericano, en una institución pionera en el campo ambiental; de un ámbito específico de estudio, este ha pasado a ser un eje fundamental del quehacer académico e institucional, el cual se proyecta como un rasgo distintivo de los profesionales formados en la Universidad Nacional.

Esta área se refiere al estudio y la incidencia de tendencias relacionadas con la situación del ambiente y los esfuerzos por procurar una sociedad que establezca una relación armónica con él. En este campo se han generado brechas entre la comunidad científica, las comunidades locales, los productores y los tomadores de decisiones políticas, las cuales es preciso contener a partir de nuevos vínculos entre esos sectores. El surgimiento de conflictos socioambientales a partir de intereses de distintos actores sociales, revela la necesidad de

generar opciones de organización y de resolución de conflictos orientadas a la construcción de consensos. Han aparecido también nuevas reglas de mercado que incorporan un concepto de valor ecológico, e introduce una alternativa al productivismo y consumismo antiecológico. La actividad científica ha dado paso a un creciente acervo de conocimientos especializados en el área, pero aún se requiere de un mejor instrumental para socializarlos y aplicarlos hacia el logro de soluciones efectivas por parte de distintos actores sociales. La búsqueda de soluciones para el manejo adecuado de los recursos y del ambiente conlleva el desarrollo de tecnologías limpias y de prácticas de gestión ambiental como parte de la gestión integral de instituciones y empresas.

Ante esas tendencias, la Universidad Nacional está llamada a responder a un desarrollo tecnológico innovador, cuyos productos benefician a las grandes mayorías, y a asumir un creciente liderazgo en la construcción de políticas y en la definición de prioridades nacionales en el área ambiental. Para cumplir su papel en esta área, la Universidad hace converger diferentes disciplinas que comprenden las ciencias naturales, sociales y humanas mediante el uso de diversas aproximaciones metodológicas, con lo cual genera todo un nuevo campo transdisciplinar que se manifiesta, por ejemplo, en nuevas aplicaciones tecnológicas y trasciende hasta su incorporación en ámbitos tan novedosos como la creación artística y literaria, las cuales contribuyen a fortalecer la sensibilidad sobre el ambiente y una mejor comprensión de sus fenómenos.

En consecuencia, es crucial el estudio a profundidad del área ambiental, incluso considerando su amplitud y la diversidad de sus problemas. La acción de la Universidad tiene particularidades; debe actuarse desde la academia sobre la comprensión de las distintas dimensiones y particularidades que suponen temas tales como el cambio climático, la energía alternativa y las vulnerabilidades ambientales. Adicionalmente, es crucial el abordaje de temas específicos que brinden soluciones al uso adecuado del ambiente y los recursos, tales como el manejo de la biodiversidad, la gestión ambiental, la producción con tecnologías limpias orientadas a nuevos mercados, el manejo de desechos, la biotecnología, el manejo de los recursos hídricos, el manejo de sustancias tóxicas, los servicios ambientales, el manejo forestal y la agricultura ecológica, entre otros. El abordaje de estos temas se enriquece y logra mayor impacto en tanto se incorpora a la actividad académica y científica la participación de las comunidades locales, la generación de nuevas políticas ambientales y el manejo del territorio en el ámbito municipal.

### Ciencias y tecnologías

Esta área se ha venido desarrollando en la Universidad Nacional desde su fundación, principalmente por el fundamento que aportan las ciencias básicas y mediante la búsqueda de aplicaciones tecnológicas en diversos sectores productivos. Pero más allá de la Universidad, el área de las ciencias y las tecnologías se han convertido en un importante motor para la economía y el desarrollo, dado que posibilitan el alcance de una gran

cantidad de innovaciones. Esto ha generado una demanda creciente de servicios en ciencias y tecnologías cada vez más avanzadas y sofisticadas; por ejemplo, los sectores productivos e industriales demandan cada vez más servicios en laboratorios especializados de las universidades. La industria de la tecnología, especialmente asociada con la informática, ha irrumpido en la economía del país como un nuevo sector productivo que demanda profesionales altamente calificados.

La inserción de nuevas tecnologías en la educación y en la vida familiar hace que las nuevas generaciones incorporen capacidades de utilización de recursos tecnológicos cada vez más complejos. Sin embargo, con el auge acelerado del desarrollo tecnológico también se genera una brecha tecnológica y digital entre quienes logran un buen dominio del conocimiento de la tecnología, su uso y sus beneficios económicos, y quienes quedan marginados en el acceso al conocimiento y a los beneficios de su uso. Por esta y otras razones, el desarrollo del área de la ciencia y la tecnología compromete un trabajo también interdisciplinario.

La acción de la Universidad Nacional en esta área consistirá, precisamente, en consolidar equipos de trabajo en programas interdisciplinarios que contribuyan a cerrar la brecha tecnológica mediante la búsqueda de adaptaciones tecnológicas al contexto de pequeñas unidades productivas. A la vez, esto permite promover el vínculo formal entre la Universidad y distintos sectores productivos y sociales. Es importante aumentar la capacidad de ampliación de las redes de conocimientos en



los distintos ámbitos de la ciencia y la tecnología; además, se deben concebir nuevos programas y carreras pertinentes, temporalizadas y de excelencia, así como fortalecer los fundamentos científicos en las diversas disciplinas. Las ciencias básicas deben estar orientadas a un fuerte dominio por parte de los estudiantes y a la búsqueda del aporte de una disciplina científica a distintas áreas del saber. Finalmente, es importante que la Universidad pueda contribuir con avances en los sectores industriales y de servicios del país, así como estimular el uso de tecnologías más limpias y apropiadas al medio.

## Educación

Esta área se refiere a la potenciación de las capacidades de las personas en su desarrollo integral por medio del quehacer educativo formal, no formal e informal. Concibe a las personas en sus dimensiones cognoscitiva, afectiva, física y espiritual y como actores sociales responsables, críticos y comprometidos. La realidad educativa muestra hoy varios rasgos relevantes que merecen la atención por parte de la Universidad Nacional.

La incorporación de nuevas tecnologías en la educación ha venido a cambiar significativamente las formas de aprendizaje, de trabajo pedagógico y las relaciones educando-educador; los procesos de enseñanza-aprendizaje se orientan hacia el aprendizaje mutuo. El avance en los conocimientos neurológicos acerca del funcionamiento del cerebro, particularmente en cuanto a la comprensión de los factores que determinan las formas naturales de aprendizaje, tiene importantes consecuencias sobre los conceptos y las prácticas pedagógicas que

pueden dar pie a importantes innovaciones en este campo. Por otro lado, la educación nacional se ve afectada por las consecuencias del deterioro social y económico, por el crecimiento insuficiente de la inversión en educación, problemas relacionados con un creciente abandono escolar por parte de niños y adolescentes, deterioro de la infraestructura escolar y la agudización de problemas no superados en el pasado. En ese contexto, el sistema parece no responder a las nuevas necesidades académicas y de gestión.

Ante ese panorama, la Universidad Nacional, que siempre se ha destacado por su vocación pedagógica heredada de las escuelas normales, debe responder con el desarrollo de mayores investigaciones que permitan un seguimiento riguroso de las variables, clave del desarrollo educativo. Esta investigación debe permitir, igualmente, comprender y mejorar, por un lado, los procesos pedagógicos, incluyendo la incorporación de nuevas tecnologías, así como las relaciones de los estudiantes con el entorno familiar y comunitario; por otro lado, debe contribuir a concebir nuevas políticas y formas de gestión educativa orientadas hacia una mayor democratización de la educación y a un mayor énfasis en los valores, con lo cual se elevarían los niveles de liderazgo y se fomentaría una mayor descentralización y desconcentración en las políticas, la gestión y los recursos destinados a la educación.

## Sociedad y desarrollo humano

Esta área se refiere al estudio sistemático de las relaciones de reproducción, dominación,

complementariedad y de convivencia establecidas en los agrupamientos humanos de pueblos y naciones, así como al estudio de las características económicas, sociales, culturales y políticas de los patrones de desarrollo vigentes a lo largo del último siglo. Esta área estudia, además, las relaciones socioeconómicas entre distintos grupos o categorías sociales y las permanentes tensiones entre poder y derecho.

Si bien la Universidad Nacional cultiva disciplinas que se ocupan de las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales, actualmente se pretende un tratamiento inter, multi y transdisciplinario en un marco de prioridades donde se atiendan aquellos asuntos estratégicos para el desarrollo en los ámbitos internacional y nacional.

En ese marco, se señalan las tendencias más pertinentes para esta área de conocimiento. Los nuevos retos en torno a la democratización llevan a un creciente interés por lograr una mayor descentralización de las instituciones, el fortalecimiento de los procesos de desarrollo regional y local y la participación ciudadana efectiva. La agudización de la pobreza y la desigualdad social han generado nuevas formas de entenderla y tratarla; de igual manera, los cambios en la estructura demográfica, el crecimiento acelerado del sector informal y la agudización de los problemas sociales, generan nuevos desafíos que requieren respuestas más integrales en su abordaje y tratamiento.

Por otro lado, se ha dado un proceso de mundialización, fuertemente asociado con la apertura de mercados, con el surgimiento de economías basadas

en el concepto de valor y uso de conocimientos, el fortalecimiento de la competitividad a escala regional y nacional, el crecimiento acelerado del sector servicios en la economía y la irrupción, en el ámbito nacional, de un nuevo sector productivo en el campo de la información y la tecnología.

Ante los retos que plantea el nuevo contexto, se requiere que la Universidad Nacional haga énfasis en los análisis y el impulso de nuevas dimensiones dentro de los patrones de desarrollo. Así, es preciso que sustente y consolide un marco filosófico, formas de pensamiento y una conciencia histórica que aporten de manera significativa a la búsqueda de formas más viables de impactar en los procesos de generación y distribución de riqueza y en la consolidación de nuestras sociedades como proyectos viables. Es importante, en este sentido, contribuir al análisis crítico y concepción creativa de nuevas políticas públicas, aplicadas especialmente en temas de trascendencia como la nueva función de las relaciones internacionales, la apertura económica, las reformas de las instituciones del Estado, la descentralización del poder, los tratados de comercio, la negociación de conflictos, el fortalecimiento de los procesos de desarrollo regional y local, la asociatividad como nueva forma de organización social y productiva.

La temática del fortalecimiento de la competitividad nacional y la gestión tecnológica debe ser abordada en la Universidad para contribuir a la formación de profesionales con la capacidad de acción que requieren los nuevos escenarios, en el marco de las peculiaridades históricas y culturales de la sociedad costarricense. La Universidad debe

comprometerse a realizar investigaciones interdisciplinarias y a brindar asesoramiento, tanto para el sector público como para el sector privado, de modo que propicie el surgimiento de nuevos enfoques, teoría y objetos de estudio que produzcan una visión integral de la sociedad nacional en el inicio del nuevo milenio.

### Arte y desarrollo de la cultura

La Universidad Nacional juega un papel estratégico en el desarrollo cultural del país; por ello tiene responsabilidades con la cultura nacional en todos los órdenes, puesto que debe contribuir a estudiarla, enriquecerla, conservarla y transformarla en lo pertinente, de acuerdo con los valores de equidad e inclusión; debe, además, abrir las puertas a las diversas manifestaciones culturales y artísticas para someterlas a procesos de transformación, siempre dentro de criterios académicos de racionalidad, de valoración y de autocrítica. Esta área de conocimiento se ocupa también de los lenguajes naturales y artificiales, así como de las diferentes ciencias que los abordan.

El quehacer universitario se orienta hacia la incidencia creativa e innovadora en los procesos artísticos, culturales y académicos en los ámbitos nacional, regional e internacional, en un entorno que plantea la necesidad del reforzamiento de las identidades culturales ante los procesos de globalización de la cultura, la transnacionalización y la multiculturalidad. Las respuestas de las artes, de la producción cultural en general, así como del pensar filosófico en el mundo moderno, generan la

necesidad constante de renovación del saber, mediante abordajes creativos y culturalmente pertinentes para nuestra sociedad, que den como resultado formas de pensamiento y nuevas alternativas de expresión artística.

Ante estas tendencias, la Universidad Nacional está llamada a investigar las transformaciones culturales en la región, a desarrollar las potencialidades y la percepción artística de la población y aprender de sus saberes, mediante el cultivo de la sensibilidad, la apreciación de las disciplinas artísticas y el aprecio de la diversidad; a estudiar los fenómenos culturales, espirituales, los hechos lingüísticos y las mentalidades como realidades históricas productoras de procesos identitarios y de valores éticos y estéticos. Así, asume la responsabilidad de contribuir a la definición de un marco filosófico y de políticas en el área de la cultura, y en ese marco, a la difusión de prácticas y teorías que generen productos artísticos apoyados en la investigación de las culturas nacionales y de las tendencias internacionales. La innovación en el arte y la comunicación visual, las artes escénicas y musicales y la creación literaria, exploran y desarrollan nuevas ideas en el arte como instrumento pedagógico, en la integración de las tecnologías con la producción artística, en el análisis del uso del lenguaje y de los diversos discursos sociales, para con ello contribuir a un mayor conocimiento de nuestra historia, de nuestras culturas, y así, a una potenciación de las capacidades de nuestras comunidades e individuos, con miras a un mejoramiento de su calidad de vida.

## Salud y calidad de vida

La salud se asocia con la posibilidad física y espiritual de disfrutar plenamente la vida humana en su interrelación con la naturaleza. Esto conlleva la comprensión y actuación sobre los determinantes, tanto del bienestar y de una buena calidad de vida como de los factores que producen la morbilidad.

Entre esos factores están los macrodeterminantes de la salud y la calidad de vida, tales como el acceso a vivienda segura, a la seguridad social, a la educación, al empleo con condiciones adecuadas de salud laboral, a un ambiente libre de contaminación y a una sociedad sin violencia ni barreras discriminatorias. El aumento creciente en la esperanza de vida es reconocido como una tendencia positiva, aunque se asocia al surgimiento de enfermedades propias de la vejez y con una mayor demanda de atención especializada a la población adulta mayor.

Otros factores se asocian con hábitos de vida de las personas en la sociedad moderna que impiden una vida con actividad física, y ocasionan enfermedades degenerativas, ante lo cual surge una oferta de productos tecnológicos mitificados como fuentes de bienestar por parte de industrias orientadas por el lucro. En ambientes agropecuarios, las prácticas de mitigación de problemas de salud vegetal producen un deterioro ambiental que afecta la salud humana y animal. Asegurar las condiciones de salud animal ha llevado a intensificar los controles sobre poblaciones de vectores y la atención de enfermedades tropicales.

La necesidad de entender más integralmente los problemas de la salud y su interacción con la calidad de vida, han llevado al surgimiento de nuevos enfoques que buscan articular los ecosistemas y el ambiente con la salud y la actividad humana.

Para la Universidad Nacional es un reto contribuir a una nueva concepción más holística de la salud y la calidad de vida mediante el desarrollo de investigaciones aplicadas y programas educativos que procuren el desarrollo, adaptación y transferencia de tecnologías que, en conjunto, contribuyan integralmente al diagnóstico, prevención y rehabilitación de la salud de la población costarricense. Esta área de conocimiento puede potenciar el desarrollo de ámbitos específicos tales como salud y población, políticas de salud, prevención y rehabilitación de la salud humana, tanto física como psicológica; la salud ambiental y animal; la salud ocupacional, todos ellos ámbitos que se pueden desarrollar por medio de programas estratégicos que vinculen proyectos de distintas facultades.

### ÁREAS DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICAS PARA LA INSTITUCIÓN

- Ambiente y uso del territorio
- Ciencias y tecnologías
- Educación
- Sociedad y desarrollo humano
- Arte y desarrollo de la cultura
- Salud y calidad de vida

## ■ OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESFUERZOS

Esta sección completa la secuencia de pasos que van desde la visión prospectiva hasta los esfuerzos o grandes acciones que se deben realizar en todo el ámbito institucional para el logro de la visión propuesta. Los objetivos estratégicos, las políticas y los esfuerzos requeridos –conceptos que se definen en la figura adjunta– se presentan de manera agrupada. Ello busca facilitar la compren-

sión de su interdependencia y la coherencia que debe darse entre objetivos, políticas y esfuerzos.

Para facilitar la identificación de asuntos de interés particular para distintos actores de la Institución, se presenta a continuación una guía temática relacionada con las diferentes estrategias que contempla el Plan.

	VISIÓN	Imagen del futuro deseado
	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	Posición y guía para las decisiones. Habilidades clave para lograr la visión
	ESTRATEGIAS	Orientaciones que operacionalizan la estrategia institucional
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Proósitos que se pretenden alcanzar con el plan
	POLÍTICAS	Pautas o límites dentro de los que se mueve la gestión
	ACCIONES ESTRATÉGICAS	Acciones requeridas para materializar los objetivos estratégicos

## Guía temática del Plan Global

Estrategias	Temas contemplados				
1. Oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, que contemple carreras, programas y proyectos estratégicos	1.a Programas y proyectos estratégicos de docencia, investigación, extensión y producción. Pág.53	1. b Modelo pedagógico. Pág.57	1. c Flexibilidad curricular, mejoramiento y acreditación. Pág.59	1.d Sistema de postgrado Pág.61	1.e Reorganización académica Pág.62
2. Vida estudiantil	2.a Atracción, servicios estudiantiles e inserción laboral. Pág.63	2. b Programas y proyectos estudiantiles. Pág.65	2. c Participación y vida universitaria. Pág.66	2.d Reorganización servicios estudiantiles Pág.67	
3. Gestión del talento humano.	3.a Desarrollo por competencias. Pág.68	3.b Compensación e incentivos. Pág.69	3.c Acreditación de académicos. Pág.70		
4. Regionalización	4.a Sedes regionales e impacto regional. Pág.71				
5. Gestión Institucional.	5.a Estructura Pág.74	5.b Desconcentración y servicios de apoyo. Pág.74	5.c Gestión financiera y presupuestaria. Pág.77	5.d Planificación. Pág.79	5.e Calidad institucional Pág.80
6. Gestión de la tecnología, información y comunicaciones.	6.a Tecnología e información Pág.82	6.b Imagen y promoción de los productos académicos. Pág.84			
7. Internacionalización, alianzas y cooperación externa	7.a Internacionalización de la academia Pág.85	7.b Vínculos, alianzas y cooperación externa. Pág.86			
8. Gestión ambiental y desarrollo espacial.	8.a Gestión ambiental. Pág.88	8.b Infraestructura y desarrollo espacial. Pág.89			

## I Estrategia Oferta Académica

**1. Estrategia:** El desarrollo de una oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, que contempla carreras, programas y proyectos estratégicos.

### Objetivos estratégicos

### Políticas

### Acciones Estratégicas

#### Tema 1.a. Programas y proyectos estratégicos de docencia, investigación, extensión y producción.

1.1 Fortalecer los programas y los proyectos de docencia, investigación y extensión que efectúen aportes sustantivos al desarrollo académico y nacional.

1.1.1 Se fortalecen los programas y los proyectos que articulen la docencia, la investigación, la extensión y la producción y contribuyan al desarrollo académico pertinente e innovador.

1.1.2 Se mejoran los procesos de gestión de la calidad de la investigación para contribuir de manera efectiva al desarrollo académico, social y científico del país.

1.1.3 Se incrementa la información y la divulgación de los productos y los resultados de los programas y proyectos de docencia, investigación, extensión y producción. Se incrementa, igualmente, el compromiso de las instancias académicas para facilitar estos procesos.

1.1.1.1 Reformulación y aprobación de políticas para programas y proyectos de docencia, investigación, extensión y producción, para que su gestión responda a los objetivos estratégicos y su desarrollo se oriente a la integridad y la flexibilidad.

1.1.1.2 Incorporación de la dimensión ambiental en la formulación de los programas y proyectos de investigación, extensión y producción, para que respondan a los lineamientos de la política ambiental de la UNA.

1.1.2.1 Instituir un sistema de gestión de la calidad en la investigación que contemple procesos de evaluación y mejoramiento de los programas y proyectos académicos, que contribuya a la toma de decisiones y a elevar la calidad académica.

1.1.2.2 Impulsar el proceso de elaboración de un protocolo de políticas y criterios para el mejoramiento de la calidad en la investigación universitaria en el Sistema de Educación Superior.

1.1.3.1 Generación de espacios y mecanismos en el ámbito interno y externo, para intercambiar experiencias e información de los resultados y productos de los proyectos académicos, por áreas temáticas, regiones o localidades.

1.1.3.2 Fomento de la sistematización de resultados y procesos generados por los programas y proyectos académicos, para obtener productos de divulgación académica que cumplan con parámetros internacionales.

**1. Estrategia:** El desarrollo de una oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, que contempla carreras, programas y proyectos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Políticas	Acciones Estratégicas
	<p>1.1.4 Se incentiva a los académicos y a los estudiantes involucrados en los programas y los proyectos que muestran alta efectividad por los aportes a la academia y a los procesos de desarrollo del país.</p> <p>1.1.4 Se destinan fondos específicos en el presupuesto institucional para la generación y la contrapartida de los programas y los proyectos estratégicos.</p> <p>1.1.5 Los programas y los proyectos académicos de impacto en la sociedad costarricense, que propicien el trabajo inter, multi y transdisciplinario y generen procesos sustentables tendrán prioridad en el fortalecimiento y en la asignación de recursos de apoyo.</p>	<p>1.1.4.1 Creación y puesta en marcha de un sistema de Incentivos para aquellos académicos y estudiantes que destaquen por la excelencia en el desarrollo de programas estratégicos en docencia, investigación, extensión y producción, y que signifiquen un aporte al conocimiento, a la cultura y al desarrollo del país.</p> <p>1.1.4.2 Institucionalización de la participación de los estudiantes en acciones integradas a los programas y los proyectos académicos, mediante opciones de flexibilidad curricular.</p> <p>1.1.4.3 Redefinición del concepto de programa de gestión de proyectos, de modo que asuma labores que aseguren la calidad, procedimientos simples y desconcentrados y la generación de programas y proyectos estratégicos con aportes sustantivos al desarrollo académico y nacional.</p> <p>1.1.4.1 Diseño de estrategias de autofinanciamiento para los programas y proyectos a partir del análisis de nuevas fuentes y modalidades de financiamiento para la investigación y la extensión.</p> <p>1.1.4.2 Reorientación del Fondo de desarrollo académico institucional de modo que apoye con contrapartidas a los programas y proyectos estratégicos.</p> <p>1.1.4.3 Establecimiento de un sistema de gestión financiera en las fundaciones depositarias de recursos externos, que permita una mejor valoración de los programas y proyectos académicos y que proporcione información acerca de las fuentes de financiamiento existentes en las diferentes áreas académicas.</p> <p>1.1.5.1 Constitución de programas académicos estratégicos alrededor de las áreas estratégicas de conocimiento.</p> <p>1.1.5.2 Generación de nuevas formas de organización de los proyectos y las actividades académicas en programas (docencia, investigación y extensión) interunidades e interfacultades en las que se propicie la movilidad de los académicos.</p>



**1. Estrategia:** El desarrollo de una oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, que contemple carreras, programas y proyectos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Políticas	Acciones Estratégicas
		<p>1.1.5.3 Conformación de comunidades de académicos de alto nivel en áreas o programas estratégicos de conocimiento para integrar esfuerzos, conformar redes y mejorar oportunidades.</p> <p>1.1.5.4 Establecimiento en los programas y los proyectos académicos de metodologías que integren los diferentes actores y saberes, potencien las capacidades locales y la sostenibilidad de los procesos.</p>

### Tema 1.b. Modelo Pedagógico

<p>1.2 Desarrollar un modelo pedagógico con enfoque holístico que contribuya a formar estudiantes para que respondan mejor al desarrollo del país y al mercado laboral.</p>	<p>1.2.1 Todas las carreras se adecuan al modelo pedagógico institucional, teniendo como referente las demandas de la sociedad y las áreas emergentes del conocimiento.</p>	<p>1.2.1.1 Diseño e institucionalización de un modelo pedagógico adaptable a las diferentes áreas de conocimiento que describa la bidireccionalidad del aprendizaje, la formación vivencial, el desarrollo de competencias, el enfoque de la formación, los valores identitarios, la integración de las áreas académicas, el rol de los académicos y de los estudiantes, los recursos pedagógicos y el papel de las tecnologías.</p> <p>1.2.1.2 Rediseño de la oferta académica acorde con la concepción pedagógica de la UNA, la política ambiental; las necesidades y las demandas externas y las áreas de conocimiento emergentes.</p> <p>1.2.1.3 Elaboración de instrumentos y mecanismos para generar capacidad de autopromoción profesional que facilite la inserción del estudiantado en el mercado laboral.</p> <p>1.2.1.4 Creación de convenios con otras universidades, centros de investigación, diversas instituciones públicas y privadas, que permitan poner en práctica el aprendizaje adquirido en las aulas y generar experiencia en los estudiantes.</p> <p>1.2.1.5 Replanteamiento y creación de nuevas cátedras con mayor criticidad para generar actividades académicas inter, multi y transdisciplinarias.</p>
---	---	--

**1. Estrategia:** Desarrollar una oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, que contemple carreras, programas y proyectos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Políticas	Acciones Estratégicas
	<p>1.2.2 Todos los docentes se capacitan permanentemente en función del nuevo modelo pedagógico.</p> <p>1.2.3 Las unidades académicas introducen una oferta de educación continua como parte de los servicios académicos institucionales.</p>	<p>1.2.1.6 Elaboración y uso en la docencia de materiales didácticos originados en la sistematización de los resultados de programas y proyectos académicos.</p> <p>1.2.1.7 Incorporación de nuevas tecnologías, dotar del equipo tecnológico actualizado y material documental impreso y electrónico necesarios para apoyar un modelo pedagógico innovador.</p> <p>1.2.2.1 Diseño y ejecución de un plan de capacitación y actualización permanente para los académicos sobre el modelo pedagógico y el concepto de desarrollo por competencias.</p> <p>1.2.2.2 Generación de espacios académicos que permitan articular esfuerzos, intercambiar información, experiencias y otros que propicien el trabajo interdisciplinario.</p> <p>1.2.2.3 Generación de un fondo de inversiones para mejorar las capacidades humanas y físicas para el desarrollo del modelo pedagógico universitario.</p> <p>1.2.3.1 Diseño e implementación de un programa de educación continua como parte de la oferta académica de las unidades.</p>

**1. Estrategia:** Desarrollar una oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, que contemple carreras, programas y proyectos estratégicos.

**Objetivos  
estratégicos**

**Políticas**

**Acciones Estratégicas**

**Tema 1. c. Flexibilidad curricular, procesos de mejoramiento y acreditación**

1.3 Elevar y mejorar la calidad académica mediante la flexibilidad curricular, los procesos de autoevaluación y la acreditación.

1.3.1 La flexibilidad curricular en los planes de estudios de las diferentes carreras debe responder a las necesidades y las demandas del sector estudiantil.

1.3.1.1 Diseño y ejecución de mecanismos de flexibilidad curricular que rompan con las barreras de unidad académica y de facultad y con la rigidez “contractual” de los planes de estudio.

1.3.1.2 Flexibilización de las directrices de distribución de carga académica de modo que propicie la complementariedad entre docencia, extensión e investigación y la movilidad entre los académicos.

1.3.1.3 Reconocimiento de las prácticas y participación de los estudiantes en programas y proyectos, pasantías y voluntariado como parte de su experiencia profesional mostrable en el currículo del estudiante.

1.3.1.4 Fortalecimiento de las condiciones académicas para la población adulta mayor, discapacitada y de otras culturas.

1.3.1.5 Elevar en la oferta académica el dominio instrumental y conversacional del idioma inglés, el uso de las tecnologías y las técnicas actualizadas, como parte de una oferta docente de calidad.

1.3.1.6 Actualización constante de los planes de estudio, con la participación de los estudiantes y los egresados de la universidad.

1.3.1.7 Introducción en los planes curriculares de cursos abiertos, de verano y a distancia, entre otros.

1.3.2 Se garantiza que todas las carreras de la UNA se sometan a procesos de autoevaluación con fines de mejoramiento y se fomenta la evaluación con fines de acreditación.

1.3.2.1 Establecimiento de un proceso progresivo pero continuo de autoevaluación mediante el cual todas las carreras establecen sus propios procesos de mejoramiento.

1.3.2.2 Acompañamiento y apoyo a los procesos de autoevaluación con propósito de acreditación, priorizando aquellas carreras con alta demanda que contribuyen directamente al desarrollo del país.

1.3.2.3 Fortalecimiento del proceso de acreditación en las carreras de la UNA para que contribuyan a elevar la calidad académica y la acreditación internacional de la institución.

- 1. Estrategia:** Desarrollar una oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, que contemple carreras, programas y proyectos estratégicos.

### Objetivos estratégicos

### Políticas

### Acciones Estratégicas

#### Tema 1.d. Sistema de Posgrado

1.4 Elevar la calidad y el atractivo de la oferta de posgrado y la calidad de su gestión.

1.4.1. La oferta académica de posgrado promueve el trabajo interdisciplinario y responde a las nuevas áreas de conocimiento.

1.4.1.1 Reconceptualización, rediseño y reorganización del sistema de estudios de posgrado, con interdisciplinariedad y dinamismo en los énfasis, a nivel intra e interuniversitarios.

1.4.1.2 Gestión de recursos financieros que impulsen los programas de posgrado y posibiliten la contratación de investigadores.

1.4.1.3 Consolidación de la oferta de posgrado por facultad o unidad académica de modo que maximice la calidad, la diversidad, la flexibilidad y optimice el uso de los recursos internos o externos.

1.4.1.4 Incrementar las modalidades de posgrado a distancia con el uso de las nuevas tecnologías informáticas y comunicativas como recursos pedagógicos.

#### Tema 1.e. Reorganización académica

1.5 Reorganizar la actividad académica mediante formas estratégicas, que respondan a las necesidades y demandas de generación de conocimientos por parte de la sociedad y que a la vez permita cocentrar los esfuerzos académicos y los recursos institucionales.

1.5.1 La organización académica es flexible para que responda a las demandas y a las nuevas áreas de conocimiento.

1.5.1.1 Fomento de vínculos organizativos y alianzas estratégicas internas para potenciar la calidad de la oferta académica y optimizar el talento humano institucional.

1.5.1.2 Elaboración de una propuesta de organización académica que modifique y trascienda el planteamiento actual de áreas de desarrollo de la UNA y supere las barreras que se establecen entre unidades académicas.

1.5.1.3 Desarrollo de un nuevo modelo de organización de la actividad académica que contemple en el largo plazo una mejor configuración de facultades y unidades académicas.

1.5.1.4 Readecuación progresiva de la oferta docente, los programas y los proyectos de investigación, extensión y producción, para que respondan al modelo organizativo académico.

II. Estrategia Vida Estudiantil

**2. Estrategia:** El fortalecimiento de los espacios de participación, así como los servicios estudiantiles integrales contribuyen al logro de una experiencia universitaria de calidad.

Objetivos estratégicos	Políticas	Acciones Estratégicas
<b>Tema 2.a. Atracción, servicios estudiantiles e inserción laboral</b>		
<p>2.1 Fortalecer los procesos de desarrollo estudiantil de orientación vocacional, atracción, acompañamiento e inserción en el mercado laboral que contribuyan a elevar la calidad de la vivencia de los estudiantes en la UNA.</p>	<p>2.1.1 Se fortalece el proceso de atracción de estudiantes talentosos procedentes de sectores sociales y económicos menos favorecidos.</p> <p>2.1.2 Se promueve a los graduados de la UNA en el mercado laboral, se les orienta para su proceso de inserción y se mantienen vínculos entre ellos y la institución.</p>	<p>2.1.1.1 Desarrollo de un sistema de identificación y atracción de talentos en la educación secundaria, especialmente en sectores rurales.</p> <p>2.1.1.2 Desarrollo de programas orientados a elevar el desempeño académico de estudiantes de secundaria en áreas socialmente deprimidas.</p> <p>2.1.1.3 Revisión, simplificación y puesta en práctica de procedimientos mejorados de admisión y selección de carreras.</p> <p>2.1.1.4 Fortalecimiento de los procesos de inducción estudiantil mediante convivencias y otras experiencias que faciliten la inserción del estudiante en la vida universitaria.</p> <p>2.1.1.5 Consolidación de un fondo de becas como un instrumento solidario para el apoyo de estudiantes talentosos y con condiciones socioeconómicas menos favorables.</p> <p>2.1.1.6 Establecimiento de un programa de acompañamiento académico dirigido a superar vacíos heredados de la secundaria y alcanzar fortalezas a lo largo de la carrera, especialmente en la etapa inicial.</p> <p>2.2.1.7 Establecimiento de un sistema automatizado de expediente único del estudiante que facilite posteriormente el reconocimiento de la participación estudiantil, prácticas, horas asistentes como parte de su experiencia profesional.</p> <p>2.1.2.1 Desarrollo de un programa de inserción en el mercado laboral que promocióne al estudiante como profesional y le brinde información sobre oportunidades laborales.</p> <p>2.1.2.2. Diseño e implementación de un servicio de información sobre egresados que permita mantener vínculos con la institución, acceder a oportunidades laborales e información sobre educación continua.</p>

**2. Estrategia:** El fortalecimiento de los espacios de participación, así como los servicios estudiantiles integrales contribuyen al logro de una experiencia universitaria de calidad.

Objetivos estratégicos	Políticas	Acciones Estratégicas
<b>Tema 2.b. Programas y proyectos estudiantiles</b>		
<p>2.2 Elevar la calidad y la efectividad de los programas y los proyectos de desarrollo estudiantiles para que respondan a las necesidades y demandas de los estudiantes.</p>	<p>2.2.1 Se desarrollan programas y proyectos estudiantiles que contribuyen a mejorar las condiciones de estudio, y en general la vida de los estudiantes en el campus.</p>	<p>2.2.1.1 Fortalecimiento de los programas y los servicios estudiantiles, tales como residencias, becas, comedor estudiantil, entre otros.</p> <p>2.2.1.2 Desarrollo de proyectos de prevención integral en los diferentes ámbitos de la vida estudiantil (salud, orientación, seguridad, atención psicológica, apoyo socioeconómico).</p> <p>2.2.1.3 Fortalecimiento de los programas de intercambio estudiantil, estudiante asistente, horas colaboración y horas promoción, vinculándolos con el proceso de renovación de profesionales en la institución.</p>
<b>Tema 2.c. Participación y vida universitaria</b>		
<p>2.3 Fortalecer la participación y la vida universitaria para mejorar la convivencia y el desarrollo integral de la comunidad estudiantil.</p>	<p>2.3.1 Se aseguran las condiciones óptimas para ofrecer una vida universitaria saludable que permita un desarrollo holístico de la comunidad estudiantil, centrado en la práctica de valores y la sana convivencia.</p>	<p>2.3.1.1 Generación de diferentes espacios que promuevan una participación estudiantil más activa y comprometida en la toma de decisiones y en general en la vida institucional.</p> <p>2.3.1.2 Establecimiento de un programa de liderazgos proactivos que potencie la participación en órganos estudiantiles y grupos representativos que contribuya a la formación del estudiante y a su papel en el desarrollo institucional.</p> <p>2.3.1.3 Fortalecimiento de proyectos y actividades de recreación, cultura artística y deportiva que promuevan una sana y creativa convivencia al interior de la UNA y entre los diferentes sectores que integran la comunidad herediana y nacional.</p> <p>2.3.1.4 Ejecución del programa de estilos de vida saludable con las universidades estatales en el marco de CONARE.</p> <p>2.3.1.5 Fortalecimiento de los espacios para actividades extra curriculares y de esparcimiento para los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades y capacidades.</p>

**Tema 2.d. Reorganización y servicios estudiantiles**

<p>2.4 Reorganizar la gestión de los procesos y los servicios estudiantiles que aseguren condiciones atractivas y de calidad como parte de la oferta académica.</p>	<p>2.4.1 Se reorganizan y refuerzan los nexos de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil con las facultades y las unidades académicas.</p>	<p>2.4.1.1 Elaboración de una propuesta de redefinición de las funciones fundamentales de la Vicerrectoría y de la gestión estudiantil en las facultades.</p> <p>2.4.1.2 Establecimiento de un modelo de organización interno de trabajo que garantice a la Vicerrectoría el debido abordaje de sus funciones de una manera estratégica.</p> <p>2.4.1.3 Capacitación a los funcionarios para mejorar el desempeño de los procesos y las funciones redefinidas en el marco del mejoramiento de la calidad de los servicios estudiantiles, tanto en la Vicerrectoría como en las facultades.</p> <p>2.4.1.4 Establecimiento de un consejo asesor constituido por los coordinadores de vida estudiantil de facultades, centros y sedes, para fortalecer la atención integral del estudiante.</p>
---	---	---

**III Estrategia de gestión del talento humano**

**3. Estrategia:** La gestión integral del talento humano con fundamento en competencias asegura permanentemente la atracción y el mantenimiento de personal de calidad, comprometido con la institución y con alta capacidad productiva.

**Objetivo estratégico**

**Políticas**

**Acciones Estratégicas**

**Tema 3.a. Desarrollo humano por competencias**

<p>3.1 Generar un sistema de gestión por competencias en el ámbito académico y administrativo para orientar los procesos de selección y desarrollo humano.</p>	<p>3.1.1 La selección y el desarrollo del talento humano institucional se orienta a la búsqueda de la alta calidad, la productividad y a la potenciación en función del futuro desarrollo institucional.</p>	<p>3.1.1.1 Redefinición de los perfiles del personal requerido en concordancia con la estrategia institucional y los desarrollos futuros de las facultades y las unidades académicas.</p> <p>3.1.1.2 Diseño e institucionalización de un sistema de identificación y selección de personal diferenciado para las autoridades universitarias, los académicos y los administrativos, fundamentado en competencias, talentos y confiabilidades que desarrolle su potencial.</p> <p>3.1.1.3 Desarrollo de un programa de capacitación para académicos y administrativos que potencie sus competencias y responda a la estrategia institucional.</p> <p>3.1.1.4 Diseño y ejecución de una estrategia que responda a la jubilación de académicos y forme una nueva generación de profesionales que permita renovar cuadros académicos en las áreas prioritarias definidas por la institución.</p>
--	--	---

- 3. Estrategia:** La gestión integral del talento humano con fundamento en competencias asegura permanentemente la atracción y el mantenimiento de personal de calidad, comprometido con la institución y con alta capacidad productiva.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
		<p>3.1.1.5 Adecuación del marco normativo para posibilitar la nueva gestión de recurso humano.</p> <p>3.1.1.6 Integración y rediseño de las instancias, los procesos y los sistemas de administración relacionados con la gestión humana.</p>
<b>Tema 3.b. Compensación e incentivos</b>		
<p>3.2 Desarrollar un nuevo sistema de compensación acorde con la calidad y la productividad de los funcionarios universitarios.</p>	<p>3.2.1 La oferta salarial de la UNA es competitiva y garantiza la atracción y la retención de personal de calidad y alta capacidad productiva.</p> <p>3.2.2 Los incentivos institucionales se orientan hacia el compromiso, la calidad y la alta productividad en el desempeño de los funcionarios.</p>	<p>3.2.1.1 Elaboración de una propuesta que considere los aspectos financieros y jurídicos necesarios para mejorar las condiciones salariales en la institución.</p> <p>3.2.1.2 Redefinición de la estructura de puestos y su respectiva compensación salarial que permita la polifuncionalidad y la toma de decisiones ágil, acorde con la nueva estructura de la UNA.</p> <p>3.2.2.1 Elaboración e implementación de un sistema de evaluación profesional que contemple la evaluación de las autoridades universitarias.</p> <p>3.2.2.2 Desarrollo de un sistema de incentivos diferenciado para las autoridades universitarias, académicos y administrativos basado en la evaluación del desempeño, la calidad, la acreditación académica y el cumplimiento con los objetivos estratégicos.</p> <p>3.2.2.3 Establecimiento de condiciones financieras y administrativas para la participación de académicos, administrativos y estudiantes en espacios de intercambio nacional e internacional, relevantes al área de conocimiento.</p>
<b>Tema 3.c. Acreditación de académicos</b>		
<p>3.3 Desarrollar un sistema de acreditación de docentes que garantice el desarrollo de sus competencias y que contribuya a mejorar la calidad académica.</p>	<p>3.3.1 Los académicos están debidamente acreditados para ejercer la docencia y mejorar continuamente la calidad académica.</p>	<p>3.3.1.1 Diseño e implementación de un programa de acreditación de docentes como parte del mejoramiento de la calidad académica.</p>



#### IV Estrategia de regionalización

**4. Estrategia:** El fortalecimiento de la actividad académica y de la capacidad de gestión de las sedes, así como de programas de impacto regional.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
<b>Tema 4.a. Sedes regionales e impacto regional</b>		
<p>4.1 Fortalecer las sedes regionales y el impacto de sus actividades académicas regionalmente, como parte del desarrollo integral de la institución.</p>	<p>4.1.1. Se fortalece el desarrollo académico y la gestión de las sedes regionales como parte del fortalecimiento académico institucional.</p>	<p>4.1.1.1 Ampliación, diversificación y mejoramiento de la oferta académica de tal forma que responda a las necesidades y las demandas regionales.</p> <p>4.1.1.2 Redefinición de la estructura académica y organizativa ( que contemple la vinculación con las fuerzas regionales y con la sede central) que potencialice y haga más efectivos el quehacer académico y su gestión</p> <p>4.1.1.3 Consolidación de un cuerpo académico de las sedes en concordancia con los planes de desarrollo de las sedes y con los parámetros de calidad institucional.</p> <p>4.1.1.4 Introducción de un proceso de desconcentración de recursos y toma de decisiones, acompañado de la rendición de cuentas que mejore los servicios académicos y administrativos en las sedes.</p> <p>4.1.1.5 Inicio de procesos de mejoramiento de la calidad en las distintas instancias académicas y administrativas de las sedes.</p> <p>4.1.1.6 Desarrollo de programas y proyectos de docencia, investigación, extensión, producción y posgrados en las sedes, mediante intercambios de experiencias, encuentros académicos, divulgación, etc.</p> <p>4.1.1.7 Establecimiento de relaciones y alianzas entre las sedes, las instituciones y sectores productivos para la conformación de redes regionales de desarrollo.</p> <p>4.1.1.8 Establecimiento de vínculos entre unidades académicas y sedes que permitan conocer y acopiar en las sedes los productos de la actividad académica que se realiza en las regiones.</p> <p>4.1.1.9 Elaboración de planes estratégicos de las sedes regionales en concordancia con el Plan Global Institucional de Mediano Plazo.</p>

- 4. Estrategia:** El fortalecimiento de la actividad académica y de la capacidad de gestión de las sedes, así como de programas de impacto regional.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
	4.1.2 Se mejora la infraestructura física y tecnológica de las sedes para fortalecer su desarrollo académico y su gestión.	4.1.2.1 Apoyo técnico y metodológico en los procesos de ordenamiento territorial de los cantones en las cuales se encuentran las sedes universitarias. 4.1.2.2 Mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica que garanticen un desarrollo académico integral en las sedes. 4.1.2.3 Aseguramiento de un fondo de inversión destinado al mejoramiento de la infraestructura de las sedes. 4.1.2.4 Generación de proyectos u otras iniciativas que permitan captar recursos de distintas fuentes de financiamiento.

## V Estrategia de gestión desconcentrada

- 5. Estrategia:** La consolidación de una gestión universitaria profesionalizada, ágil, desconcentrada y transparente que contribuya al mejoramiento de la calidad académica.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
<b>Tema 5.a. Estructura</b>		
5.1 Desarrollar un nuevo concepto de gestión universitaria que impulse la reorganización institucional, la reforma estatutaria y la normativa.	5.1.1 Se adecua la estructura organizativa con el plan estratégico institucional para que responda a la oferta académica y al nuevo modelo de gestión.	5.1.1.1 Establecimiento de los principios de flexibilidad normativa para gestionar la estructura organizativa que estimule la integralidad del desarrollo académico y esté enfocada a la descentralización y a la calidad académica. 5.1.1.2 Elaboración de una estructura organizativa que contemple los principios acordados en Congreso Universitario, que simplifique los niveles y funciones de los distintos órganos e instancias, de modo que facilite la gestión desconcentrada, la integración y la rendición de cuentas. 5.1.1.3 Generación de espacios de discusión, participación y concertación con la comunidad universitaria sobre la nueva estructura organizativa para su puesta en marcha,

**5. Estrategia:** La consolidación de una gestión universitaria profesionalizada, ágil, desconcentrada y transparente que contribuya al mejoramiento de la calidad académica.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
<b>Tema 5. b. Desconcentración y servicios de apoyo</b>		
<p>5.2 Desarrollar un modelo de gestión desconcentrada que simplifique y mejore los procesos actuales, la normativa y que incluya la rendición de cuentas y evaluación de autoridades.</p>	<p>5.2.1 El modelo de gestión universitaria se orienta hacia la desconcentración para mejorar y agilizar los procesos de gestión en función del desarrollo académico.</p> <p>5.2.2 Se rinde cuentas sobre el manejo de los recursos financieros, el cumplimiento de metas y se establecen consecuencias sobre los resultados del desempeño en la gestión en los ámbitos institucional, facultad y unidad académica.</p>	<p>5.2.1.1 Redefinición de los roles de las autoridades académicas y de los servicios de apoyo.</p> <p>5.2.1.2 Actualización y diseño de los procesos y los procedimientos de la gestión institucional, con el fin de articular las políticas, los programas y los procesos descentralizados.</p> <p>5.2.1.3 Elaboración y uso de los métodos y herramientas que gestionen y articulen los procesos del cambio institucional.</p> <p>5.2.1.4 Diseño e implementación de un proceso gradual de desconcentración en las actividades de gestión tales como: recursos humanos, financieros, planificación (políticas y servicios de apoyo), servicios de vida estudiantil, otros que aseguren la rendición de cuentas para lograr un uso más razonable de los recursos y una mayor eficacia en el cumplimiento de la visión institucional.</p> <p>5.2.1.5 Actualización y simplificación de la normativa para ajustarla al nuevo modelo de gestión y a la nueva estructura institucional.</p> <p>5.2.1.6 Mejoramiento de la calidad de los servicios de mantenimiento, seguridad y conserjería para contribuir a mejorar la gestión institucional en los campus de la universidad.</p> <p>5.2.1.7 Desarrollo de un nuevo concepto sobre la función y los servicios de la Proveeduría que facilite los procesos de abastecimiento y logística con calidad y eficacia y que se adecue a las distintas fuentes de financiamiento presupuestario.</p> <p>5.2.1.8 Elaboración y difusión de un código de ética para la UNA con base en procesos ampliamente participativos.</p> <p>5.2.2.1 Elaboración e implementación de un sistema de rendición de cuentas acorde con el nuevo modelo de gestión.</p>

**5. Estrategia:** La consolidación de una gestión universitaria profesionalizada, ágil, desconcentrada y transparente que contribuya al mejoramiento de la calidad académica.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
	<p>5.2.3. Se eleva el perfil de las autoridades universitarias en materia de liderazgo y gestión universitaria.</p>	<p>5.2.3.1 Redefinición estatutaria de las características y competencias que deben reunir las autoridades universitarias.</p> <p>5.2.3.2 Desarrollo de un programa de profesionalización continuo en gestión universitaria, orientado al desarrollo del liderazgo y habilidades de gestión en los cuadros directivos y ejecutivos.</p> <p>5.2.3.3 Elaboración y difusión de un código de ética para los funcionarios de la UNA con base en procesos ampliamente participativos</p>
<b>Tema 5.c. Gestión financiera y presupuestaria</b>		
<p>5.3 Desarrollar un nuevo modelo de gestión financiera y presupuestaria que permita reorientar la distribución histórica de los recursos mediante criterios e indicadores objetivos y transparentes.</p>	<p>5.3.1 La gestión financiera y presupuestaria contribuye eficientemente al desarrollo integral de la institución y responde al nuevo concepto de gestión desconcentrada.</p>	<p>5.3.1.1 Introducción de un sistema de gestión presupuestaria basado en criterios y parámetros que estimulen la calidad y estén vinculados al desempeño de las unidades ejecutoras.</p> <p>5.3.1.2 Elaboración de un modelo de gestión financiera y presupuestaria progresivo, que incorpore parámetros de comparación a lo interno y con otras instituciones análogas de excelencia.</p> <p>5.3.1.3 Readecuación de la estructura presupuestaria acorde con las orientaciones del Plan Global Institucional, con un nuevo sistema de planificación y con la nueva estructura organizativa institucional.</p> <p>5.3.1.4 Seguimiento permanente a las nuevas políticas y a los instrumentos jurídicos externos que afectan a la institución en los aspectos económico, financiero y presupuestario.</p> <p>5.3.1.5 Elaboración de procedimientos y parámetros diferentes para el manejo de fondos externos y de recursos presupuestarios.</p>
<p>5.4 Asegurar el crecimiento financiero con equilibrio y el uso eficiente de los recursos.</p>	<p>5.4.1 Se mantiene una gestión financiera equilibrada y sana, y un uso racional y transparente de los recursos institucionales.</p>	<p>5.4.1.1 Presentación de propuestas de reformas a las leyes que actualmente limitan el ejercicio eficiente de la gestión financiera institucional.</p> <p>5.4.1.2 Implementación de medidas necesarias para alcanzar, en un plazo deseable de cinco años, una relación de 80-20 (presupuesto laboral-presupuesto de operación) como principio sano en la distribución de los recursos asignados por el Estado.</p> <p>5.4.1.3 Gestión de fondos externos mediante alianzas estratégicas, convenios, fondos especiales y relaciones interinstitucionales.</p>

**5. Estrategia:** La consolidación de una gestión universitaria profesionalizada, ágil, desconcentrada y transparente que contribuya al mejoramiento de la calidad académica.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
		<p>5.4.1.4 Desarrollo de un sistema de costeo transparente que considere adecuadamente los costos en todas las actividades de venta de servicios y productos de la institución.</p> <p>5.4.1.5 Diseño e implementación de una estrategia para definir prioridades y optimizar la inversión y el gasto de los programas institucionales.</p> <p>5.4.1.6 Manejo estratégico de una cartera de fondos de inversión.</p> <p>5.4.1.7 Evaluación permanente de la eficacia del manejo presupuestario institucional para introducir mejoras en el sistema financiero y el proceso presupuestario.</p>
<b>Tema 5.d. Planificación institucional</b>		
<p>5.5 Renovar el sistema de planificación institucional que articule las directrices de largo y corto plazo y garantice la asignación de recursos en función de resultados y los objetivos estratégicos institucionales.</p>	<p>5.5.1 La UNA desarrolla procesos de planificación de largo y corto plazo que orienten su accionar de conformidad con la misión y la visión institucionales.</p> <p>5.5.2 Se asegura el desarrollo de las destrezas en planificación, gestión y control estratégico en las autoridades universitarias y funcionarios de apoyo.</p> <p>5.5.3 Se define el Plan Global Institucional como el marco orientador del accionar institucional, de facultad y de unidad académica.</p>	<p>5.5.1.1 Elaboración de un nuevo sistema de planificación desconcentrado que dimensione y articule los diferentes niveles de planificación en los ámbitos institucional, de facultad y de unidad académica.</p> <p>5.5.1.2 Replanteamiento de la planificación institucional de tal forma que se asignen los recursos presupuestarios en función de resultados y de rendimientos de las unidades ejecutoras.</p> <p>5.5.2.1 Desarrollo de las capacidades de planificación y gestión estratégica en las autoridades universitarias y mandos medios.</p> <p>5.5.2.2 Establecimiento de servicios de asesoría que coadyuven en el proceso de implementación y evaluación del Plan Global Institucional de Mediano Plazo como parte de un sistema de control estratégico.</p> <p>5.5.3.1 Actualización del estatuto de tal forma que se definan las características e importancia del Plan Global y su articulación con el Plan Táctico y con los planes de facultad y unidad académica.</p> <p>5.5.3.2 Elaboración de planes tácticos que aseguren la implementación del Plan Global Institucional de Mediano Plazo e instrumentos de seguimiento y evaluación.</p>

**5. Estrategia:** La consolidación de una gestión universitaria profesionalizada, ágil, desconcentrada y transparente que contribuya al mejoramiento de la calidad académica.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
	<p>5.5.4 La planificación del trabajo de las facultades consideran los campos de conocimiento estratégicos establecidos en el Plan Global.</p>	<p>5.5.3.3 Desarrollo de planes operativos anuales vinculados al Plan Táctico y al Plan Global que contengan programas presupuestarios redefinidos.</p> <p>5.5.3.4 Diseño e implementación del Cuadro de Conducción Integral como instrumento que garantice en las autoridades universitarias la gestión y el control del Plan Global Institucional.</p> <p>5.5.4.1 Elaboración de planes estratégicos de facultad basados por un lado, en las estrategias institucionales y, por otro lado, en las tendencias del desarrollo cognoscitivo contempladas en los campos de conocimiento estratégicos.</p>

**Tema 5.e. Calidad Institucional**

<p>5.6 Elevar de manera verificable los niveles de calidad en la gestión, los servicios y la actividad académica de la UNA.</p>	<p>5.6.1 Evaluar anualmente el mejoramiento de la calidad en los procesos académicos y de gestión institucional en todos los ámbitos y niveles de la Universidad.</p> <p>5.6.2 Los funcionarios adquieren capacidades y comparten los valores requeridos para elevar los niveles de calidad institucional.</p>	<p>5.6.1.1 Diseño y aplicación de instrumentos de autoevaluación de la calidad académica, los servicios y la gestión que permitan medir y comparar el desempeño y el grado de mejoramiento de la calidad.</p> <p>5.6.1.2 Establecimiento de incentivos de los esfuerzos y los proyectos de mejoramiento continuo en la gestión, los servicios y en los procesos académicos.</p> <p>5.6.1.3 Incentivar la formación de equipos de mejoramiento de la calidad en todos los centros de trabajo con participación conjunta de estudiantes, funcionarios administrativos y académicos.</p> <p>5.6.2.1 Desarrollo de un programa de capacitación y asesoramiento permanente para la aplicación de técnicas de evaluación y mejora de la calidad en la gestión, los servicios y las actividades académicas.</p>
---	--	--

## VI Estrategia de tecnología, información y comunicaciones

**6. Estrategia:** El desarrollo de una gestión actualizada de la tecnología, la información y las comunicaciones.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
<b>Tema 6.a. Tecnología e información</b>		
<p>6.1 Desarrollar sistemas de información y tecnología actualizados que fortalezcan el desarrollo académico y la gestión institucional.</p>	<p>6.1.1 La tecnología se actualiza para desarrollar y mantener sistemas de información que respondan a una gestión desconcentrada, a la nueva estructura y a los procesos académicos institucionales.</p> <p>6.1.2 La actividad académica incorpora el uso de nuevas tecnologías e información en los procesos de docencia, investigación, extensión y producción.</p>	<p>6.1.1.1 Reorganización y articulación de instancias relacionadas con la información y la tecnología acorde con el modelo de gestión desconcentrada.</p> <p>6.1.1.2 Conformación de un comité asesor de información y tecnología que oriente en la definición de políticas sobre el tema, integrado por los coordinadores de I.T destacados en unidades administrativas y facultades.</p> <p>6.1.1.3 Adquisición e implementación de un sistema de información ágil y de fácil acceso que contribuya a mejorar la gestión institucional.</p> <p>6.1.1.4 Concentración de la información relevante y actualizada de la institución en una instancia que la analice y la facilite para la gestión y la toma de decisiones.</p> <p>6.1.1.5 Elaboración de nuevas estrategias de autofinanciamiento para desarrollar la tecnología y mantener actualizada la información.</p> <p>6.1.1.6 Desarrollo de mecanismos electrónicos oficiales que faciliten y agilicen la toma de decisiones institucional.</p> <p>6.1.1.7 Dotar a la UNA de la infraestructura tecnológica necesaria para elevar los niveles de los servicios y de apoyo técnico para los usuarios.</p> <p>6.1.2.1 Actualización y capacitación permanente a los profesionales de la UNA en tecnologías e información para mejorar la gestión y la actividad académica.</p> <p>6.1.2.2 Creación de una instancia especializada para promover el uso de nuevas tecnologías en los procesos académicos.</p>

**6. Estrategia:** El desarrollo de una gestión actualizada de la tecnología, la información y las comunicaciones.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
	<p>6.1.3 Se administra adecuadamente el patrimonio documental de apoyo a la academia por medios físicos y electrónicos.</p>	<p>6.1.3.1 Renovar, adquirir y conservar el acervo bibliográfico de la Universidad en concordancia con las nuevas tendencias del conocimiento.</p> <p>6.1.3.2 Mejoramiento de los procesos y los sistemas que garanticen un mayor y oportuno acceso a las fuentes de información mediante catálogos en línea y servicios de consulta a distancia.</p> <p>6.1.3.3 Acopio y actualización de la información de programas y proyectos académicos y sus productos para el uso de la docencia.</p>
<b>Tema 6.b Imagen y promoción de los productos universitarios</b>		
<p>6.2 Posicionar la Universidad como un centro académico orientado al desarrollo humano sostenible, que se destaca por su capacidad de gestión del cambio.</p>	<p>6.2.1 Se promocionan de forma permanente y efectiva los productos académicos haciendo uso de las nuevas tecnologías que permitan internacionalizar la oferta académica institucional.</p>	<p>6.2.1.1 Creación de un sitio en la página <i>web</i> de la UNA para difundir los productos del quehacer académico.</p> <p>6.2.1.2 Creación de una plataforma de difusión y distribución de los productos académicos, utilizando las nuevas tecnologías de información en los ámbitos nacional e internacional.</p> <p>6.2.1.3 Creación de una instancia especializada de vinculación y mercadeo que se encargue de la imagen institucional, el mercadeo, la venta de productos académicos, entre otros.</p> <p>6.2.1.4 Desarrollo una estrategia orientada hacia el posicionamiento de la oferta académica en los ámbitos nacional e internacional.</p>
<p>6.3 Redefinir la Editorial Universitaria como empresa cultural de modo que potencie y articule la producción académica y literaria por medios impresos o electrónicos.</p>	<p>6.3.1 Se integra un sistema editorial universitario que articule y organice de manera desconcentrada las políticas y los procesos productivos editoriales de la universidad.</p>	<p>6.3.1.1 Reorganización de un sistema editorial universitario para integrar el Consejo Editorial con comités editoriales de facultad.</p> <p>6.3.1.2 Incorporación, dentro de las políticas editoriales, de la producción de obras impresas o en medios electrónicos y electromagnéticos.</p>



## VII Estrategia de internacionalización, alianzas y cooperación

**7. Estrategia:** El fortalecimiento de la internacionalización, las alianzas y la cooperación externa, tanto en el campo académico como en el de la gestión.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
<b>Tema 7.a. Internacionalización de la academia</b>		
<p>7.1 Elevar el grado de internacionalización de los programas y los proyectos de docencia, investigación, extensión y producción para ampliar las oportunidades de formación y desarrollo de los estudiantes y académicos.</p>	<p>7.1.2 Se fortalecen los intercambios, reconocimientos y equiparamientos para contribuir a internacionalizar la oferta académica.</p>	<p>7.1.2.1 Readecuación de políticas, procesos y mecanismos de homologación y reconocimiento que favorezcan la internacionalización del currículum.</p> <p>7.1.2.2 Definición de convenios internacionales que permitan a los estudiantes obtener doble titulación, beneficios económicos similares a los que ofrece la UNA y el fortalecimiento de otros idiomas.</p> <p>7.1.2.3 Fomento y apoyo a los procesos de acreditación institucional para proyectar internacionalmente la calidad académica.</p> <p>7.1.2.4 Mejoramiento de los procesos de intercambio internacional de docentes y estudiantes en programas y proyectos de docencia, investigación, extensión y producción.</p> <p>7.1.2.5 Fortalecer la oficina de asuntos internacionales en la búsqueda de fondos de cooperación externa.</p>
<b>Tema 7.b. Vínculos, alianzas y cooperación externa</b>		
<p>7.2 Elevar el nivel de vinculación y las relaciones externas con diversas entidades y sectores para dinamizar y realimentar el quehacer institucional y contribuir más efectivamente al desarrollo nacional y regional.</p>	<p>7.2.1 Se fortalecen los vínculos y las alianzas estratégicas con diversas instituciones y actores que beneficien el desarrollo institucional y el desarrollo del país.</p>	<p>7.2.1.1 Establecimiento de redes organizativas en el ámbito nacional e internacional que faciliten una mayor efectividad en el desarrollo de programas, proyectos y actividades académicas.</p> <p>7.2.1.2 Institucionalización y puesta en práctica de mecanismos para vincular las acciones de los programas y los proyectos académicos con los diferentes actores y entidades, de modo que se asegure la pertinencia y la utilidad de los resultados y los servicios institucionales.</p> <p>7.2.1.3 Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas con instituciones o entidades nacionales e internacionales que permitan desarrollar iniciativas que beneficien e impacten el desarrollo institucional y nacional.</p>

**7. Estrategia:** El fortalecimiento de la internacionalización, las alianzas y la cooperación externa, tanto en el campo académico como en el de la gestión.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
	7.2.2 La cooperación internacional se orienta a elevar la calidad académica con parámetros internacionales.	7.2.2.1 Redefinición del concepto, del enfoque y de los procedimientos de la Oficina de Cooperación Internacional.  7.2.2.2 Actualización de las políticas y la normativa que rigen las relaciones externas, para agilizar y flexibilizar la cooperación internacional.  7.2.2.3 Revisión y replanteamiento de las políticas que rigen las relaciones externas considerando la proyección institucional, capacidad de captar recursos externos e internacionalización de la actividad académica.

### VIII Estrategia ambiental y de desarrollo espacial

**8. Estrategia:** El impulso de una gestión ambiental que contribuya a potenciar el espacio y fortalezca la cultura de responsabilidad con las futuras generaciones.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
<b>Tema 8.a. Gestión Ambiental</b>		
8.1 Convertir los campus de la UNA en modelos ambientales con valor pedagógico para la comunidad universitaria y nacional en los aspectos ambientales y culturales.	8.1.1 Adopción de prácticas ecoeficientes internas que contribuyan a la reducción de fuentes de contaminación y al mejor uso de las fuentes de energía.	8.1.1.1 Elaboración e implementación de un programa de ecoeficiencia en la institución.  8.1.1.2 Evaluación periódica del desempeño del sistema de gestión ambiental de la UNA (instrumentos y publicación de resultados), para tomar medidas correctivas y mejorar la gestión.  8.1.1.3 Incorporación, en todos los nuevos programas y proyectos académicos o administrativos, de los aspectos ambientales correspondientes.  8.1.1.4 Incorporación de incentivos que estimulen y premien las prácticas y las conductas organizativas ambientales.  8.1.1.5 Promoción de vínculos con las comunidades cercanas a las sedes para mejorar las condiciones ambientales del entorno inmediato.  8.1.1.6 Promover y demandar de los proveedores y contratistas el cumplimiento de prácticas ambientales.

**8. Estrategia:** El impulso de una gestión ambiental que contribuya a potenciar el espacio y fortalezca la cultura de responsabilidad con las futuras generaciones.

Objetivo estratégico	Políticas	Acciones Estratégicas
<b>Tema 8.b. Infraestructura y desarrollo espacial</b>		
<p>8.2 Mantener una infraestructura moderna acorde con la gestión ambiental institucional, que contribuya a mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y el desarrollo sostenible.</p>	<p>8.2.1 La infraestructura se adecua y moderniza a fin de responder a las necesidades y las demandas de la oferta académica y a los futuros desarrollos institucionales.</p>	<p>8.2.1.1 Fortalecimiento de los proyectos de planificación física y paisajística de los campus para mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria.</p> <p>8.2.1.2 Consolidación de un espacio físico y un ambiente que promuevan la creatividad y la convivencia entre los diferentes actores universitarios.</p> <p>8.2.1.3 Diseño y ejecución de un Plan de Emergencia Institucional.</p> <p>8.2.1.4 Fortalecimiento de la infraestructura y del equipo para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con lo que establece la ley 7600.</p>



## ■ PUESTA EN EJECUCIÓN

La puesta en ejecución del Plan requiere la incorporación de nuevos instrumentos de gestión; uno es el denominado “Cuadro de conducción integral”, y el otro es un plan táctico que detalla las acciones por realizar en períodos de dos o tres años.

### Factores de riesgo para la ejecución de la estrategia

Una vez identificada una estrategia institucional y elaborado el Plan Global, surgen factores de riesgo que conviene visualizar y que pueden hacer que la estrategia no se ejecute o que el Plan no cumpla su objetivo. Entre tales factores están los siguientes:

- Limitado dominio de la capacidad de gestión en funcionarios directivos y ejecutivos. Se refiere a que no siempre se logra que la estrategia sea suficientemente comprendida ni constantemente analizada; o bien, que no se alcance el dominio de herramientas y habilidades para gestionar bajo un concepto diferente del que ha venido predominando en la Institución.
- Insuficiente compromiso de las autoridades universitarias para involucrarse y apropiarse del Plan como un instrumento que orienta el accionar institucional. Esto podría generar entramientos y resultados de bajo impacto en la implementación y seguimiento del Plan.
- Limitada difusión e interiorización de la visión y la estrategia en los funcionarios de la Universidad. Se trata del riesgo de reducir el Plan a un documento de archivo, de consulta ocasional, con lo que quedaría lejos de la posibilidad de impactar la cultura institucional.
- Existencia de “contraincentivos”. Muchos “incentivos” actuales generan conductas contrarias a lo que se busca con la visión y la estrategia. La carencia de incentivos ligados a la nueva estrategia en autoridades superiores, de nivel medio o de base, puede convertirse en una trampa para el cambio.
- Carencia de un oportuno redireccionamiento de los recursos. Si la estructura presupuestaria no se adecua al Plan Global, al plan táctico y a los planes anuales operativos, seguirán imperando las acciones, las prácticas y los problemas que el plan global trata de resolver.
- Obsolescencia del sistema de planificación. Si no se construye un nuevo sistema de planifica-

ción que dimensione y articule los diferentes niveles de planificación en los ámbitos institucional, de facultad y de unidades académicas, se podrían generar planes desarticulados entre sí, con poca o nula orientación estratégica.

- Una eventual reducción en el presupuesto nacional asignado a las universidades estatales podría limitar el desarrollo de muchas de las

acciones contempladas en el Plan para el corto y mediano plazo.

- Crecientes presiones sobre la gestión universitaria que tienda a someterla, cada vez más, a la rigidez y formalismo del marco legal de la administración pública, lo cual conduce a procesos poco eficientes e inflexibles.

### Condiciones de logro

Para la ejecución satisfactoria del Plan Global Institucional de Mediano Plazo se requiere asegurar las siguientes condiciones de logro:

- La reorientación de la estructura presupuestaria que asegure los recursos necesarios para ejecutar las acciones contempladas en él.
- El establecimiento de un equipo técnico asesor con conocimiento en el manejo de procesos de gestión estratégica.
- La adopción de un sistema de información y tecnología que conjugue la información de los procesos académicos con la información de los procesos de gestión institucional.
- El desarrollo de las capacidades de gestión y el dominio de nuevos conceptos y herramientas por parte de las autoridades universitarias.
- La vinculación efectiva con el Plan Global de los esfuerzos e iniciativas de corto y mediano plazo que se desarrollan en facultades, unidades académicas, dependencias administrativas y órganos desconcentrados.
- El seguimiento constante y la verificación del cumplimiento de las metas y de los esfuerzos contemplados en el Plan Táctico y en el Plan Global.
- La práctica de la rendición de cuentas sobre la asignación presupuestaria a los esfuerzos contemplados en el Plan y sobre el cumplimiento y resultados de las acciones programadas en los planes tácticos y anuales operativos.

## Esfuerzos iniciales para la ejecución del Plan Global.

En este apartado se señalan siete actividades inmediatas que son fundamentales para despegar e impulsar la ejecución del Plan Global.

### Actividades:

1. Asegurar la comprensión del papel que deben desempeñar las autoridades universitarias de los distintos niveles y ámbitos en cuanto a la forma y al tipo de decisiones que se deben tomar de acuerdo con el Plan Global y el dominio de las herramientas de gestión requeridas para conducir su ejecución.
2. Desarrollar un programa de profesionalización continuo en gestión universitaria, orientado al desarrollo del liderazgo y habilidades de gestión en los cuadros directivos y ejecutivos.
3. Elaborar un Plan Táctico que defina los esfuerzos prioritarios que requiere realizar la institución durante los próximos dos años.
4. Elaboración de un plan de reestructuración presupuestaria que incorpore nuevos criterios objetivos de asignación, orientados a los propósitos estratégicos del Plan Global.
5. Adquirir, capacitar y utilizar un sistema de información gerencial que incorpore los objetivos académicos y de
6. Construir el Cuadro de Conducción Integral que contenga las metas e indicadores que dan cuenta del avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la visión institucional. Adicionalmente, se requiere la capacitación de las autoridades universitarias en su manejo.
7. Conformar un equipo técnico asesor con las competencias requeridas en liderazgo y gestión, y con experiencia en la conducción de procesos de cambio o en la puesta en ejecución de planes estratégicos. Adicionalmente, se requiere la conformación de un equipo técnico de apoyo que se ocupe de la ejecución de las acciones que propicien la puesta en marcha del Plan Global.
8. Diseñar un nuevo sistema de planificación que dimensione y articule los diferentes niveles de planificación (estratégica, táctica y operativa) en los niveles de gestión universitaria (institucional, de facultad y de unidad académica).

gestión contemplados en el Plan Global.

### Responsables de la ejecución

#### Consejo Universitario

Es el ente responsable de la aprobación de los planes tácticos, los planes anuales operativos y las políticas necesarias para la implementación del Plan Global, su seguimiento y evaluación.

#### Rectoría

Es la responsable de la puesta en ejecución del Plan Global en todos sus alcances y ámbitos institucionales.

#### Decanos

Son los responsables de la ejecución de los alcances y las políticas en el ámbito de las facultades. Además, son los responsables de la articulación de los planes estratégicos de facultad con el Plan Global y de la adecuación de los lineamientos institucionales en las facultades.

## Herramientas clave de gestión para la ejecución del plan

**El sistema de conducción integral**

Para la ejecución del Plan Global Institucional de Mediano Plazo se contempla la introducción del “Sistema de conducción integral” (Anexo 4), una herramienta de dirección estratégica diseñada para asegurar la puesta en ejecución de las estrategias, la cual reduce notablemente riesgos como los anteriormente citados, que pudieran impedir su ejecución.

El sistema de conducción integral incluye un conjunto de indicadores clave que “midan” el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos en cuatro dimensiones fundamentales:

- El aprendizaje institucional relacionado con el desarrollo profesional de los funcionarios.
- El aporte de la actividad académica a los estudiantes y a la sociedad.

- El desarrollo de los procesos internos y de gestión institucional.
- La perspectiva de lo financiero y lo presupuestario.

El sistema de conducción integral coadyuva a la toma de decisiones, facilita la rendición de cuentas y contribuye al seguimiento y a la evaluación de la estrategia.

**El plan táctico**

Se trata de una herramienta de planificación que articula el plan global con el plan anual operativo. Establece las metas en términos de la contribución incremental a los procesos de cambio. El contenido de estos planes especifica, para períodos de dos o tres años, las metas, los responsables, los recursos, los plazos, los indicadores de cumplimiento. Los planes tácticos se deben desplegar en todo el ámbito institucional mediante los planes anuales operativos.



## ■ BIBLIOGRAFÍA

**ABARCA, S. 2002.** Las prácticas pedagógicas y el instrumental tecnológico: desafíos y oportunidades. En Desafíos y tendencias de la docencia universitaria. Mesa Redonda. Heredia. Universidad Nacional. 7 de noviembre del 2002.

**AGENDA INSTITUCIONAL, 2001.** Consejo Universitario, Gabinete, CONSACA, Universidad Nacional. Junio de 2001.

**AGUILAR, M. E. 2002.** Desafíos y tendencias de la docencia universitaria: un aporte para la reflexión. En Desafíos y tendencias de la docencia universitaria. Mesa Redonda. Heredia. Universidad Nacional. 7 de noviembre del 2002.

**ALFARO, M.; ORTIZ, P. 2000.** Desarrollo de recomendaciones para la implantación de un Plan Estratégico Institucional para la Tecnología y la Información en la Universidad Nacional. Universidad Nacional. Proyecto de aplicación práctica de tecnología de información.

**AMINI, S; FREMEREI, M; WESSELER, M. 2002** Towards a Shared Vision for Higher Education ISOS. University of Kassel, Germany.

**ARÉCHIGA, H. s.f.** Investigación científica en la UNAM. <http://www.congreso.unam.mx/52arechiga.htm>

**Banco Mundial. s.f.** Programa mundial de reforma universitaria. <http://extsearch.worldbank.org/servelet/iteSearchServlet?qUrl=&ed=spanish&q=Gestion+universitaria&submit.x=18&submit.y=4>

**BURBANO, G.** La educación superior en la segunda mitad del siglo XX. Los alcances del cambio en América Latina y el Caribe. Revista Iberoamericana de Educación: <http://www.campus-oei.org/revista/rie21a01.htm>

**COLET, E. 2000.** Cambio en las organizaciones. Consecuencia de la red virtual. En XVIII Jornadas de gerencia universitaria. Presentación.

Comisión Coordinadora de la Reforma Académica. 1998. Áreas de desarrollo y ejes estratégicos. Heredia. Universidad Nacional.

CONARE. 2003. Fortalecimiento del sistema universitario estatal: Hacia una nueva etapa. San José. Presentación.

CONARE. 2004. La Nueva Visión de la Educación Superior Universitaria Estatal. Costa Rica.

COSTA RICA. Propuesta para el desarrollo rural: principales problemas que limitan el desarrollo rural.

DE LA FUENTE, J.R.. 2003. La Universidad Pública de cara al Siglo XXI. UNAM, México.

DELORS, J. 1998. L'Éducation pour le XXIe Siècle, Questions et perspectives. UNESCO, 1998

DIDRIKSSON AXEL. 2003. De la reforma a la innovación: La Universidad de nuevo necesaria. Perfiles Educativos. Tercera época, volumen XXV, número 101, 2003

DILL, D. D. 1996. Academic Planning and Organizational Design: Lessons from Leading American Universities. Higher Education Quarterly 50(1): 35 – 53.

Informe Universidad 2000 (Informe Bricall): Gobierno y administración. Revista Vivat Academia: <http://www2.uah.es/vivatacademia/basedatos/bricall/cap8.htm>

LÉPIZ, C. 2002. El papel de las universidades ante los retos del Estado de la Nación. Heredia. Universidad Nacional. Presentación.

MARUM, E. s.f. El marco conceptual y práctico de la planeación estratégica en instituciones de educación superior. s.n.e.

MASÍS, J. 2002. Nuevas demandas a la educación superior. CONARE. Presentación.

MEDINA SANDINO, E. Reforma Universitaria: estrategias mediante la calidad: León, Nicaragua, UNAN 30. UNIVERSIDADES- NICARAGUA, Reforma universitaria – Nicaragua.

MIRANDA, R. y V. VALERIO. 2004. Estrategia universitaria basada en habilidades. Revista EDUCARE (Costa Rica), (extraordinaria): 81 – 99.

MORA, S.M. 2001. Desarrollo de la calidad en las universidades de América Latina. GTZ/DSE/UNAM, Ciudad de México, México

MORA, S.M. 2003. Retos y Perspectivas de la Educación Superior Estatal en Costa Rica. Aportes a su marco conceptual y filosófico. Tercer Seminario taller de Vida estudiantil, Costa Rica.

NEAVE, G. 2001. Educación superior: historia y política. Editorial Gedisa. España.

NUFFIC. 2004. Theme: Development cooperation. <http://www.nuffic.nl/>

Proyecto Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. 2002. Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible: Octavo Informe 2001. San José.

Proyecto Estado de la Región - PNUD. 2003. Segundo Informe sobre Desarrollo Humano en Centroamérica y Panamá. San José.

Proyecto Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. 2003. Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible: Noveno Informe 2002. San José.

RAMA, C. 2002. La masificación universitaria y la emigración profesional de América Latina y el Caribe en la Sociedad del Conocimiento: algunas preguntas sin respuestas. En Seminario “Migraciones e integración regional”. [http://www.sela.org/public\\_html/AA2K2/ESP/docs/Coop/migra/discursos/dis2.htm](http://www.sela.org/public_html/AA2K2/ESP/docs/Coop/migra/discursos/dis2.htm)

RAMÍREZ, J. s.f. Estrategia metodológica hacia la calidad y pertinencia de la educación agrícola superior. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

RIVERA, F. 2002. Síntesis sobre la concepción inicial: Una aproximación de un observador y actor de la Escuela de Ciencias Agrarias. En taller sobre extensión universitaria. Heredia. Universidad Nacional.

**ROMÁN, I. 2002.** Desafíos de la Universidad Nacional en correspondencia con su misión histórica y a la luz del Estado de la Nación. En taller UNA universidad necesaria en el futuro. Heredia. Universidad Nacional. Presentación.

**RUIZ, A. 2001a.** El destino de Costa Rica y la Educación Superior. El escenario histórico del país, la educación y el papel de la Universidad. San José. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

**RUIZ, A. 2001b.** El siglo XXI y el papel de la universidad. Una radiografía de nuestra época y las tendencias en la educación superior. San José. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

**RUIZ, A. 2001c.** La educación superior en Costa Rica. Tendencias y retos en un nuevo escenario histórico. San José. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

**RUIZ, A. 2002.** La educación superior en el actual escenario histórico. En Desafíos y tendencias de la docencia universitaria. Mesa Redonda. Heredia. Universidad Nacional. 7 de noviembre de 2002.

**SALAS, I. 2002.** ¿Por qué la UOC puede concebirse como una organización fractal? Capital Humano (158): <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/isalas0902/isalas0902.html>

**SÁNCHEZ, O. 2002.** La extensión otorga identidad a la Universidad Nacional. En taller Repensar la Extensión: una visión compartida. Heredia. Universidad Nacional.

**SANCHEZ, V., LEPIZ, C., ALFARO, G. 2001.** Proceso de Autoevaluación y Acreditación. Capítulo V Marco conceptual. Propuesta de Constitución del Consejo Centroamericano de Acreditación. SICEVAES. Programa de Evaluación Universidad Nacional, Costa Rica.

**STALK, G.; P. EVANS Y L.E. SHULMAN. 1992.** Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial. Harvard Deusto Business Review. Octubre 1992:44-56.

**UNESCO, 1997.** Revista Educación superior y sociedad. Volumen 8, N°1, 1997

**ARÉCHIGA, H. s.f.** Investigación científica en la UNAM. <http://www.congreso.unam.mx/52arechiga.htm>

# ANEXO 1

Acuerdo SCU-1891-2002, del 24 de octubre de 2002.

## EL CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

### CONSIDERANDO

1. Que la Universidad Nacional, en el actual contexto de cambios significativos en los ámbitos nacional e internacional, reafirma su vocación social y de excelencia académica como heredera de los principios de la Universidad Necesaria que le diera origen.
2. Que como institución pública de educación superior, la Universidad Nacional reconoce y afirma su responsabilidad de brindar respuestas adecuadas y servicios de valor académico que contribuyen a solventar los problemas más sentidos de la sociedad costarricense.
3. Que la situación de la educación superior pública a nivel nacional e internacional, requiere de renovados enfoques en la oferta académica y en las formas de gestión institucional que mantengan vigente la pertinencia social de las instituciones de educación superior.
4. Que la Universidad Nacional reconoce la importancia y el valor de la planificación a mediano y largo plazo, con el objetivo de lograr una mayor unidad de propósito en el desarrollo institucional y como instrumento que oriente la gestión responsable en todos los ámbitos de la institución.
5. Que la Universidad Nacional ha venido haciendo esfuerzos progresivos y sistemáticos por mejorar los niveles de calidad en la oferta académica y en la gestión institucional mediante procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo.
6. Que los acuerdos emanados del III Congreso Universitario contemplaron una mayor profundización en aspectos tan importantes como el Preámbulo, los principios, fines y funciones del Estatuto Orgánico.
7. Que la Universidad Nacional vive, al acercarse a sus 30 años de existencia, una importante y sensible reconfiguración generacional así como cambios en la infraestructura física y tecnológica, lo cual constituye una oportunidad para orientar el quehacer institucional, dentro del marco de un Plan Global Institucional de Mediano Plazo (Art. 160), que potencie nuevas formas de organización que respondan a los nuevos retos y superen las limitaciones existentes.
8. Que de conformidad con lo establecido en el Estatuto Orgánico, se debe contar con un Plan Institucional Global de Mediano Plazo

(Art. 160) y que debe ser presentado por la Rectoría a la Asamblea de Representantes.

9. Que el Programa de Gestión de la Calidad ha elaborado una propuesta de lineamientos para la realización del Plan Global Institucional del Mediano Plazo.

## ACUERDA

- A. DECLARAR OFICIALMENTE ABIERTO EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN GLOBAL INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, PARA LO CUAL SE DEBEN ATENDER LOS LINEAMIENTOS QUE SE ADJUNTAN AL PRESENTE ACUERDO.
- B. DECLARAR DEL MÁS ALTO INTERÉS INSTITUCIONAL ESTE PROCESO, PARA
- C. COMUNICAR ESTE ACUERDO A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.
- D. ACUERDO FIRME.

LO CUAL SE CONVOCA A TODOS LOS INTEGRANTES DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN (Art. 60 E.O.) E INVITA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA A PARTICIPAR EN LAS ACTIVIDADES QUE SE PROGRAMARÁN CON MIRAS A LA ELABORACIÓN DEL PLAN GLOBAL INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO, EL CUAL DEBERÁ ESTAR CONCLUIDO EN JULIO DEL 2003, PARA SER ELEVADO A LA ASAMBLEA DE REPRESENTANTES.

## Lineamientos para la elaboración del Plan Global Institucional

1. El plan global institucional de mediano plazo plantea la visión del desarrollo que seguirá la Universidad Nacional en el mediano plazo (durante los próximos diez años) y especifica los objetivos y esfuerzos estratégicos que deberán impulsarse mediante planes operativos.
2. Corresponde a dicho plan establecer la visión, la estrategia institucional y los objetivos estratégicos globales que orientan el desarrollo académico y de la gestión institucional. El mismo debe ser sometido a la consideración y aprobación de la Asamblea de Representantes.
3. El propósito específico del presente plan será fortalecer y elevar los niveles de calidad en todos los ámbitos del quehacer institucional para lograr un posicionamiento estratégico de la Universidad Nacional como institución pública de educación superior.
4. De conformidad con lo establecido en el Estatuto Orgánico (Art. 13.a., Art. 36.f., Art. 160 y Art. 162) corresponderá a la Rectoría asumir la responsabilidad máxima de la elaboración y presentación del Plan a la Asamblea de Representantes. Durante el proceso, se asegurará la

- máxima participación de los órganos colegiados, las instancias académicas y administrativas y de la comunidad universitaria conforme lo prevé el Estatuto Orgánico. (Art. 60 y Art. 162). Para ello, se establecerá la organización que articule el esfuerzo de distintas instancias ejecutivas y se definirá la metodología que mejor permita alcanzar el fin propuesto.
5. Para la elaboración del plan se conjugarán enfoques de planificación prospectiva, estratégica y participativa con lo cual se procura garantizar la cohesión de los esfuerzos de renovación universitaria que se desprenden del III Congreso Universitario así como de otros procesos y acuerdos orientados a mejorar sustancialmente el quehacer universitario.
  6. En la elaboración de dicho plan participarán miembros de la comunidad universitaria y las diferentes autoridades, quienes aportarán distintos elementos, visiones, criterios e iniciativas para el desarrollo institucional.
  7. Los diferentes participantes en el proceso de planificación tendrán las siguientes funciones y responsabilidades, las cuales se darán en distintos momentos y actividades del proceso.
    - i. Establecer vasos comunicantes entre misión, visión, principios, valores y estrategias institucionales.
    - ii. Encontrar formas de lograr coherencia entre la estructura, los sistemas y los procesos institucionales.
    - iii. Identificar formas de optimizar las funciones, responsabilidades o poderes (facultamiento) de las distintas instancias u órganos responsables de los procesos institucionales relevantes.
    - iv. Identificar formas de superar las distintas barreras previsibles que podría afrontar la puesta en ejecución del plan estratégico de mediano plazo.
    - v. Mantener una comunicación y retroalimentación efectiva para garantizar un buen proceso y su correspondiente producto.
  8. El contenido del Plan Global Institucional de Mediano Plazo deberá reflejar las siguientes ideas orientadoras:
    - i. La calidad constituye una idea rectora que debe estar presente en todo el proceso y el contenido del plan institucional. Por tanto deben asegurarse formas de garantizar la calidad desde el nivel básico de cada funcionario hasta el grado de garantizar la calidad en la pertinencia institucional frente a la sociedad.
    - ii. La gestión institucional deberá estar caracterizada por un estilo de dirección estratégica, desconcentrada y respaldada por la rendición de cuentas.
    - iii. El proceso de planificación debe potenciar la búsqueda de caminos que permitan el desarrollo futuro de nuevas formas de organización de la actividad académica, de la estructura de gestión institucional así

- como la definición de prioridades institucionales.
- iv. El plan debe propiciar una gestión integral del talento humano adecuada que responda a la estrategia institucional y a las aspiraciones futuras de renovación de cuadros orientados hacia la excelencia académica y en la gestión institucional.
  - v. El plan estratégico debe establecer las formas de elevar la utilización y el impacto de información y la tecnología tanto en la gestión institucional como en los procesos académicos fundamentales, en sincronía con la estrategia institucional.
9. Corresponderá al Consejo Universitario aprobar los planes operativos que se desprendan del plan global institucional, los cuales especifican las acciones, responsabilidades, plazos y recursos que permitirán poner en ejecución el plan global institucional.



# ANEXO 2

## Fases y actividades de la formulación del plan global

ACTIVIDAD	FECHA	PARTICIPANTES	RESULTADO
1. <b>Concepción</b> y propuesta metodológica para la elaboración del Plan Global Institucional de Mediano Plazo.	Junio - septiembre del 2002.	Grupo de expertos.	Opiniones y recomendaciones de expertos sobre el procedimiento metodológico del PGIMP*. Sistematización y análisis de este insumo.
2. Recopilación de <b>antecedentes</b> (Políticas institucionales: acuerdo SCU -1229-98 y Agenda institucional)	noviembre del 2002.	Equipo técnico.	
2.1 Análisis del Modelo de Gestión Institucional.	Proceso iniciado desde septiembre del 2000 hasta junio del 2002.	Taller con Autoridades Universitarias, Consejo Universitario, CONSACA, Gabinete y Directores de Unidades Académicas.	Reflexión y discusión sobre el modelo de gestión de la UNA. Dos documentos sobre modelo y concepto de gestión.
2.2 Presentación del documento: "Directrices para la elaboración del Plan Global Institucional de Mediano Plazo".	Septiembre – octubre del 2002.	Consejo Universitario, Gabinete y CONSACA.	Acuerdo SCU -1891-2002.
<b>3. Fase I: "Creación de visión prospectiva de la UNA"</b>			
3.1 Taller de Investigación.	2, 3 y 4 de setiembre del 2002.	55 académicos y autoridades académicas.	Elementos de visión de la investigación y orientaciones para la estrategia institucional.
3.2 Taller de Docencia.	7 y 8 de noviembre del 2002.	89 académicos, autoridades académicas y estudiantiles.	Elementos de visión de la docencia y orientaciones para la estrategia institucional.
3.3 Taller de Extensión.	20 y 21 de noviembre del 2002 y 20 de febrero de 2003.	40 académicos y autoridades académicas.	Elementos de visión de la extensión y orientaciones para la estrategia institucional.
3.4 Taller de Gestión.	12 y 13 de febrero del 2003.	24 miembros de CONSECO**.	Elementos de visión sobre la gestión institucional.
3.5 Taller Integración de la visión institucional..	Marzo del 2003.	65 participantes: autoridades académicas y estudiantiles de Consejo Universitario, CONSACA, Gabinete, Directores de Unidades Académicas, Académicos y Comisión del III Congreso.	Elementos para contextualizar la misión y la visión.

ACTIVIDAD	FECHA	PARTICIPANTES	RESULTADO
<b>4. Fase II: Estrategia Institucional</b>			
4.1 Taller: Estrategia Institucional y Validación de la Misión y Visión.	20 de marzo del 2003.	39 participantes: académicos, administrativos y autoridades estudiantiles.	Validación de la misión y la visión institucionales. Definición de los elementos de la estrategia institucional.
4.2 Elaboración del primer avance "Plan Global Institucional de Mediano Plazo".	30 de abril del 2003.	Equipo técnico: Programa Gestión de la Calidad Institucional.	Sistematización de los resultados del proceso de PGIMP.
<b>5. Fase III: Elaboración de las estrategias académicas, estudiantiles y de gestión</b>			
5.1 Taller "Lineamientos de acción para un desarrollo académico integral"	06 de mayo del 2003	95 participantes: académicos y autoridades universitarias ( del sector académico, estudiantil y administrativo).	Elementos para elaborar las estrategias académicas.
5.2 Taller "Definición de estrategias de gestión"	27 de mayo del 2003.	62 participantes: académicos, administrativos y autoridades universitarias de los distintos sectores.	Insumos para elaborar las estrategias de gestión institucional.
5.3 Taller "Definición de políticas inter, trans y multidisciplinarias"	septiembre-octubre del 2003.	20 participantes: miembros de CONSACA y Gabinete.	Insumo para la elaboración de políticas del Plan Global.
5.4 Talleres " Los estudiantes en el futuro escenario de la Universidad Nacional"	23-30 de octubre del 2003.	40 participantes: estudiantes.	Insumos para alimentar la visión y elaborar la estrategia estudiantil.
5.5 Taller " Participación académica y política en la vida universitaria"	22 de noviembre del 2003.	25 participantes: representantes estudiantiles de TEEUNA, DEUNA y CAEUNA.	Este taller fue convocado por la Defensoría de los Estudiantes, formalmente no es parte del proceso, pero los insumos se consideran para alimentar la estrategia estudiantil.
5.6 Elaboración del segundo avance de Plan Global.	octubre-noviembre del 2003.	Gabinete.	Realimentación del segundo avance.
<b>6. Fase IV: Elaboración del Documento " Plan Global Institucional de Mediano Plazo"</b>			
6.1 Sesiones de análisis y revisión del Plan Global.	10-18 de marzo del 2004.	35 participantes: miembros de Consejo Universitario, Gabinete de Rectoría y CONSACA.	Validación y realimentación del documento Plan Global.
6.2 Elaboración del documento final Plan Global Institucional de Mediano Plazo.	abril – julio del 2004.	Equipo técnico: Programa Gestión de la Calidad Institucional.	Documento para aprobación en Asamblea de Representantes.

\* PGIMP: Plan Global Institucional de Mediano Plazo.

\*\* CONSECO: Consejo de Servicios Comunes.

# ANEXO 3

## POLÍTICAS INSTITUCIONALES

### INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

### PRIMERO: ACTIVIDAD ACADÉMICA

#### A. *Orientaciones generales*

Toda actividad de la Universidad Nacional:

1. Responde a las tendencias de la época, a las necesidades del entorno y las prioridades establecidas en el plan nacional de desarrollo, garantizando los principios de equidad, participación plena e igualdad de oportunidades.
2. Propicia el desarrollo regional del país, tanto como objeto de estudio como estrategia de desarrollo institucional. Para ello, la Universidad fortalece su sistema de sedes regionales y promueve su articulación con las entidades públicas, privadas, nacionales e internacionales presentes en las regiones donde estas se ubican.
3. Coadyuva a la promoción de los sectores sociales menos favorecidos, mediante la puesta en práctica de políticas de inclusión e igualdad de oportunidades.
4. Promueve la atracción, la participación activa y la permanencia de la población estudiantil en igualdad de oportunidades.
5. Es propuesta por la unidad o instancia competente según su campo disciplinario.

6. Integra el quehacer en programas estratégicos inter y multidisciplinarios que conlleve a alianzas con otras unidades, facultades, centros y sedes.
  7. Procura la cooperación permanente con otras universidades, instituciones públicas, y organizaciones nacionales y extranjeras, así como estrechar relaciones con el sector productivo nacional y extranjero.
  8. Es objeto de evaluación permanente, a fin de garantizar su pertinencia, excelencia y competitividad, teniendo presente el principio de equidad.
  9. Corresponde a un orden de prioridad, establecido en el marco del plan académico de la unidad, de la facultad, centro o sede a la que se adscribe y del plan de mediano plazo institucional.
  10. Cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas.
  11. Integra las áreas académicas de docencia, investigación, extensión y producción.
  12. Se fundamenta en un comprobado desarrollo de su área disciplinaria y garantiza su excelencia, accesibilidad y competitividad.
1. Garantiza la formación de profesionales capaces de interpretar y dar respuesta a los retos de las tendencias actuales del desarrollo con un alto compromiso social, respeto a la diversidad y promoción de la equidad.
  2. Consolida una formación con perspectiva inter y multidisciplinaria.
  3. Ofrece distintas opciones de formación: accesible, atractiva y pertinente según las tendencias y necesidades de la época.
  4. Los currículos son flexibles, al construirse a partir de una concepción del trabajo académico con solidez disciplinaria que permite, al mismo tiempo, el establecimiento de relaciones interdisciplinarias, el respeto a la diversidad y la atención de las necesidades de las personas, según sus características.
  5. Los currículos garantizan la formación integral del estudiante al contemplar al menos:
    - a. una formación humanística que coadyuva a la igualdad de oportunidad de todas las personas;
    - b. una práctica profesional supervisada que responde a las necesidades sociales, científicas, artísticas y culturales de la sociedad costarricense y regional;
    - c. la participación plena en los procesos académicos de su unidad;

### **B. Formación de profesionales**

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

- d. una adecuada integración teórico-práctica;
  - e. una incorporación de los estudios sobre la cultura científico-tecnológica en las áreas de sociales, artes, letras y filosofía, así como una visión integral e integradora de la realidad en las áreas científico-tecnológicas;
  - f. condiciones de accesibilidad para la participación en actividades recreativas, artísticas y deportivas, entre otras.
6. Ofrece espacios para la profundización e integración del conocimiento en los campos del saber que prioriza la Universidad, mediante un sistema de posgrados que comprende cursos, especializaciones, maestrías, doctorados y posdoctorados.
  7. Garantiza y facilita el establecimiento de relaciones de reciprocidad y apoyo entre la oferta docente de pregrado, grado y posgrado.
  8. Propicia la formación continua mediante el diseño y ejecución de una oferta académica flexible y diversificada, con fundamento en los principios de accesibilidad e igualdad de oportunidades.
  9. Cuenta con una estrategia de seguimiento de sus egresados.
  10. Reconoce el aprendizaje adquirido por la experiencia y en centros de formación técnico-profesional debidamente acreditados.

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

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

1. Son actividades regulares y se rigen por la normativa establecida para las actividades académicas normales de la Universidad Nacional.
2. Se desarrollan en las facultades, unidades académicas, administrativas o para-académicas según sus ámbitos de competencia disciplinaria de acuerdo con las prioridades y políticas institucionales, y garantizando el principio de equidad.
3. Estas acciones responden a diagnósticos globales, actualizados e integrales, que coadyuvan a promover la equidad en el ámbito universitario y extrauniversitario.
4. Garantizan su sostenibilidad financiera y cuando reciben cooperación externa, garantizan la existencia y permanencia de la contraparte presupuestaria institucional.
5. Contienen un plan de inversión de sus utilidades que beneficia al proyecto específico, a la

unidad y a la Universidad. En el caso de actividades docentes, se deberá destinar recursos a un fondo de becas para los estudiantes, la que debe incluir incentivos para estudiantes con discapacidad, con el propósito de promover la igualdad de oportunidades.

6. La Universidad destina recursos del presupuesto ordinario a actividades organizadas bajo la modalidad de prestación de servicios remunerados y transferencia tecnológica solo cuando esté garantizado el funcionamiento óptimo de las actividades académicas no organizadas bajo esta modalidad.
7. Se pueden ofrecer carreras organizadas bajo esta modalidad solamente para niveles superiores al bachillerato, salvo excepciones calificadas y autorizadas en forma razonada por la Vicerrectoría Académica. Los estudiantes que participan en estas carreras serán considerados “alumnos regulares”, con un sistema especial de pago y de vinculación con el régimen de becas de la Institución, respetando el principio de igualdad de oportunidades.
8. Propicia el financiamiento de cooperación externa para el desarrollo de proyectos en materia de discapacidad.
9. Transfiere tecnología de apoyo, priorizando poblaciones que requieren mayores servicios para su autonomía.

Estas políticas se recogen con un mayor grado de precisión en los siguientes documentos aprobados

por el Consejo Universitario: SCU-639-97, del 26 de mayo de 1997, Políticas y Lineamientos sobre la prestación de servicios y transferencia tecnológica y políticas y lineamientos sobre Cooperación Internacional; SCU-1365-97, del 29 de setiembre de 1997, Directrices Académicas; SCU-643-96, del 28 de mayo de 1996, Políticas Institucionales sobre Cursos y Carreras Autofinanciadas; SCU-673-98, del 25 de mayo de 1998, Políticas y lineamientos de desarrollo regional, SCU-1322-97, del 18 de setiembre de 1997, Periodización del año académico: Calendarización de los ciclos lectivos; SCU-161-97, del 25 de febrero de 1997, Políticas y lineamientos para el rediseño o nuevos diseños curriculares; SCU-1088-97, del 8 de agosto de 1997, Políticas y Lineamientos que rigen los estudios humanísticos en la Universidad Nacional; SCU-397-98, del 13 de abril de 1998, Políticas y Lineamientos para el establecimiento de la práctica profesional supervisada; y SCU-583-98, Políticas y Lineamientos del Sistema de estudios de posgrado.

## SEGUNDA: GESTIÓN UNIVERSITARIA

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

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

1. Promueve una cultura institucional centrada en el estudiante como sujeto activo del proyecto universitario, reconociendo y facilitan-

do la atención a la diversidad, con el fin de asegurar su inserción, permanencia, promoción y egreso.

2. Fomenta en los estudiantes una cultura de independencia y responsabilidad en el desarrollo de su personalidad y de su vida académica.
3. Desarrolla programas de alta calidad e incentivos que, sustentándose en el principio de equidad, conducen al mejoramiento de las condiciones de logro académico del estudiante, así como su incorporación y liderazgo en proyectos académicos.
4. Investiga, en forma sistemática y permanente, tanto las variables psicológicas, económicas, sociales, culturales y de salud de la población estudiantil, como las del entorno, con el fin de establecer políticas de desarrollo que promuevan la accesibilidad y la inclusión.

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

### **B. El Sistema de Planificación**

1. Fundamenta su quehacer en el estudio de la realidad nacional e internacional.
2. Sustenta el desarrollo institucional en forma coherente con los fines que establece el Estatuto Orgánico, fundamentando la toma de decisiones en los principios de equidad, participación plena e igualdad de oportunidades,

por medio de estrategias de largo, mediano y corto plazo.

3. Establece lineamientos institucionales de desarrollo que garanticen los principios de equidad, participación plena e igualdad de oportunidades, para un periodo de al menos siete años en un plan de mediano plazo - institucional, por facultad, centro o sede y de unidad-, en el cual se enmarcan sus actividades.
4. Concreta el plan global de mediano plazo en planes anuales operativos y presupuestarios congruentes con sus prioridades y con los principios de equidad, participación plena e igualdad de oportunidades.
5. Asigna su presupuesto institucional según las prioridades establecidas en el plan de mediano plazo.
6. Asigna los recursos a las actividades de cada facultad, centro, sede y unidad, según la priorización establecida en su plan.
7. Consolida un sistema de evaluación permanente del quehacer universitario, como base para su planificación anual de mediano y largo plazo.

Lo anterior con base en el Estatuto Orgánico, Capítulo III y XI, Reglamento al Sistema de Planificación y las Directrices Académicas, SCU-1365-97, pero modifican sustancialmente las “Directrices Generales, Normas de Formulación y Normas de Ejecución Presupuestarias para 1997” SCU-1155-96, del 23 de agosto de 1996.

**C. En materia de recurso humano**

1. Cuenta con el recurso humano idóneo y dispone de mecanismos de reclutamiento y selección respetuosos del principio de igualdad de oportunidades, con el fin de garantizar la contratación en igualdad de condiciones.
  2. Dispone de un cuerpo académico calificado y sensible a la atención de la diversidad, por lo cual contrata recursos con el grado académico mínimo de Licenciatura. En el caso de estudios de posgrado los académicos poseen, al menos, el posgrado que se ofrece.
  3. Dispone de funcionarios sensibles a la atención y respeto de la diversidad, por lo cual tanto las instancias como las personas responsables de la contratación garantizan el cumplimiento de este principio.
  4. Cuenta con un plan de inducción, actualización, capacitación, mejoramiento, formación, sensibilización y renovación de los recursos, con respecto a la diversidad, y brinda servicios y apoyos accesibles y oportunos, en concordancia con la misión, los principios, los fines y las prioridades institucionales.
  5. Garantiza a sus funcionarios, de conformidad con los recursos institucionales, condiciones laborales de ascenso profesional y salarial sustentadas en los principios de equidad e igualdad de oportunidades, calidad, producción y dedicación sostenidas.
  6. Cuenta con mecanismos equitativos de evaluación permanente de su desempeño profesional como base para su incorporación y permanencia en la Institución y en los diferentes regímenes de incentivos laborales.
  7. Capacita en forma permanente a sus autoridades de dirección administrativa y académico-administrativa, en aspectos de gestión, gerencia y atención a la diversidad.
  8. Garantiza su utilización óptima y plena mediante sistemas accesibles, normas e instrumentos ágiles y creados para tal efecto.
- Lo anterior con base en el oficio SCU-1365-97, del 29 de setiembre de 1997, Directrices Académicas.

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

1. Es flexible, accesible, está en función del proceso académico y el cumplimiento de las políticas académicas y maximiza el uso de los recursos humanos, físicos y financieros.
2. Su diseño posibilita la integración inter y multidisciplinaria de las áreas, programas y proyectos que comparten, desde diferentes enfoques, un mismo objeto u objetos de estudio.
3. Dispone de procesos ágiles, accesibles, oportunos y de calidad que incorporan elementos de los enfoques modernos de atención al usuario,



calidad y efectividad del producto, así como oportunidad en su entrega.

4. Dispone de una estructura organizativa simple, eficiente y eficaz.
5. Impulsa la automatización y accesibilidad de los procesos como medio de lograr una óptima eficiencia y eficacia en la administración.
6. Facilita la coordinación interuniversitaria e integración de la educación superior y el sistema educativo en su conjunto, en el marco de los principios de equidad e igualdad de oportunidades como instrumentos de democratización.
7. Favorece los nexos con el Estado, la sociedad civil y sus organizaciones.
8. En el ámbito administrativo, favorece la desconcentración de los procesos administrativos de las facultades, centros y sedes y secciones regionales.

Estas políticas se extraen de los siguientes documentos aprobados por el Consejo Universitario: Políticas y Lineamientos sobre la prestación de servicios y transferencia tecnológica, SCU-639-97; políticas y lineamientos sobre Cooperación Internacional; Directrices Académicas, SCU-1365-97; Políticas Institucionales sobre Cursos y Carreras Autofinanciadas SCU- 643-96; Acuerdo de aprobación de presupuesto 1998, SCU-1720-97, del 20 de noviembre de 1997; el Reglamento al Sistema de Planificación; y los capítulos III y IX del ESTATUTO.

## TERCERA: FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN

### A. Finanzas institucionales

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

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

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

**B. Inversión**

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

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

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

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

# ANEXO 4

## ELEMENTOS DE LA VISIÓN PARTICULAR DE LA DOCENCIA, LA INVESTIGACIÓN, LA EXTENSIÓN Y LA GESTIÓN

### DOCENCIA

1. Una oferta docente de calidad, con flexibilidad curricular y respaldada por una institución que se desarrolla y enfrenta cambios como organización.
2. Permite afrontar retos presentes y futuros del desarrollo nacional y regional.
3. Ofrece programas académicos para estudiantes con aptitudes y actitudes para comprometerse con los procesos de aprendizaje de excelencia en el desarrollo de conocimientos y habilidades. La Universidad atiende estudiantes de distintos sectores sociales, prioritariamente aquellos con menores oportunidades de acceso a la educación superior.
4. Programas de actualización para profesionales y “a la medida”.
5. Una formación humanista, con “sello ambiental”, holística e integral.
6. Los estudiantes viven experiencias de aprendizaje participativas, en interacción mutua con la realidad y el contexto sociocultural, para desarrollar conocimientos que, además, están sustentados por la investigación y la extensión universitaria.
7. Con docentes actualizados, íntegros, que utilizan estrategias formativas bidireccionales, forman equipos colegiados, se fortalecen en espacios de reflexión e intercambio y son capaces de emplear recursos tecnológicos de punta

para el aprendizaje.

8. Formar profesionales para aprender a aprender, a ser, a hacer y a convivir. Preparados para asumir retos, enfrentar cambios y resolver problemas; emprendedores, capaces de trabajar en equipo y de innovar e investigar para lograr transformaciones. Competitivos, con sólidos conocimientos disciplinares.
9. Profesionales comprometidos, éticos, críticos y autocríticos, creativos, autónomos, propositivos, democráticos, respetuosos de la diversidad y con una alta estima hacía sí mismos y hacia los otros.

### INVESTIGACIÓN

1. La investigación de la Universidad Nacional constituye un ámbito fundamental del quehacer académico institucional que lo dinamiza, articula y vectoriza.
2. Contribuye a la expansión de la frontera del conocimiento, en forma tal que convierte a la Universidad en uno de los más importantes y significativos centros intelectuales de América Latina y en un centro de referencia y consulta permanente a nivel mundial en las áreas en que se ha especializado, de acuerdo con sus áreas de desarrollo.
3. La Universidad Nacional es líder en el abordaje de problemáticas de importancia estratégica para el desarrollo nacional y regional.

4. Su investigación pionera impulsa las potencialidades de este desarrollo y plantea alternativas de solución a sus requerimientos, en atención a los objetivos del desarrollo humano sostenible, entendido como progresión humana fundada en el respeto y cuidado de la naturaleza, equidad de género, mejoramiento de la calidad de vida, crecimiento económico, derechos humanos y solidaridad y justicia social.
5. La Universidad Nacional desarrolla investigación básica y aplicada, inter, trans y multidisciplinaria, con sólidos aportes disciplinarios.
6. Es ejecutada por equipos de investigación consolidados que trabajan con tecnologías de punta, presentan vínculos formales con instituciones y universidades nacionales e internacionales, y cuentan con instancias institucionales de apoyo a su gestión para la consecución de fondos.
7. El posgrado de la Universidad Nacional es un espacio de investigación estructurada, adecuada y pertinente, que prepara a los estudiantes en investigación, en la producción de nuevos conocimientos y en la definición de nuevos objetos de estudio.
8. El quehacer investigativo de la institución se ejecuta en el marco de programas en los cuales se desarrollan temáticas de importancia estratégica en los ámbitos nacional y regional, en el marco de los cuales la perspectiva integradora, desde el planteamiento mismo de la problemática, fortalece el impacto de las acciones, así como la integración y sinergia entre investigación, extensión, docencia y producción.
9. La Universidad Nacional logra un impacto tangible en amplios espacios sociales, y logra identificar y desarrollar campos en que son requeridas capacidades endógenas y emergentes de investigación, en procura de una aportación inédita a la comunidad científica en áreas en que el país tiene o puede construir ventajas competitivas.

## EXTENSIÓN

1. La extensión de la Universidad Nacional permite crear y compartir con la sociedad conocimientos que amplían las oportunidades y potencian las capacidades para alcanzar una mayor calidad de vida del ser humano y de su entorno, en compromiso con las futuras generaciones.
2. La extensión permite validar la pertinencia, la calidad, la aplicabilidad, la interdependencia y la congruencia de los programas académicos estratégicos de la Universidad Nacional, los cuales se desarrollan mediante equipos transdisciplinarios que establecen relaciones de cooperación y alianza para el aprendizaje mutuo y con la comunidad.
3. Mediante la extensión se promueve la construcción de redes organizativas entre la Universidad Nacional y otros actores para vincular actividades productivas, sociales, culturales y académicas, de modo que redunden en mayores oportunidades de desarrollo en los ámbitos personal, local, regional e internacional.

4. En consonancia con esta concepción, la gestión de programas académicos compromete la participación de los académicos, incorpora el pensar y sentir de las comunidades y se basa en la búsqueda de consensos, acuerdos mutuos y la transparencia. Estos procesos de gestión son confiados a funcionarios con capacidades y actitudes apropiadas para garantizar la confiabilidad de la gestión.

## GESTIÓN INSTITUCIONAL

### Construcción del Consejo de Servicios Comunes

1. Un modelo de gestión con estructuras y procesos simples, flexibles y efectivos que optimizan el uso de los recursos y las decisiones institucionales. Esto significa asegurar:
  - La desconcentración: facultamiento, responsabilidades.
  - La rendición de cuentas.
  - Autoridades electas por méritos.
  - Participación ciudadana en las decisiones de alto nivel.
2. La tecnología y la información ocupan un lugar estratégico en la gestión universitaria.
3. Una gestión estratégica con claridad de visión, capacidad de crear alianzas, articular planes y tomar decisiones coherentes y con seguimiento, evaluación y control estratégicos.
4. Desarrollo humano gestionado estratégicamente:

- Basado en competencias y orientado al compromiso.
- Selección, desarrollo, evaluación e incentivos coherentes.
- Con profesionales de clase mundial.
- Manejo de la cultura organizacional hacia la visión y estrategia.

5. Basado en liderazgos efectivos, compartidos y múltiples.
  - Idoneidad, competencias, actitudes y compromisos.
  - Impulsores de innovaciones.
  - Autoridades con liderazgo.
  - Capacidad de dirección y mando.
  - Integridad.
  - Administrativos con rol de facilitadores y mentores.

### Construcción del Gabinete de la Rectoría

1. La calidad constituye una idea rectora que debe caracterizar el quehacer institucional.
2. La gestión institucional deberá estar orientada por un estilo de dirección estratégica, desconcentrada y respaldada por la rendición de cuentas.
3. La búsqueda de caminos que permitan el desarrollo futuro de nuevas formas de organización de la actividad académica y de la estructura de gestión institucional, así como la definición de prioridades institucionales debe constituirse en una tarea central de la Universidad.

4. Una gestión integral del talento humano que responda a la estrategia institucional y a las aspiraciones futuras de renovación de cuadros se convierte en una prioridad institucional.
  
5. La utilización y el impacto de la información y la tecnología, tanto en la gestión institucional como en los procesos académicos fundamentales, debe promoverse en consonancia con la estrategia institucional.

# ANEXO 5



## El Sistema de Conducción Integral

Programa Gestión de la Calidad Institucional

Heredia, Costa Rica  
Febrero del 2004

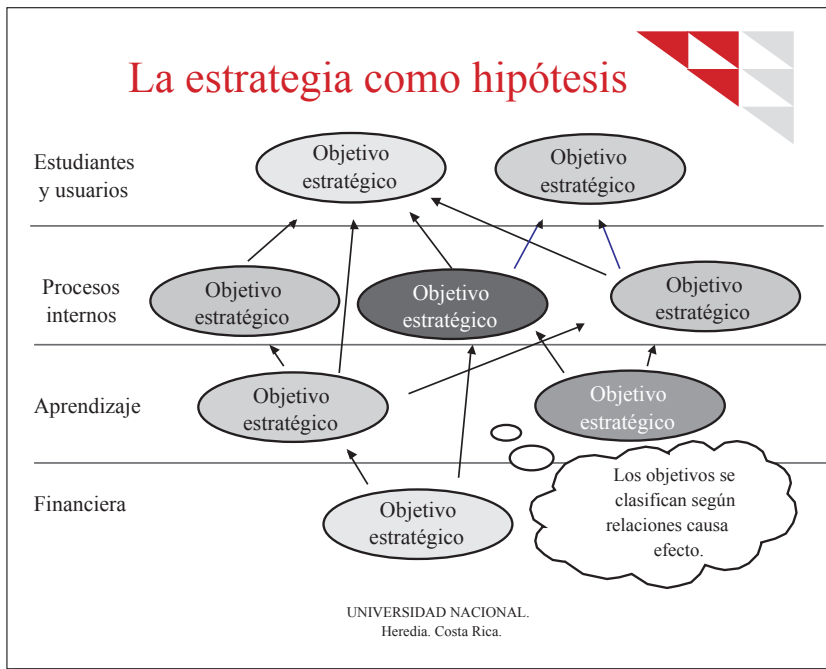
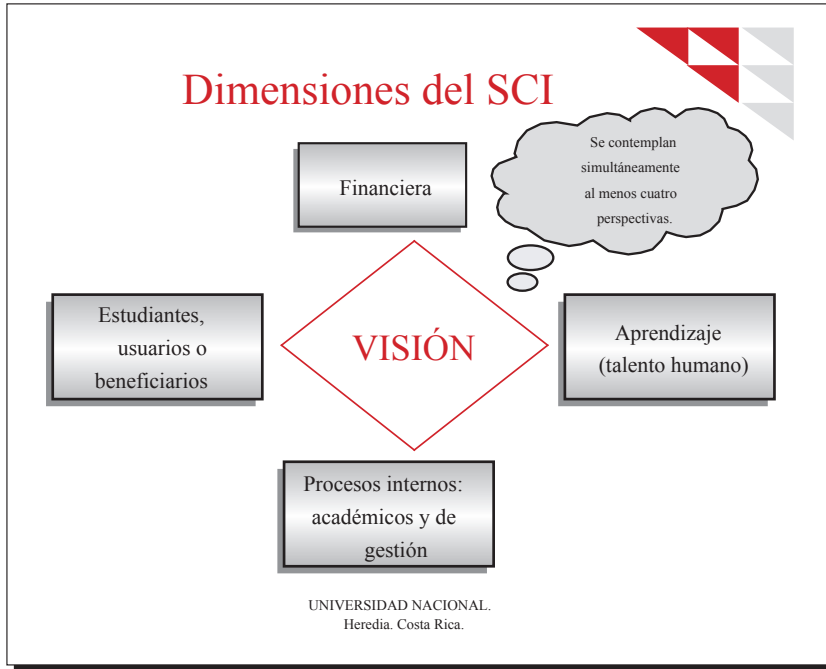
## ¿Qué es la conducción integral?



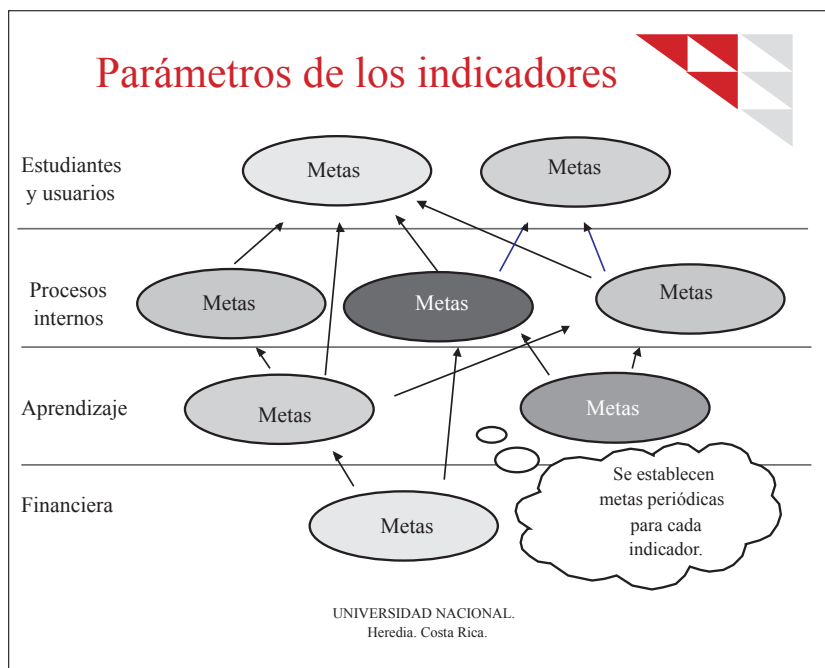
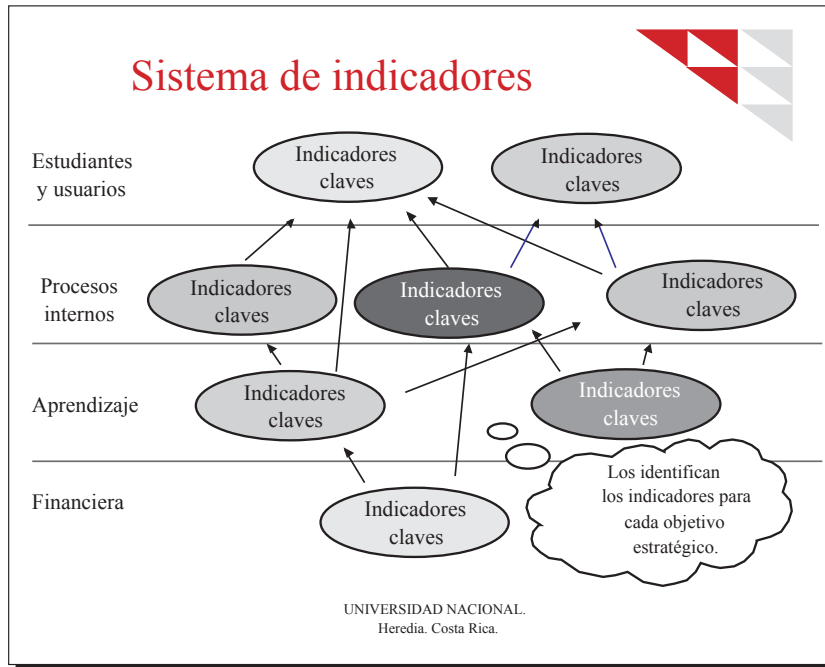
Es una herramienta de gestión integralmente concebida para:

- La ejecución de una estrategia planeada.
- Alinear distintos ámbitos y niveles de la organización con la estrategia.
- Asegurar el control estratégico mediante indicadores financieros y no financieros.
- Contribuir a la rendición de cuentas.

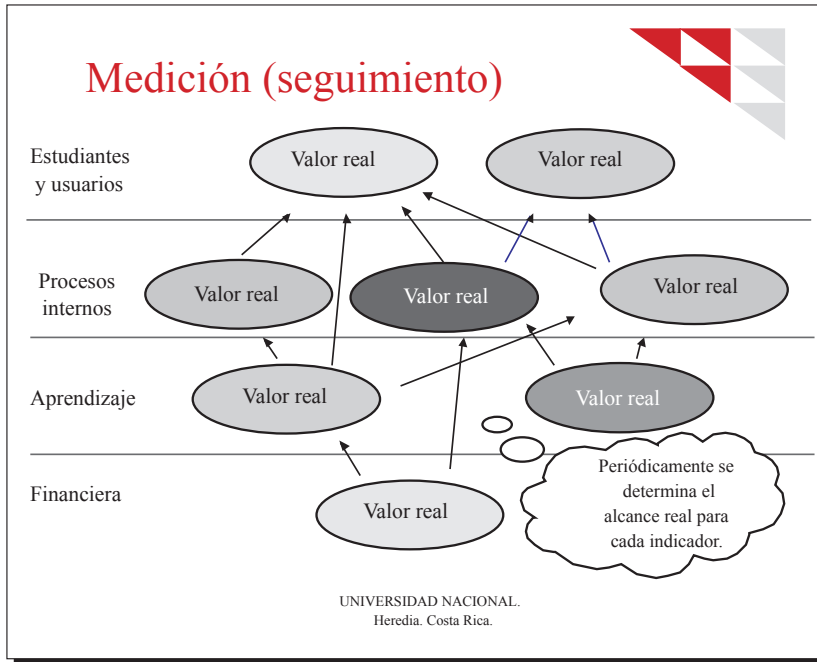
UNIVERSIDAD NACIONAL  
Heredia, Costa Rica.



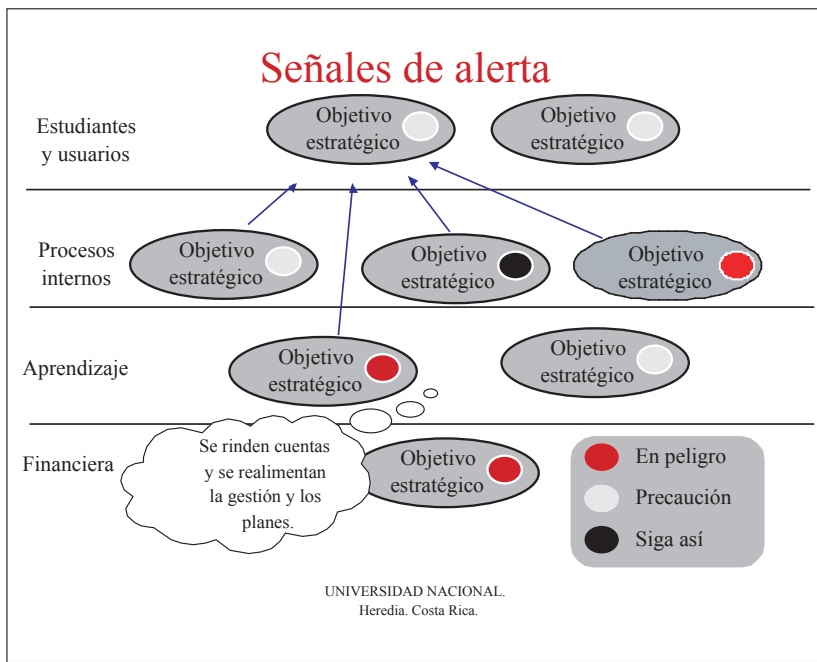




## Medición (seguimiento)

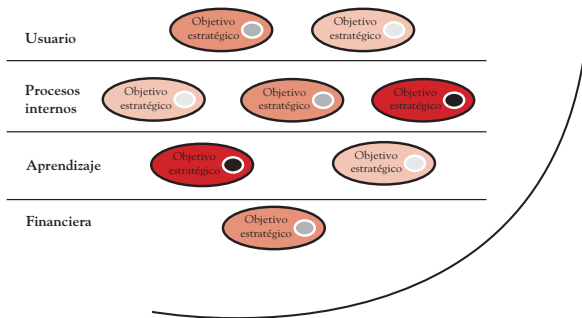


## Señales de alerta

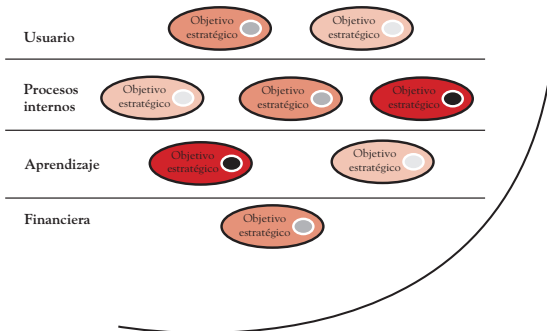




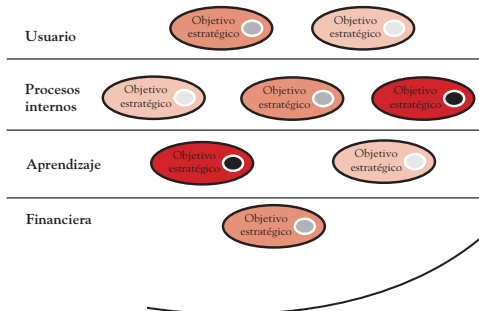
### Institucional



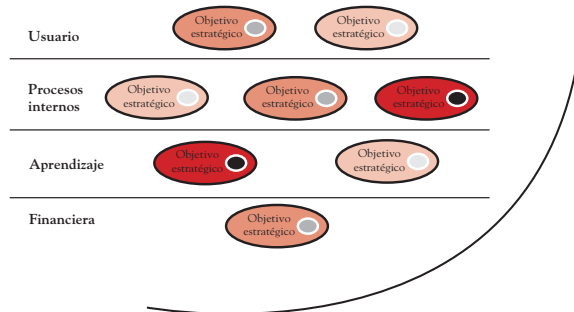
### Facultad



### Unidad



### Funcionario



Progresivamente se articulan los objetivos institucionales, los de facultad y unidad



Impreso por el Programa de Publicaciones e Impresiones de la Universidad Nacional, en el mes de abril del 2005.

La edición consta de 1500 ejemplares, en papel bond 20 y cartulina barnizable.

0335-5—P.UNA