



UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA



Informe  
**Rendición  
de Cuentas  
y fin de gestión** | **2015-  
2020**  
Seguimiento Plan de Mediano Plazo Institucional  
(PMPI) 2017-2021

**RESUMEN EJECUTIVO**

---

**RECTORÍA  
RECTORÍA ADJUNTA  
VICERRECTORÍAS**

---





## RESUMEN EJECUTIVO

---

# **Rendición de Cuentas e informe de fin de gestión**

**Rectoría • Rectoría Adjunta • Vicerrectorías  
2015-2020**

---

**Seguimiento Del Plan De Mediano Plazo  
(PMPI) 2017-2021, correspondiente al año 2019**

**Mayo, 2020**

# Créditos

## COORDINACIÓN Y ELABORACIÓN

Rectoría  
Rectoría Adjunta  
Vicerrectoría de Investigación  
Vicerrectoría de Docencia  
Vicerrectoría de Extensión  
Vicerrectoría de Vida Estudiantil  
Vicerrectoría de Administración

## COMPILACIÓN Y SÍNTESIS DE TEXTOS

Área de Planificación - Apeuna  
(Sección de Análisis de Información)

## DISEÑO DE PORTADAS E INFOGRAFÍAS

Calderón Solano Mónica, IDESPO  
Murillo Segura Mónica, Programa Publicaciones e Impresiones

## DIAGRAMACIÓN DE TEXTOS Y MAQUETACIÓN

Herrera Benavides Karen, Oficina de Relaciones Públicas

## FOTOGRAFÍAS

Propiedad de la Universidad Nacional

## IMPRESIÓN

Programa de Publicaciones e Impresiones

## PRODUCCIÓN DE VIDEOS

Oficina de Comunicación





UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA



Informe  
**Rendición  
de Cuentas  
y fin de gestión** | **2015-  
2020**

Seguimiento Plan de Mediano Plazo Institucional  
(PMPI) 2017-2021

**RESUMEN EJECUTIVO**

RECTORÍA  
RECTORÍA ADJUNTA  
VICERRECTORÍAS



- **PROPICIAMOS LA FORMACIÓN INTEGRAL, IMPULSANDO EL AMOR ENTRE TODAS LAS PERSONAS COMO OBJETIVO SUPREMO Y GUÍA DE NUESTRO ACCIONAR.**

“Junto a estas doradas piedras de Salamanca, al pie de sus capiteles, rozando los esplendores de los follajes, arquitectónicos del Renacimiento, palpitan los recuerdos, dorados también, de los que aquí aprendieron más que a estudiar a amar y que en los lánguidos tedios del ocaso de su vida vuelven los ojos del alma a la ciudad en que se abrieron sus corazones al amor.” (Ref. Unamuno, Obras completas VIII. Madrid: Escelicer, 1970, p.257).

- **EL RESPETO AL OTRO, A LA OTRA, ES UNA BASE INDISPENSABLE QUE NOS ABRE EL CAMINO HACIA LA SOLIDARIDAD.**

“Se puede respetar al otro y a la naturaleza externa al ser humano sólo en el marco de una acción solidaria” (Franz Hinkelammert).

- **NUESTRO CAMINO ES CONTRIBUIR A LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES NACIONALES Y UNIVERSITARIAS MEDIANTE LA CONVIVENCIA PACÍFICA; NUESTRA FILOSOFÍA COMÚN HA DE SER PUES LA DE LA ´NO VIOLENCIA. (Padre Benjamín Núñez)**

“Fomentamos la construcción de formas de convivencia pacífica, sin violencias y con la convicción de que necesitamos una nueva y ordenada forma de vivir; lo que obliga a aprender a coexistir sin destruirnos.”

“...sentir –pensar- actuar es lo que impulsa formas de convivencia pacífica, sin violencias, con reconocimiento, equidad y justicia para todos y todas...”

## **ALCANCE NORMATIVO:**

- Artículos 1 inciso b), 29 inciso c), 43 inciso s) y 45 inciso f) del Estatuto Orgánico
- Artículos 16 inciso 15, 51, 52, 54, 55 y 58 del Reglamento de la Asamblea de Representantes
- Artículos 10, 13 inciso y), 16 y 24 inciso f) del Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías.
- Artículos 8 inciso b), 11, 13, 14 y 19 del Reglamento de Rendición de Cuentas e Informes de Fin de Gestión.
- Formularios oficiales de Informes de Fin de Gestión, publicados por el Programa Desarrollo Recursos Humanos en el link: <http://www.documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/7516>

## **CONTENIDO DEL INFORME:**

El presente informe de fin de gestión contiene y cumple con los contenidos establecidos en los artículos 11 y 13 del Reglamento de Rendición de Cuentas e Informes de Fin de Gestión:

### **a. Información que ubica la persona y la instancia donde realiza las labores.**

**Nombre: Alberto Salom Echeverría.**

**Cédula: 1-0443-0578**

**Rector, Universidad Nacional**

**Gestión 2015-2020:** 22 de junio de 2015 al 21 de junio de 2020.

**Nombramiento de la Asamblea Universitaria,** 15 de mayo de 2015.

**Juramentado por el Consejo Universitario,** 19 de junio de 2015.

FIRMA DIGITAL

**b. Fecha del informe y período de tiempo del cual está rindiendo cuentas.**

- 15 de mayo de 2020.
- Plan Estratégico Institucional (PEI), 2017-2021 y Plan de Mediano Plazo Institucional, 2017-2021.
- 2017, 2018 y 2019. No se incluye el informe del año 2016, ya que este fue un informe de transición que incluso se denominó “informe de labor cumplida 2015-2016”, no fue un informe de rendición de cuentas anual. En relación con el año 2020 solo se rinde cuentas de los primeros tres meses del año. Todos los informes se encuentran disponibles en sitio UNA Transparente [www.transparencia.una.ac.cr](http://www.transparencia.una.ac.cr) en la sección Rendición Cuentas.

**c. Un estado de la instancia bajo su responsabilidad que incluya el nivel de cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores establecidos previamente en su planificación estratégica, especificando los principales logros y actividades pendientes.**

Este apartado contempla las acciones planificadas en el Plan Estratégico 2017-2021. Consta de 5 ejes y cada uno de estos ejes considera un conjunto de sub-temas. Según el siguiente detalle:

- 1. Universidad Pertinente Transformadora y Sustantiva.**
- 2. Universidad Dialógica e Interconectada.**
- 3. Formación Humanista del Estudiantado.**
- 4. Gestión Flexible Simple y Desconcentrada.**
- 5. Convivencia Universitaria Sinérgica.**

**d. Información sobre la gestión de los recursos financieros asignados.**

**e. Estado de implementación de las disposiciones pendientes o en ejecución del resultado de los procesos del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión Universitaria e informes de auditoría, cuando durante su gestión haya sido sujeto activo de alguno de esos procesos.**

- f. Enumeración de los asuntos, hechos o información de carácter confidencial.**
- g. Un resumen de las peticiones recibidas, contestadas o declaradas por resolución inadmisibles.**
- h. Estado de logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación operativa anual. Al respecto únicamente se incluye la información de enero a marzo 2020, pues los de los años anteriores, fueron presentados en los respectivos informes de ejecución del POA de mitad y fin de año.**
- i. Los asuntos pendientes más relevantes que deben ser asumidos prioritariamente por quien asumirá el cargo a futuro.**
  
- j. Los cambios en el entorno que afecten el quehacer institucional o de la Unidad.**





# Contenidos

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>PREFACIO.....</b>	<b>15</b>
La gobernanza universitaria.....	15
La actividad sustantiva.....	19
Situación financiera de la UNA y el FEES.....	28
La vida del estudiantado.....	33
Las tecnologías y la academia.....	39
Evolución del cálculo del IGI y el ITSP en la UNA 2010-2019.....	43
<b>EJE 1. UNIVERSIDAD PERTINENTE, TRANSFORMADOR Y SUSTENTABLE.....</b>	<b>59</b>
1.1 Sinergia entre áreas académicas.....	59
1.2 Actualización del ideario pedagógico.....	60
1.3 Interdisciplinariedad y diálogo de saberes.....	61
1.4 Renovación de la oferta docente.....	65
1.5 Consolidación del proceso integral de admisión.....	71
1.6 Otras iniciativas desarrolladas.....	72
<b>EJE 2. UNIVERSIDAD DIALÓGICA E INTERCONECTADA.....</b>	<b>75</b>
2.1 Acción territorial articulada .....	75
2.2 Vinculación Universidad-Sociedad-Estado.....	78
2.3 Internacionalización institucional.....	81
2.4 Sistematización y socialización de experiencias .....	85
2.5 Mejoramiento de la producción académica.....	86
2.6 Comunicación y reconocimiento institucional.....	89
2.7 Innovación de la acción sustantiva.....	91
<b>EJE 3. FORMACIÓN HUMANISTA DEL ESTUDIANTADO.....</b>	<b>95</b>
3.1 Formación integral del estudiantado.....	95
3.2 Mejoras en los servicios estudiantiles.....	98

3.3 Apoyo a la población estudiantil en condiciones de vulnerabilidad...	102
3.4 Iniciativas para la integración del estudiantado.....	103
<b>EJE 4: GESTIÓN FLEXIBLE, SIMPLE Y DESCONCENTRADA.....</b>	<b>105</b>
4.1 Implementación del modelo de Gobierno Abierto.....	105
4.2 Gestión de la calidad institucional para la excelencia.....	108
4.3 Desconcentración y fortalecimiento de los servicios.....	113
4.4 Actualización de la normativa institucional.....	116
4.5 Cultura saludable y sustentable.....	122
4.6 Tecnología de comunicación e información.....	124
4.7 Talento humano .....	126
4.8 Infraestructura y ambiente laboral sustentable.....	128
4.9 Sostenibilidad Financiera.....	131
<b>EJE 5. CONVIVENCIA UNIVERSITARIA SINÉRGICA.....</b>	<b>144</b>
5.1 Cultura institucional saludable y sustentable.....	144
5.2 Espacios saludables y eco sociales.....	146
5.3 Compromiso con los derechos humanos.....	147
5.4 Convivencia pacífica e intercultural.....	148
5.5 Sentido de pertenencia e identidad institucional.....	151
5.6 Autonomía, cultura de paz y democracia universitaria.....	151
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>155</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente informe de rendición de cuentas contiene un balance de los cinco años de la gestión (2015-2020). En eso se diferencia de todos los informes anteriores, cada uno de los cuales daba cuenta solamente del respectivo año de la gobernanza universitaria. En esta oportunidad se intentó realizar un recuento crítico de todo el período, que legue a la institución tanto los principales hitos que desde nuestra óptica se alcanzaron, así como los yerros u omisiones, y los principales desafíos que, a criterio de la administración activa, quedan pendientes de realización. Como dijera nuestro primer rector, Benjamín Núñez, “Cuando me retiré de la Rectoría (...) sentí que quedaban muchos sueños por realizar, **porque una universidad nunca se termina de construir ni material ni académicamente**”. En seguida expresa una especie de invocación: “Qué sigan los obreros de hoy construyendo una universidad que pueda realizar sus nobles destinos y llenar el anhelo que expresé al asumir mis funciones. Tengo fe en la Universidad Nacional (...)”.<sup>1</sup>

La metodología empleada para elaborar el informe es compleja. No ha cambiado en su esencia respecto de los informes anteriores anuales, excepto porque hemos considerado dinamizar la presentación de este ante la Asamblea de Representantes, insertando imágenes, cuadros y vídeos. Mostraremos imágenes, cuadros o gráficas por vicerrectorías, la Rectoría y la Rectoría Adjunta; no por ejes, como es obligatorio en el informe escrito. Se ha considerado que así, la comunidad universitaria y nacional que tenga acceso al informe podrá valorar y apreciar mejor lo alcanzado, lo que queda pendiente, los desafíos y sugerencias que se formulan para la próxima gestión.

El procedimiento que se ha diseñado comienza en una primera fase deliberativa, en la Rectoría y Rectoría Adjunta, mediante una discusión amplia con vicerrectores, así como con las direcciones ejecutivas, en punto a las principales orientaciones sobre los asuntos que se deben considerar en el informe respectivo. Una vez realizado este análisis, se inicia un paso más ejecutivo, en el que han jugado un papel decisivo las personas directoras ejecutivas de la Rectoría y la Rectoría Adjunta, doña Nixia Salas López y doña Gabriela Arguedas Campos, respectivamente. Sobre ellas ha recaído durante todos estos cinco años una responsabilidad muy importante: llevar las principales orientaciones resultantes de la deliberación en el Consejo de Rectoría, al resto del personal administrativo que ha conformado las direcciones ejecutivas de las vicerrectorías. Desde luego,

---

1 (Ref. Discurso del Padre Núñez, 1983)

cada titular de las vicerrectorías ha jugado también un papel de liderazgo insoslayable en este momento de la elaboración del informe.

El siguiente paso de esta fase más ejecutiva, consistió en un trabajo interno de cada vicerrectoría, así como igualmente, de la Rectoría y de la Rectoría Adjunta; cada instancia traslada orientaciones a las oficinas coadyuvantes, con el objeto de que se elabore información estratégica que debe ser considerada en el informe de rendición de cuentas de cada vicerrectoría, rectoría y rectoría adjunta. Este es un momento interno, particular de cada uno de los entes que conforman el Consejo de Rectoría. Por lo consiguiente, dada la importancia que esta gestión le ha concedido a los enfoques holísticos e inter y multidisciplinarios, el proceso comporta encuentros constantes entre los titulares de las direcciones ejecutivas con el objeto de mantener la coherencia que se requiere conforme a las orientaciones iniciales. No menos importantes al respecto, lo constituyen las deliberaciones de control que se llevan a cabo en el Consejo de Rectoría.

Algo análogo a lo anterior, ocurre con cada uno de los informes que deben emanar desde las decanaturas hacia la instancia superior de la administración activa de la Universidad Nacional, el Consejo de Rectoría. Con cada decanatura, por medio de las personas que ocupan el cargo de la dirección ejecutiva, hemos debido establecer el mismo ligamen que se produjo con las direcciones ejecutivas de cada vicerrectoría<sup>2</sup>, para propiciar la obtención de información referente al seguimiento de las actividades que planificaron en el marco del proceso de planificación institucional. Esta información, en conjunto con la construida por la Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías, es sometida a un proceso de valoración, mediante una estructura de ponderaciones anuales y quinquenal, que nos permite posteriormente referirnos al cumplimiento del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021, tanto en su agregado, como por ejes y metas específicas.

Toda esta fase ha comportado un alto grado de complejidad, derivado de lo intrincado que resulta ensamblar en un solo documento, los informes particulares y la imperiosa necesidad de mantener en todos ellos, la perspectiva general requerida. Dicha complejidad se ha multiplicado este último año, debido a la dificultad de propiciar encuentros presenciales ante la pandemia desatada por el virus SARS-COV-2 que ocasionó lo que hoy día se conoce como el *Covid-19*, que todos hemos tenido que afrontar. Sin embargo, como lo hemos debido hacer en toda la Universidad, hemos procurado resolver esta limitación acudiendo a la

---

<sup>2</sup> Se hace referencia aquí a lo que hemos denominado en los informes de “Rendición de Cuentas” un semáforo; a través de ello hemos dado cuenta del grado de cumplimiento de las metas y actividades de las decanaturas, conforme la información entregada por las facultades, centros y sedes.

asistencia tecnológica facilitada por la Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación (DTIC). Ello nos permitió realizar múltiples encuentros no presenciales, virtuales, o bien por medio de tecnología asistida. El ajuste que esto ha implicado a toda la comunidad universitaria quedará como una ganancia aprendida, la cual se ha convertido de hecho en un valor agregado. La tarea no ha resultado nada fácil, debido a que muchas de las personas académicas y administrativas de la institución, no estaban actualizadas en el uso de las diferentes herramientas tecnológicas a las que hemos debido recurrir en estas condiciones.

Mención aparte merece la constitución que se lleva a cabo por parte de la Rectoría del equipo técnico especializado. Se estableció desde el inicio del proceso para asesorar principalmente al Rector y a la Directora Ejecutiva, que son quienes comandan todo el proceso de principio a fin. El equipo técnico especializado (en adelante ETE) está conformado por la APEUNA, el Programa de Gestión Financiera y la Oficina de Relaciones Públicas. Este ETE recibe insumos de las Oficinas adscritas a la Rectoría, tanto como de las vicerrectorías y departamentos de éstas, principalmente en estos últimos dos casos, los insumos se canalizan por intermedio de las personas directoras ejecutivas. El fin primordial que realiza el ETE, conjuntamente con las direcciones ejecutivas de vicerrectorías y decanaturas, bajo la conducción de Rectoría, especialmente de su directora ejecutiva, consiste en sistematizar el informe y verter el aporte proveniente de las vicerrectorías, en los cinco ejes que están contemplados en el Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI), y en el Plan Estratégico Institucional (PEI). Cada uno de estos ejes contempla un conjunto de sub-temas. Estos ejes son los siguientes:

- **Universidad pertinente, transformadora y sustantiva.**
- **Universidad dialógica e interconectada.**
- **Formación humanista del estudiantado.**
- **Gestión flexible, simple y desconcentrada.**
- **Convivencia universitaria sinérgica.**

Una vez enlistadas las actividades contempladas y analizadas por las vicerrectorías en cada eje, según corresponda, el ETE las reenvía al Consejo de Rectoría para que este órgano revise cada uno de los ejes e introduzca las observaciones que considere convenientes y pueda elaborarse el informe final, con las observaciones de cada una de las vicerrectorías, en particular de los titulares de estas mismas instancias, así como de la Rectoría Adjunta y de la Rectoría.

Todo este proceso concluye, con la elaboración por parte del Rector y su equipo, de la introducción al informe final integrado de un prefacio (en caso de que sea necesario) y del capítulo de conclusiones. En esta última parte participa la Rectoría Adjunta y se cuenta además con la colaboración que el Rector solicite a la persona titular de cada vicerrectoría.

En esta fase conclusiva, se recibe también el aporte de personas seleccionadas del ETE. Destacada ha sido la elaboración de la presentación formal para ante la Asamblea de Representantes, por parte de una persona seleccionada de Relaciones Públicas.

Conviene hacer hincapié en que este año, el informe ha debido integrar y hacer un balance de los cinco años precedentes, tal como es requerido. Evidentemente, el ya enjundioso trabajo de cada uno de los años anteriores, se vio multiplicado en complejidad, por las razones aducidas, pero también por la arquitectura del mismo informe conclusivo, que como queda dicho, exige la integración de todo lo anterior.

Deseo concluir esta *Introducción* agradeciendo de manera especial el aporte al informe, para este año, a las siguientes personas: en primer término a la estimable Rectoría Adjunta, Dra. Ana María Hernández Segura; al Vicerrector de Administración, Dr. Pedro Ureña Bonilla; a la Vicerrectora de Docencia, Dra. Laura Bouza Mora; a la Vicerrectora de Extensión, M. Ed. Yadira Cerdas Rivera; al Vicerrector de Investigación, M.Sc. Daniel Rueda Araya; a la Vicerrectora de Vida Estudiantil, Dra. Susana Ruiz Guevara. Todas y todos ellos, profesionales de una altísima calidad.

Particular agradecimiento de nuestra parte, integrantes del Consejo de Rectoría, a dos calificadas profesionales: la directora ejecutiva de la Rectoría, M.Sc. Nixia Salas López y la directora ejecutiva de la Rectoría Adjunta, Licda. Gabriela Arguedas Campos. Hago extensivo el agradecimiento a cada una de las personas que ocupan los cargos de dirección ejecutiva de las vicerrectorías, por su disciplina y valiosa contribución para este y para los anteriores informes.

Un agradecimiento especial a un grupo de estimables profesionales del Equipo Técnico Especializado, que reiteradamente han desempeñado un destacado papel en la elaboración de los informes de rendición de cuentas, a saber: M.Sc. Juan Miguel Herrera; M.Sc. Christian González Hernández; Licda. Irene Álvarez Rojas, M.Sc. Sugeily Madrigal Rodríguez; Kattia Gómez Esquivel; M.Sc. Marianella Rodríguez Ramírez, M.Sc. Sergio Fernández Rojas, M.Sc. Marly Alfaro Salas; M.Sc. Ronny Hernández Álvarez y M.Sc. Javier Durán Fallas.



## PREFACIO

### La gobernanza universitaria

Para establecer el marco teórico y político que ha amparado la acción de esta gestión que concluye sus funciones el 20 de junio de 2020, encomendada a guiar la vida de la Universidad Nacional, creemos importante comenzar esclareciendo el concepto politológico de *gobernanza*, concepto central que nos ha servido de orientación.

Erróneamente, en algunos contextos se usa indistintamente los conceptos de ***governabilidad y gobernanza***. En la ciencia política moderna se ha establecido una clara diferencia. Para ello, deseo acudir a mi propio trabajo, que se acaba de publicar en Editorial Universidad Nacional, nuestro sello institucional<sup>1</sup>: “Pocos autores —allí afirmo— han definido con tanta precisión para la ciencia política el concepto de gobernabilidad como Salvador Giner y Xavier Arbós (...) Estos autores señalan que la ***governabilidad***, es la cualidad de un gobierno de ejercer el poder conforme a dos características: la legitimidad, la cual puede ser de origen o de ejercicio, y la eficacia. Una y otra, legitimidad y eficacia, se condicionan recíprocamente”.

La acepción politológica de la ***gobernanza*** va más allá, ya que no se queda solamente en una definición de carácter técnico, sino que considera que las soluciones en cualquier sociedad o en la institucionalidad pública están signadas por el predominio de lo social. En el entorno social, político y cultural, no solamente se debe actuar con eficiencia y eficacia, y con legitimidad de gobierno (lo que sin duda constituye una gran ganancia para la democracia), sino que “la gobernanza es un concepto mucho más comprensivo, que supone la participación constante y directa de la ciudadanía, mediante diversos mecanismos y procedimientos en la acción misma de gobierno (...). Por eso —agrego después— el ciclo de la gobernanza se cierra con la ***rendición de cuentas***. El progreso no puede ser definido desde la cúpula de las instituciones. La gobernanza (con frecuencia asimilada a la noción de ***governabilidad democrática***) requiere ciertamente de una teoría de las instituciones, que debe esclarecer cómo se crea el cambio; pero sobre todo el acento está puesto en cómo funcionan estas instituciones abriéndose a la participación de

1 Alberto Salom, «Cien años de autonomía universitaria: gobernabilidad o gobernanza», en Francisco González, coord. La autonomía universitaria en diálogo: a cien años de la reforma de Córdoba (Heredia: Editorial Universidad Nacional, 2020): 33-52.

la sociedad civil. Ello permitirá –se concluye diciendo- una participación política y equidad social” (*Ibid*).

El esclarecimiento de lo anterior resulta útil a nuestra comunidad universitaria, no solo para juzgar y evaluar lo actuado en los años recientes, sino para aceptar el desafío que constituye pasar a una forma y estilo de conducción del gobierno universitario mucho más democrático y participativo.

Las formas de conducción y el ejercicio de gobierno en la UNA han estado marcadas desde su origen, predominantemente por estilos muy centralistas. Con frecuencia, la participación de la comunidad se ha dispersado y a la vez se ha fragmentado en una especie de compartimentos estancos (facultades y unidades académicas), con excepción de los congresos universitarios —escasos, dicho sea de paso: en 47 años, únicamente cuatro desde su fundación; en promedio menos de uno cada diez años—, y de unos más o menos concurrenciosos procesos electorales. Aún cuando se han introducido en la UNA reformas encaminadas a propiciar una mayor desconcentración (disminución y diversificación del poder de la Rectoría; mayor protagonismo otorgado a las unidades académicas; diversificación del poder y de ciertas competencias del Consejo Universitario hacia el CONSACA; la creación de la Asamblea de Representantes; así como el fortalecimiento del proceso de regionalización entre otros), la cultura del centralismo del presidencialismo adquirida de la propia experiencia universitaria, y es también alimentada desde el ámbito nacional, cuya cultura continua siendo hipercentralista; finalmente recordemos que es en este espacio por excelencia adonde socializamos y es esa cultura de un centralismo exacerbado, la que pervive en la mayor parte de la comunidad universitaria.

Por ello, alcanzar más participación y democracia de los universitarios con el fin de apuntalar una mejor gobernanza en toda la institución, es un desafío constante, no solo para las autoridades de la Universidad Nacional, sino también para todas y cada una de las personas que componen la sociedad civil universitaria. Para lograr esto será necesario un esfuerzo consciente y persistente en todo momento.

De acuerdo con la experiencia adquirida por esta gestión, no es posible afirmar ni siquiera que la mayoría de la comunidad universitaria ha alcanzado una consciencia sólida capaz de viabilizar un proceso vigoroso de participación responsable en la gobernanza de la institución. Se sabe en ciencias sociales que la consciencia es volátil, no bien acaba de llegar a ciertos umbrales apetecidos y en muy corto tiempo, comienza a retroceder más allá del punto de partida. En ello intervienen muchas variables, que no siempre es posible controlar. Una de las

más importantes es la incidencia y embate del centralismo residente en la cultura nacional, espacio supremo de socialización de la ciudadanía universitaria.

Es crucial emprender al menos las siguientes tareas:

1. Reforzar las bases de la educación permanente en torno a los beneficios de una convivencia más democrática, participativa y descentralizada en el ejercicio del gobierno universitario. Esto supone no solo más derechos, sino un incremento de los deberes de cada persona de la comunidad.
2. Garantizar que queden bien sentadas las bases de un diálogo respetuoso y constante entre las distintas instancias de la institución universitaria, en particular entre los órganos de conducción superior, aunque también entre los miembros de los demás estamentos universitarios; tanto al interior de cada uno de ellos, como transversalmente en todos los espacios de interacción entre las personas. Cultivarnos en el ejercicio de la tolerancia frente a la diversidad, y en el reconocimiento de la otredad es tarea clave de nuestros días. En la Universidad debe prevalecer el espíritu de colaboración, antes que el de confrontación. Paralelamente, es imprescindible reconocer el debate como parte del “ethos” universitario (o forma de vida y de comportamiento ético que caracterizan a un grupo de individuos que pertenecen a una misma sociedad o comunidad). El debate ciertamente es una esencia de la vida universitaria, pero nunca debe entenderse como una confrontación excluyente o vertical.
3. Asegurar la plena igualdad de derechos entre hombres y mujeres de la comunidad, lo que implica ampliar los espacios de participación de las mujeres en plena equidad con los hombres, lograr una cultura que erradique por completo las prácticas del acoso, tanto laboral como sexual en contra de las mujeres. Para ello es requisito una educación permanente también para la igualdad entre géneros, transversal a toda la academia universitaria. Es indispensable depositar una gran atención en estos problemas, ya que están presente en toda la cultura occidental, pese a los esfuerzos en combatirla, empleados por tantas instituciones de carácter internacional, nacional y universitario. Sin embargo, tal focalización no debe empañar los esfuerzos de los universitarios por el cumplimiento riguroso de todos los derechos humanos en general.
4. Todos los puntos anteriores conducen a la urgencia de reconocer el respeto irrestricto a todas las personas, indistintamente de su credo filosófico, religioso o político; de las diversas formas de pensar y sentir; así como de la orientación sexual por la que cada cual opte. La comunidad universitaria debe formarse en estos valores y principios y muy decididamente teniendo en cuenta la igualdad y dignidad de todos los seres humanos, y por lo tanto de las minorías. Particularmente sensible para la UNA, debe ser el reconocimiento del derecho que deben tener las personas con dis-

capacidad a la educación en todos sus niveles, concreta y especialmente en el espacio universitario.

5. Es urgente que la UNA sitúe en el centro de su filosofía y pedagogía, el impulsar una nueva cultura *civilizatoria*, que implique erradicar la idea aún subyacente en la cultura occidental, heredada de los diferentes ramales del racionalismo, que ha consistido en pregonar la idea –obsoleta pero aún persistente—de que el hombre es el dueño de la naturaleza. Lo dicho ha implicado, en la práctica real e ideológica, la exclusión de la mujer, como tal. Una nueva cultura civilizatoria entrafña, por el contrario, reconocer que somos hijos de la naturaleza, de allí provenimos y habremos de volver a ella (nuestra Madre Tierra). La prepotencia que aún irradia esa mentalidad racional, profundamente escindida entre el sentimiento y la razón, es patente en la expresión de René Descartes *cogito ergo sum* (“Pienso luego existo”). El centro filosófico de la cuestión que está concernida en esta expresión radica en la convicción de que la búsqueda de la verdad pasa por la estricta aplicación del pensamiento racional). Luego todo este bagaje de “racionalismo”, no consiguió impedir que, bajo el asedio del capitalismo salvaje y global, se haya producido un nuevo y vitalmente peligroso ciclo de calentamiento global del planeta; dicho fenómeno, ha sido ciertamente propiciado fundamentalmente por las más diversas formas de producción, basadas en la explotación de los hidrocarburos. La ciencia moderna plantea que, aunque no es la única causa explicativa, sí es, por mucho, la más importante.
6. En el afán por conseguir una gobernanza universitaria más democrática y participativa, la UNA debe continuar incursionando por la apenas iniciada ruta que nos lleve a migrar desde unas formas de convivencia académica asentadas principalmente en la “unidisciplinarietà”, hacia prácticas académicas con predominio de lo “inter y multidisciplinario”, que abran el camino hasta ahora inexplorado de la “transdisciplinarietà”.
7. Siempre ha acompañado la vida de la mayoría de las personas académicas, administrativas y estudiantes de la UNA, un fuerte apego a la idea de buscar la justicia y la objetividad; esta búsqueda debe enraizarse en nuestro comportamiento hacia las demás personas y el planeta entero. No siempre se ha conseguido, pero es crucial en el actual momento de honda crisis que vive nuestro país y el mundo contemporáneo, replantearnos, debatir y reflexionar acerca de la centralidad que deben continuar teniendo en nuestras vidas, tanto la académica como la social, las ideas de la justicia y la objetividad.
8. Base medular de la *gobernanza* en general, pero de incuestionable importancia en el medio universitario, la constituye convertir la transparencia en el proceder principalmente de las autoridades (pero de toda la membresía de la comunidad universitaria), en un método cotidiano. La rendición de cuentas no está sujeta a ningún protocolo particular, antes bien debe ser

una expresión viva y natural del ejercicio del gobierno universitario. La transparencia debe estar acompañada del diálogo constante, que permita establecer siempre puentes entre los órganos que dirigen y también entre las personas que conforman la ciudadanía universitaria. La actual Gestión (2015-2020), se ha propuesto dejar sentadas bases sólidas para que la gobernanza se convierta en una realidad en la cotidianidad de todos los órganos y personas, buscando siempre el diálogo y tendiendo puentes para el entendimiento entre las partes, con el fin de viabilizar la superación de los conflictos.

9. Por último, si bien no menos importante, conforme lo definió el último Congreso de Docencia de la UNA (segundo semestre de 2018), se debe acometer la tarea de impulsar una renovada pedagogía de nuestra educación superior pública; dicha pedagogía está asentada en las conclusiones del Congreso de Docencia; las cuales, fueron discutidas y recomendadas por un buen contingente de universitarios en el mencionado Congreso de 2018. Difícilmente podemos vislumbrar siquiera una nueva forma de gobernanza universitaria, participativa y democrática, sin esta nueva pedagogía, compartida y enraizada por fin en la gran mayoría de nuestro personal académico, así como en el personal de apoyo administrativo a la academia, y en el estudiantado. Sólo mediante este arraigo de la pedagogía formulada en la praxis cotidiana de todas las personas de la comunidad, pero especialmente de aquellos que conforman el sector académico, será posible comprobar la idoneidad (y las debilidades) de la idea que quedó plasmada en el pasado Congreso Docente.

## La Actividad Sustantiva

En la Universidad Nacional, desde su fundación en 1973, hemos entendido la actividad sustantiva como aquella actividad de carácter académico, que reúne en sí tres diferentes dimensiones del quehacer universitario: la dimensión de la docencia, la investigación y la de la extensión. En adición, en la UNA siempre enfocamos una cuarta dimensión, la de la producción; de la cual decimos que cruza transversalmente todo el resto de la actividad académica. Desde el punto de vista teórico conceptualizamos estas dimensiones como unas que, solo podrían ser tales siempre que permanecieran coexistiendo, entrelazadas y consecuentemente, todas las actividades que emanaran de ellas deberían discurrir en paralelo, o concomitantemente.

Esta conceptualización llevó en cierto momento a organizar la estructura ejecutiva superior de la universidad, en lo que a esto concierne, en una vicerrectoría

académica y tres direcciones de área, docencia, investigación y extensión. En la praxis, sin embargo, nunca se encontró una manera adecuada de lograr una verdadera concomitancia y entrelazamiento de las actividades. En lo medular, cada dimensión se configuró como una isla con poca, y con frecuencia más bien ninguna vinculación con las demás.

En el **IV Congreso de la UNA**, se intentó resolver esta brecha entre la conceptualización acerca de cómo debería discurrir la actividad académica y la praxis concreta, que contradictoriamente, resultó tan distante de la teoría. Fue entonces que se eliminaron las direcciones de área, y en su defecto, se crearon vicerrectorías de docencia, investigación y extensión, las cuales deben ser coordinadas por una Rectoría Adjunta, tendiente a crear verdaderas sinergias entre las áreas académicas; instancia que también fue creada en el IV Congreso<sup>2</sup>. La gestión que culmina en junio de 2020 su período de gobierno, ha hecho esfuerzos porque la estructura de las vicerrectorías académicas se fortalezca, para que ellas sean realmente un eje articulador de la actividad sustantiva, tal como se plantea en el estatuto orgánico.

A pesar del peso muerto que constituye una cultura de fragmentación de la actividad académica, en esta gestión se ha realizado un enorme esfuerzo desde la **Rectoría y de la Rectoría Adjunta**, para coordinar y entrelazar las actividades de docencia, investigación y extensión. La Rectoría Adjunta instauró la dinámica de llevar a cabo una reunión semanal con las tres vicerrectorías académicas. También se han coordinado los planes de trabajo (de todas las vicerrectorías) en los consejos de rectoría. No ha sido fácil reencausar el trabajo de las vicerrectorías académicas buscando el énfasis en la sinergia y concatenación, la coordinación y entrelazamiento de las áreas académicas, no obstante, la disposición de los excelentes equipos de trabajo que hay en ellas. Esta tarea, puede facilitarse en la UNA, por la razón de que ya se cuenta con lineamientos y prácticas, para articular la actividad de la docencia, la investigación y la extensión, específicamente en la formulación de los “Programas, Proyectos y Actividades Académicas (PPAA) integrados. Esta figura solamente existe en la Universidad Nacional. De allí se colige la trascendencia de fortalecer los pilares de la actividad sustantiva, en todos los concursos de fondos, en los cuales se promueve esta integración. No obstante, subsiste una dinámica muy arraigada que induce al trabajo compartimentado en cada vicerrectoría académica; la tendencia descrita se refuerza debido a los tradicionales y fuertes lazos particulares que cada vicerrectoría ha establecido a lo largo del tiempo, tanto con las decanaturas, como con las unidades académicas. No es necesario abogar por la ruptura o el debilitamiento de esos lazos, todo lo contrario, sino por su reencauzamiento. Esta tarea ya empezó. Es necesario resaltar en ese sentido, que, desde la Rectoría Adjunta, se han



emprendido esfuerzos denodados encaminados a coordinar, o articular acciones, tareas y temas de las vicerrectorías académicas con CONSACA.

La universidad ha sido estructurada en todas partes por unidades fragmentadas y compartimentadas, así ocurre también en las unidades académicas y en las facultades, con notables excepciones que es menester tener en cuenta. Hay ejemplos notables de inter y multidisciplinariedad, mediante lo que nos proponemos romper y trascender la cultura del aislamiento y la hiperespecialización de las disciplinas. La tendencia a la especialización y superespecialización de las disciplinas, fue espoléada en todo el planeta (pero particularmente en el mundo occidental), sin que se hubiesen producido diálogos fecundos entre ellas, especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XX y continúa dándose en lo que llevamos de la presente centuria, al influjo del vertiginoso desarrollo de la revolución tecnológica y científica.

Deseamos traer a colación a este respecto una cita muy apropiada al tema de Manuel Castells, quién describe este fenómeno tan particular y a la vez paradójico; ya que habría de suponerse que la revolución de la tecnología abriría un período de intensificación de las comunicaciones entre las naciones y los pueblos. La verdad parece radicar en el hecho de que la sociedad red creció exorbitantemente, interconectando y globalizando al mundo, pero al precio de ahondar las brechas entre países ricos y pobres, y al interior de las naciones ha ahondado las desigualdades sociales; mientras tanto, la compartimentación del conocimiento sigue presente. El diálogo de saberes, tan necesario, ha debido esperar su momento. Dice Castells:

“La creciente presencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), íntimamente ligada al proceso de globalización del capital, parecería ser irreversible en el mundo contemporáneo. En tal sentido, cabe señalar que si bien las TIC’s contribuyeron a la desconcentración de las actividades productivas, *a la vez indujeron a una fuerte concentración territorial de la producción de información basada en el conocimiento, así como de la gestión de la producción informatizada* [...]. En el marco de estos fenómenos, que acompañan al proceso de concentración y globalización del capital, se verifica un crecimiento generalizado de las ciudades como modo dominante de asentamiento humano. Esto, que supuestamente tendería a aumentar la proximidad entre las personas, facilitando el desarrollo de los vínculos sociales, converge con el despliegue de un conjunto de tecnologías de la información y la comunicación que potencialmente contribuirían al desarrollo de dichos vínculos. Sin embargo, esta convergencia no logra escapar a los efectos disgregadores que genera la globalización del capital”<sup>3</sup>.

3  
agados

Cfr. scielo.conicyt.cl. versión impresa: EURE (Santiago) v.27 n82 Santiago dic. 2001. Énfasis agre-

En lo fundamental, la revolución tecnológica propicia y acompaña la globalización del capital, junto a este fenómeno se globalizan las comunicaciones y la producción de información basada en el conocimiento; así como también se transforma la gestión de la producción informatizada, pero se concentra también. Una buena parte del conocimiento corre la misma suerte que el capital, concentrándose y poniéndose al servicio de éste. Con el conocimiento por añadidura ocurre otro fenómeno, al que ya nos hemos referido. Continúa espoleándose su curso incremental hacia la especialización, con el agravante de que en lo medular no hay diálogo entre los saberes; la consecuencia directa de esta incomunicación, es la incapacidad demostrada de aprehender correctamente la esencia de los fenómenos globales, tales como el calentamiento global, la desigualdad social, el curso de pandemias como: H1N1 en 1918-19, Hendra en 1944, Nipha en 1998, el Sars-1 en 2003, Mers en 2012, Ébola en 2014 y Sars-COV-2 en 2019, que ha desatado la enfermedad del Covid-19; todas ellas han puesto en evidencia la incapacidad humana, expresada en la falta de voluntad y hasta de destreza de los países, de trabajar colaborativamente frente a los flagelos de las enfermedades pandémicas, en procura de una solución mundial. Recientemente afirmó el editor de *The Lancet*: “La respuesta global al coronavirus es el mayor fracaso de la política científica mundial.” Y también dijo que: “...lamenta que esta crisis sanitaria, ha revelado la asombrosa fragilidad de nuestras sociedades y la incapacidad para cooperar, coordinar y actuar juntos.”<sup>4</sup>. Sin embargo, no podemos dejar de señalar, que tenemos esperanza en el ser humano; la crisis desatada por la pandemia generada por el Covid-19, también ha dejado ver en todo el mundo gestos y formas de colaboración entre hombres y mujeres, en especial personas del gremio de la salud, así como hombres y mujeres de diferentes disciplinas de la ciencia, que se han entregado generosamente a servir a los demás, algunas veces a riesgo de sus propias vidas.

Esta cultura, que no dudo en llamar **precientífica**, está fuertemente enraizada en el capitalismo salvaje globalizado, es el surtidero contaminado del que nos hemos alimentado; de manera que todos, y cada uno de nosotros, el que más el que menos, se encuentra influido por esas aguas turbias de un conocimiento fragmentario, sin verdadera base científica. Más vale saberlo para estar en guardia, respecto de nuestros propios sesgos y prejuicios. En la universidad contemporánea (pienso que no solamente en la UNA), persiste una fuerte tendencia a la compartimentación, que no radica solamente en las vicerrectorías académicas, está también presente en las facultades y en las unidades académicas. Eso no es todo, a despecho de la aspiración de muchas personas de la academia universitaria, no pocos programas de estudio de nuestras unidades poseen un acento en una formación *tecnicista* y

*academicista*, dejando de lado o subvalorando la importancia que tradicionalmente le hemos concedido en la UNA a una **formación humanista integral**.

De manera tal que cuando llegamos a la conclusión en el cuarto congreso, que la actividad sustantiva se realiza en las unidades académicas, no nos percatamos, que esa premisa que entrañaba cambios para poder dar un salto cualitativo hacia una mayor calidad en la formación de nuestros profesionales, debía estar acompañada de un conjunto de decisiones, las cuales se quedaron a medio camino.

En suma: es menester en estas circunstancias, tomar plena consciencia que vivimos en una cultura del individualismo, donde campea la ley de la supervivencia del más fuerte; pero además aún en el medio de la sociedad globalizada, seguimos inmersos en el mundo de la fragmentación y la escisión del trabajo y de las disciplinas tal como las acometemos todavía la mayoría de nosotros. En la UNA prevalece la fragmentación de la actividad sustantiva, lo que obliga al personal de las vicerreectorías académicas a coordinar de manera más inteligente y planificada el trabajo. También se da el fenómeno de la compartimentación en la organización del trabajo entre el personal de las vicerreectorías académicas, y el que trabaja en la vicerrectoría de administración y el de vida estudiantil; así mismo, a pesar de los esfuerzos en contrario, subsiste una escisión entre todas ellas con las personas que laboran en la Rectoría y Rectoría Adjunta. Hay fragmentación entre la administración ejecutiva superior, las facultades y unidades académicas. Del mismo modo, se ha presentado descoordinación y roces entre las personas que dirigen los órganos superiores de conducción, como son el Consejo Universitario y CONSACA. Como cultura institucional no ha cundido parejamente, el trabajo colaborativo y la cooperación como nota preponderante.

En efecto, por todas estas razones descritas, el diálogo de saberes, para usar la expresión de Maturana y Varela, no ha aflorado con la fuerza que habríamos supuesto se iba a producir<sup>5</sup>. En la actual administración, se ha procurado emprender una gestión que intenta contrarrestar esa cultura, a la que hemos hecho mención, del individualismo galopante y la fragmentación. Puntualizaré, para concluir este apartado, citando algunas de las más importantes iniciativas acometidas:

**Gobierno abierto.** Esta ha sido una orientación constante que ha entrañado la observación permanente de valores tales como:

---

5 Fabiola Bernal Acevedo, *Diálogo de saberes*. Tesis doctoral (Universidad de La Salle, San José, 2014).

- a) Plena transparencia en la comunicación con Consejo Universitario y CONSACA, como por ejemplo en lo concerniente a los informes sobre la negociación del FEES.
- b) Rendición de cuentas puntual y sustantiva, hacia la Asamblea de Representantes, cuando correspondía, y cada vez que fuimos convocados. El mismo énfasis se puso para ante los Consejos Académicos de Facultades y las Unidades Académicas. Durante la gestión 2015-2020, se emprendieron la mayor cantidad de convocatorias y realización de asambleas de facultad, centros, sedes y sección regional, para tratar el tema presupuestario, solicitadas desde el Consejo de Rectoría y el Consejo Universitario, en toda la historia de la Universidad Nacional en el período de cinco años. No omito señalar las comparecencias ante la Asamblea Legislativa, cada vez que se nos convocó, mantuvimos una actitud abierta, aun cuando no siempre imperó el respeto debido hacia nosotros.
- c) Apertura ante la prensa nacional, incluso en momentos críticos de ataques de parte de varios medios de comunicación masiva, de manera concertada en contra de las universidades, y particularmente contra la UNA. No pasamos por alto errores en que se pudo haber incurrido desde Rectoría, desde el punto de vista formal o de procedimiento, pero *nunca sobre el fondo de la situación*.
- d) Cumplimiento exhaustivo de informes ante la Contraloría General de la República, de acuerdo con la normativa nacional. Igualmente se afirma lo propio ante otras entidades institucionales de carácter nacional, como la Defensoría de los Habitantes, por ejemplo. No en vano, obtuvimos la mejor ponderación de las universidades en dos años en cuanto al “índice de transparencia”, así como también hemos recibido una alta calificación en relación con el índice de gestión que patrocina la Contraloría General de la República.<sup>6</sup>

**Planificación** y realización de un trabajo colaborativo en el seno del Consejo de Rectoría en coordinación con APEUNA; lo que dio lugar a la elaboración del Plan de Mediano Plazo, PMPI, Plan Estratégico 2017-2021 y POAI en cada uno de los cinco años.

---

<sup>6</sup> El Índice de Gestión Institucional, es patrocinado por la CGR. En el 2018 la UNA obtuvo el segundo mejor puntaje que ha tenido la institución desde el 2010 con un puntaje de 95.1, lo que nos mereció haber ocupado la posición 8, entre 160 instituciones públicas que participaron a nivel nacional; este año 2020 la UNA recibe una nota de 91.1 colocándola como la primera de las universidades públicas en este ranking. Con relación al Índice de Transparencia del Sector Público, que patrocina la Defensoría de los Habitantes, se nos ha calificado desde el 2015; en este 2019 obtuvimos el más alto puntaje de todo el período, que fue de 91.36, lo que nos permitió ocupar la posición 6 entre 254 instituciones que participaron. Ver cuadros correspondientes en los anexos de APEUNA de este apéndice.

**Comunidades epistémicas.** Fueron creadas en la actual gestión las Comunidades epistémicas, coordinadas desde la Rectoría Adjunta, como organizaciones *ad hoc* del cuerpo académico, de diferentes disciplinas, que se congregan alrededor de un tema particular, con el objeto de debatir e investigar inter disciplinariamente y realizar también labores de extensión. Se han creado dieciséis Comunidades Epistémicas, y se encuentran activas quince, a la fecha de redacción de este informe. En dichas comunidades se ha comenzado a crear un diálogo de saberes fecundo, inter facultades e inter unidades académicas. Entre todas las comunidades ya suman aproximadamente 150 personas tomando en cuenta, tanto personas de la academia, como estudiantes. Uno de los resultados más importantes derivado de la creación de las comunidades epistémicas, ha sido que se ha generado una forma muy apropiada para el trabajo conjunto y articulado entre personas de la comunidad académica de la UNA; pero también con representantes de otras universidades e instituciones, así como con representantes de organizaciones sociales y comunitarias. Realmente se ha sentado una base sólida para el trabajo interdisciplinario y el diálogo de saberes, especialmente en actividades sustantivas como investigación, extensión, difusión del conocimiento, producción e incidencia política.

**Carreras itinerantes.** Esta iniciativa de carácter académico ha sido ejecutada bajo la supervisión de la Rectoría Adjunta, desde 2015. Se alcanzó una primera promoción en el año 2018, lo que estimuló, desde entonces destinar recursos tanto laborales como de operación a fin de apuntalar su funcionamiento. Desde el año 2018, se ha seguido impulsando las ofertas itinerantes en diferentes puntos del territorio nacional, con el objeto de viabilizar nuestra propuesta docente, en regiones y dentro de ellas territorios y cantones, en los que nunca había llegado antes la propuesta docente de la Universidad Nacional, y en realidad de ninguna otra institución pública de educación superior. Se debe tener presente que quienes comenzaron, algunos años atrás, a desarrollar esta experiencia de la itinerancia con mucho éxito, fueron las personas académicas de la División de Educación Rural del CIDE. Hoy se han sumado ya otras unidades académicas, y también las sedes Chorotega y Brunca, con ofertas pertinentes, actualizadas, a los territorios y cantones más rezagados del país.

- Hasta el presente, tenemos en funcionamiento un total de ocho ofertas itinerantes en la carrera que imparte la División de Educación Rural:
  1. Dos de ellas se imparten en Lepanto.
  2. Dos en Guatuso.
  3. Dos en Upala.
  4. Dos en Los Chiles.

- Además de las mencionadas carreras, la UNA ofrece aplicaciones informáticas en
  - Upala para 31 estudiantes.
  - Se está impartiendo también una licenciatura bimodal en Comercio y Negocio, tanto en la sede Chorotega, como en la Brunca, para un total de 69 estudiantes.
  - A las iniciativas itinerantes se ha integrado el CIEMHCAVI, con una oferta técnico-académica muy apropiada para capacitar en entrenamiento deportivo a personas insertas en el mercado laboral. Esta oferta, se lleva a cabo en Limón impartida a 22 estudiantes y en la región de Upala-Guatuso.
  - Además, el CIEMHCAVI imparte la carrera de Educación Física en el campus de Pérez Zeledón, para un total de 77 estudiantes.
  - Por otra parte, se imparte ya la carrera de bachillerato en Gestión Empresarial del Turismo Sostenible en Guatuso, por parte de la escuela de Relaciones Internacionales, también para 32 estudiantes.

Entre unidades académicas y sedes participantes, están:

- Sede Chorotega
- Sede Brunca
- División de Educación Rural del CIDE
- Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida.
- Escuela de Relaciones Internacionales.

Se ha iniciado ya un trabajo de parte de la Rectoría Adjunta, que involucra a la Vicerrectoría de Extensión y de Docencia, así como a las autoridades de la Sede Brunca, y de unidades académicas en Bahía Drake. Este trabajo, como en todos los demás territorios y cantones, principia con reuniones con líderes de la comunidad. En este caso, se sumó a la iniciativa la directora de la nueva sede de Golfito de la Universidad de Costa Rica. Vale la pena poner de relevancia, que, mediante el impulso de las carreras itinerantes, la Universidad Nacional ha jugado un papel de liderazgo, activando y dinamizando el trabajo coordinado entre las universidades públicas en el territorio norte-norte.



- Trabajo colaborativo por parte de la Rectoría, Rectoría Adjunta y vicerrectorías. Nos hemos referido antes a la tendencia tradicional en la UNA a que se produzca una acción compartimentada y no colaborativa entre las vicerrectorías académicas, así como entre éstas y el resto del Consejo de Rectoría. Esta tónica dominante ha provocado que la acción sustantiva no se realice en toda su plenitud y con el potencial y la riqueza que es debida y posible, siempre que se corrijan los errores. De la misma manera, la formación integral que pretendemos se ha visto siempre afectada, ante la carencia del trabajo colaborativo entre las tres vicerrectorías académicas y la vicerrectoría de administración y la de vida estudiantil. La gestión a mi cargo, conscientes como estábamos y estamos todos, de lo pernicioso de dicha tendencia inercial, emprendió un esfuerzo especial para enfrentar esa dinámica en el trabajo, contraproducente e inconveniente, en una institución de educación superior como la UNA, que pretende estimular una academia de calidad, la cual debe dar lugar a la formación de profesionales altamente capaces e integralmente formados con valores humanistas. Aparte del trabajo semanal en el seno del Consejo de Rectoría, tanto la actual Rectora Adjunta, Ana María Hernández, como su antecesora, Luz Emilia Flores, establecieron un trabajo de coordinación permanente una mañana por semana. No obstante, estamos igualmente conscientes que, para ganarle terreno al individualismo y la fragmentación en el trabajo universitario, se impone un esfuerzo persistente, durante varios lustros; este empeño solamente rendirá frutos si somos capaces al mismo tiempo de impulsar una educación permanente, principalmente entre nuestros académicos, y con el personal administrativo de apoyo a la academia.
- Conviene mencionar como un aporte innovador de la gestión 2015-2020, que apuntaló la actividad académica, a las personas estudiantes y también al sector administrativo, los énfasis cada año otorgados a un tema que se consideró importante poner de relevancia y generar un diálogo, tanto en el ámbito de las universidades públicas, como en el espacio nacional, en especial fortaleciendo por medio de estas declaratorias y las actividades que se gestaron, el vínculo con las comunidades más vulnerables con las que nos relacionamos. También fueron eficaces para consolidar la imagen de la UNA en particular en el espacio académico internacional. El primer año fue dedicado a exaltar nuestro compromiso ético con la preservación de la vida en el planeta, con la Madre Tierra; la declaratoria fue acogida por nuestro Consejo Universitario, también por el conjunto de universidades públicas agremiadas en CONARE, así como por las universidades públicas agrupadas en el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA).

La actividad nos permitió invitar a verdaderas autoridades de renombre internacional, como Leonardo Boff, Humberto Maturana y muchas otras distinguidas personas durante cada uno de los cinco años precedentes. Asimismo, fue convocada toda la comunidad de la UNA, en cada facultad y unidad académica a realizar sus propias actividades, mediante foros, conferencias, diálogos y debates de carácter artístico, científico y cultural; lo que sin duda alguna contribuyó a incentivar el diálogo de saberes.

- La gestión de los miembros del Consejo de Rectoría siempre ha estado presta a colaborar con los demás órganos de conducción universitaria, ora propiciando talleres entre Consejo Universitario, Consaca y Consejo de Rectoría. Asistiendo a las audiencias a las que se convocó a sus miembros, por parte de los demás órganos, incluso por parte de la Asamblea de Representantes, para ampliar la información vertida en los documentos que dieron cuenta sobre acciones y decisiones tomadas. Se considera este, un aporte significativo de la gestión, para facilitar la comprensión de las medidas emprendidas por la gestión activa ante los demás órganos superiores de conducción, contribuyendo así a mejorar el clima organizacional y las diferencias que se presentaban entre ellos, o con el mismo Consejo de Rectoría.

## Situación financiera de la UNA y el FEES

Haremos un recuento introductorio acerca de la situación financiera institucional, a partir de los datos fiables elaborados por la sección de presupuesto del Programa de Gestión Financiera de la Universidad Nacional, en el mes de setiembre de 2019. Así mismo, se hará un cotejo de estos datos con respecto al Fondo Especial de la Educación Superior; para evidenciar la difícil situación financiera de nuestra institución. Dicho sea de paso, la situación crítica hacia la que nos aproximamos, la tienen todas las universidades públicas; ellas continuarán adoleciendo de esta crítica situación, a menos que se tomen con urgencia, una serie de nuevas medidas de contención por el lado del gasto, así como un aumento de los ingresos con recursos propios. Hay que tomar consciencia plena de que estos dos son las variables que los universitarios podemos controlar. No mencionamos los ingresos provenientes de las transferencias, porque ellos están sujetos a una negociación compleja en la comisión de enlace.

Lo dicho se deriva de la difícil situación financiera por la que atraviesa el país, y también se debe a que, según las consideraciones del Gobierno de la República, la educación superior pública ha sobrepasado el 1.5% del PIB, si se incluye la

Universidad Técnica Nacional. Aunque esta consideración no es compartida por las autoridades de la UNA, estamos atados a ella, mientras no se resuelvan en los tribunales competentes (la Sala Constitucional y el Tribunal de lo Contencioso Administrativo), dos acciones y un recurso que han dejado presentadas las universidades públicas, para defender la autonomía constitucional de las universidades, así como su presupuesto también, conforme a la Constitución de la República. Pero, además, la dura situación que encaran las universidades en su conjunto, como se tratará de mostrar en el caso de la UNA, se desprende del hecho de que el régimen de remuneraciones está creciendo en gran parte merced a las anualidades y a otros incentivos de las mismas, a un ritmo que excede el comportamiento de los ingresos con los que cuenta la Institución.

En 2020, los recursos del FEES de aplicación general concernientes a la Universidad Nacional, se estimaron en 111.471.52 (millones de colones). El total del presupuesto laboral, sin prestaciones, se estimó en 92.572.36 (millones de colones), el porcentaje de variación respecto al mismo rubro en el 2019, se calculó que había aumentado únicamente en 1.82%. El total de la masa salarial se estimó (en setiembre 2019) que rondaría en un 83.05% respecto del FEES de aplicación general (FEES A.G.) La estimación proyectada hasta el 2025<sup>7</sup>, muestra un aumento porcentual de la masa salarial; en efecto, se calculó que cada año se iría produciendo un aumento respecto del anterior, hasta llegar por fin en ese 2025, a una estimación de esa masa salarial de 91.62% en relación al mismo FEES A. G. Al sumar los recursos laborales más los recursos de operación general, en 2020 (gasto corriente), la proyección mostraba que el gasto corriente sobrepasaría al FEES A.G., en poco más de cuatro puntos porcentuales (104.06%). En esa suma no se considera ningún recurso de inversión.

El gasto corriente no llegó finalmente a sobrepasar al FEES en el presupuesto formulado para este año, en los poco más de cuatro puntos porcentuales estimados inicialmente, gracias a una política de contención del gasto de parte de la gestión, impulsada por la vicerrectoría de administración, asesorada por el PGF. En proyecciones realizadas hasta 2025, se calculó que ese mismo gasto corriente, resultado de la suma del total laboral más los recursos de operación, llegará a exceder en más de 12 puntos porcentuales al FEES A.G., ya que se pronostica que llegará a un 112.64% (o sea, excediendo en 12.64% la totalidad del FEES que se prevé para ese año); otra vez, hay que advertir que ese cálculo fue realizado, dejando por fuera los recursos que serían necesarios para inversión. O sea, se trata únicamente del gasto corriente.<sup>8</sup>

7 Ver cuadro denominado "Modelo de estimación del equilibrio presupuestario" en los anexos.

8 Cuadro "Modelo estimado del equilibrio presupuestario." Fuente: Sección de Presupuesto, 2019, PGF.

Esta situación tan crítica para la UNA exige identificar las causas inerciales del aumento de la masa salarial; el cual se ha producido, no obstante, la contención del gasto corriente que ha aplicado esta gestión, sobre todo en el componente laboral. (Gasto Corriente: recursos de operación más recursos laborales). Ello se confirma analizando los cuadros elaborados por la Sección de Presupuesto del PGF. Antes de describir la dinámica de crecimiento de la masa salarial, hay que insistir en lo dicho, en el sentido de que difícilmente las universidades públicas vayan a ver incrementados los ingresos provenientes de las transferencias del FEES en los años venideros. Y aunque así fuera, aunque pudiese mejorar en algún momento la situación financiera de las universidades por el lado de los ingresos, siempre quedaría pendiente, nuestra responsabilidad ante la sociedad en cuanto a mantener un régimen de remuneraciones en nuestra universidad, que sea justo y sustentable en el tiempo; si bien conservando siempre la competitividad del recurso humano de las universidades. Hay que tomar en cuenta también, el agigantamiento de la crisis económica y fiscal, espoleada ahora por las restricciones impuestas al mercado local e internacional, por la pandemia del Covid-19. Actuando así, con gran responsabilidad y austeridad en cuanto al uso de los recursos del FEES, continuaremos incrementando nuestra autoridad moral ante la sociedad, ya que haríamos gala de nuestra idoneidad en el manejo y distribución de los recursos que la sociedad otorga a las universidades públicas. Mantener con celo esa actitud, hará que seamos escuchados con respeto y conservemos la credibilidad que ha tenido la UNA en el conjunto de la sociedad, cuando hemos ejercido nuestro derecho a opinar acerca de los temas nacionales y hemos denunciado la escandalosa y cada día más desigual distribución de la riqueza socialmente producida, como corresponde a nuestra consciencia de universitarios humanistas.

Veamos ahora el comportamiento de los componentes laborales de la UNA, en una sucesión de 2012 a 2019, lo que nos permitirá enfocar la atención en la comparación entre las remuneraciones propiamente dichas y los incentivos a los salarios de la totalidad de las personas trabajadoras de la UNA.

El total laboral (que es la suma de las remuneraciones, los incentivos, las prestaciones legales y la seguridad social), fue en 2012 de 54,204.20 (millones de colones); dicho monto pasó en 2019 a la cifra absoluta de 95,004.24 (millones de colones). Sin embargo (ver el cuadro *Componentes laborales*<sup>9</sup>, contenido en el anexo de este prefacio), las remuneraciones habían pasado a constituir el 53.27% del total laboral en 2012, para descender a un 48.69% en el 2019. Mientras tanto,

9 Cfr. Anexo: Cuadros y Gráficas de la Sección de Presupuesto del PGF 2019, "Componentes laborales"

los incentivos al salario siguieron un comportamiento inverso, ya que aumentaron de un 46.73% del total laboral en 2012, a un 51.37% en 2019.

En el mismo cuadro mencionado, el eje de los incentivos salariales sobrepasó al de las remuneraciones desde 2014. A partir de entonces se invierte el comportamiento entre remuneraciones e incentivos, ya que éstos últimos tienden a convertirse, de manera inercial en una masa dineraria que supera todos los años el 50% del total laboral. Inversamente, en esa ecuación tiende a perder importancia el conjunto de las remuneraciones frente a los incentivos. Hay que advertir que desde 2014, esta tendencia se mantiene; si bien, como puede observarse en el cuadro, en 2019, se dio un incremento apenas perceptible de las remuneraciones, que no obstante, no llegó a revertir la tendencia general. Esto es algo que cualquier institución, especialmente del sector público, debe sopesar meticulosamente, sobre todo cuando el comportamiento de los ingresos tiende a disminuir en términos porcentuales su crecimiento, como es el caso de la Universidad Nacional y dicho sea de paso, de la totalidad de las instituciones públicas de educación superior.

Ya la Universidad Nacional había recibido una señal de alerta sobre el peso de la masa salarial en su conjunto merced a los incentivos, cuando se tuvo acceso al estudio actuarial realizado a las universidades públicas por los profesionales de la Escuela de Matemática de la UCR. Sin embargo, surgieron algunos cuestionamientos al estudio, por lo que decidimos dejarlo un poco de lado, para esperar a nuestros propios estudios, sustentados en datos, como éste estudio que hemos presentado a la comunidad, cuyos datos han sido acopiados (como ya se ha expresado), por la Sección de Presupuesto del Programa de Gestión Financiera de la UNA. Este estudio de la Sección de Presupuesto del PGF, no hace sino corroborar lo que habíase adelantado en el estudio actuarial.

La tendencia descrita debe ser cotejada, con los datos contenidos en este mismo estudio, relacionados con el comportamiento del FEES en los últimos años. Como se puede observar, a partir de 2015 se produjo una desaceleración notable del incremento del FEES, particularmente en los dos últimos años negociados, 2018 y 2019. Los gobiernos de la República, aduciendo la crisis fiscal, no han estado dispuestos a negociar sobre la base de un plan quinquenal como es el PLANES, 2017-2021. Por otra parte, el actual gobierno, se ha valido de subterfugios, entre ellos sumar el presupuesto del INA y las Redes de Cuido al FEES, para alegar que ya el presupuesto general de la educación habría llegado al 8% del PIB, según lo estipula el artículo 78 de la Constitución. Junto a lo anterior, siempre acorde con el enfoque gubernamental, las universidades públicas habrían sobrepasado el 1.5% de ese 8%, que era una meta a alcanzar, pretextando también que la Universidad Técnica Nacional sumará su presupuesto al FEES, a

partir de este año. Aparte de lo anterior, en la última negociación solamente fue posible obtener un aumento del 2.13% para 2020 respecto de 2019, derivado de la situación fiscal del país.

Desde 2015, merced a una actitud muy austera de la UNA, el peso de la masa laboral decreció con respecto al FEES sin considerar los Fondos del Sistema, así como también disminuyó el porcentaje laboral con relación al FEES<sup>10</sup> de aplicación general, salvo en el 2018. O sea, desde el 2015 disminuyó el porcentaje de incremento del presupuesto laboral en términos generales. (Ibídem). En síntesis, se resalta que no obstante la contención del gasto llevada a cabo por la gestión y haber sido respaldada por el Consejo Universitario, la situación de las finanzas universitarias sigue siendo muy delicada, por el peso que ejerce la masa laboral sobre el conjunto del presupuesto institucional, según se ha explicado.

Por otra parte, la comunidad universitaria debe conocer claramente —como se advirtió en el informe de rendición de cuentas de 2019— que tanto la clase política nacional, como la élite económica en su mayor parte, han cambiado radicalmente su actitud hacia las instituciones de educación superior pública. Estos sectores de la elite política y económica del país, generalmente minusvaloran la importancia del aporte que entregan las universidades a la sociedad costarricense. Consecuentes con ello, estas elites han impuesto, en ocasiones a costillas de violar la Constitución, tanto por medio de la Asamblea Legislativa, como del Poder Ejecutivo y por la propia Contraloría General de la República, un control y una restricción drástica a los recursos que se obtienen mediante transferencias o FEES. Más recientemente, algunos diputados han advertido incluso que, derivado de la contracción del mercado y de la crisis económica (la cual ha arreciado a causa de la pandemia del Covid-19), es indiscutible que los recursos del FEES disminuirán en términos absolutos.

En suma, la crisis ha arreciado con la presencia de la pandemia del Covid-19. La actitud de la clase política y de la mayor parte del sector cúpula en lo económico de nuestro país, no parece que vaya a cambiar para bien con relación a las universidades públicas; por añadidura, el comportamiento de la masa salarial no nos beneficia. El peso de las remuneraciones acusa un crecimiento inercial incesante, que tiende a sobrepasar los recursos del FEES (transferencias del Gobierno central a las universidades públicas), en un contexto en el cual, por añadidura, los incentivos sobrepasaron ya a las remuneraciones de los trabajadores académicos y administrativos.

---

10 Cfr. Anexo: “Relación Presupuesto Laboral Aplicación General y FEES, Sección Presupuesto, 2019.



Así las cosas, estamos convencidos de que la Universidad Nacional, debe prepararse toda ella en su conjunto, para, por una parte, defender la autonomía institucional, tantas veces pisoteada en los últimos años por diputados, acicateados por sectores de la gran prensa nacional. Al mismo tiempo, la comunidad universitaria debe aprestarse con gran consciencia, a tomar medidas a lo interno, para controlar las remuneraciones, especialmente en lo tocante a los incentivos por anualidades. Es impostergable volver a discutir el tema de las anualidades en la forma indiscriminada en que hoy se aplican (sin un análisis previo del desempeño de los funcionarios, lo que exigiría establecer un indicador de desempeño). Debe analizarse de manera sensata y consciente, el monto del mismo porcentaje de las anualidades (4%), que está asignado al salario base anualmente para la totalidad de los trabajadores por igual. Creemos que debe continuarse el diálogo con el sindicato de la Universidad Nacional, para tratar este plus salarial, y otros incentivos que representan una amenaza a la sostenibilidad y sustentabilidad financiera de la Institución. Desde luego, considero necesario velar siempre, en caso de cualquier modificación, porque se mantenga la competitividad de nuestros salarios en el mercado local, siendo muy cautos ahora por los niveles a que ha llegado la crisis económica y fiscal, espoleada por la ralentización de la economía, en gran medida derivada de la cuarentena a la que debió someterse el país por el COVID-19.

## La Vida del Estudiantado

El tema de la vida del sector estudiantil en la Universidad Nacional contempla aspectos muy importantes que van más allá de lo que ocurre en el aula. Hemos considerado tan importante la vida académica propiamente dicha (Docencia, Investigación, Extensión y Producción), como toda la actividad que el estudiantado realiza fuera del salón de clase. Hay algunos aspectos de la vida fuera del aula, que tienen que ver con actividad académica, como son las giras de trabajo que realizan acompañados del profesor del curso o de algún instructor. Estas actividades son parte del plan del curso y por lo consiguiente son un componente importante de la vida académica de las personas estudiantes.

En general, la actividad fuera del salón de clase no implica necesariamente que deba estar sujeta a la normativa universitaria (con excepciones). Está regida sobre todo por la necesidad de una ética, e inculcar los valores y principios de la universidad en cada una de las personas estudiantes, al tiempo que las personas académicas se reeducan junto a ellos. En el caso de la UNA, no nos conformamos con la educación no formal que se le haya inculcado a cada estudiante en su hogar. Tampoco nos compadecemos con dar por supuesta una adecuada



socialización en el medio en el que a cada cual le haya correspondido desenvolverse, o haya desarrollado sus experiencias previas a la universidad; ya sea en la etapa de la niñez, adonde habrá interactuado con sus amistades, socializando preferentemente en la escuela, o en la adolescencia, fase en la que la persona se relaciona sobre todo con sus congéneres colegiales; en cuyo caso la socialización se habrá producido fundamentalmente en el colegio respectivo.

En la Universidad Nacional, concebimos la *educación-formación-capacitación* no estructurada, ni sujeta a un plan de estudio, como algo tan consustancial a la vida de las personas estudiantes en su paso por la universidad, como lo es la educación formal. Así las cosas, educación académica, formal o estructurada y sujeta a un plan de estudio y educación no formal, sustentada en valores, constituyen el anverso y el reverso de una misma moneda. Las hemos denominado también como educación curricular y co-curricular. Esta última implica crear las condiciones para que cada estudiante logre desarrollar la capacidad de auto ayuda, el ímpetu por la propia formación, y la inquietud por educarse a sí mismo. Implica desarrollar la capacidad para ejercer el cuidado personal y el de los demás seres humanos a su alrededor, implica practicar el respeto irrestricto hacia todos sus congéneres, la tolerancia con independencia de su género, su manera de pensar, su credo religioso, político, o sus preferencias sexuales.

Al mismo tiempo, le concedemos una importancia trascendental a inculcar en el estudiantado, sea mediante la educación formal, o bien con la educación no formal, el amor por el planeta, nuestra Madre Tierra. De ella formamos parte, en lugar de seguir pensando, como ha sido habitual con la educación tradicional, que el *hombre* es el dueño de la naturaleza; la mujer quedaba de suyo descartada; peor aún, implicada tras el concepto que entraña la palabra *hombre*. La devastación de nuestra Tierra se ha producido en gran parte, merced al calentamiento global; y este a su vez, es consecuencia de manera preponderante de la inadecuada acción humana sobre el planeta.

Por esa razón se dice que el fenómeno del calentamiento global es antropocéntrico. La impronta que dejan los sistemas productivos basados en el uso de los hidrocarburos (petróleo, carbón, gas natural), es causa de los gases que, como efecto invernadero quedan atrapados en la atmósfera terrestre, dando cuenta de la enorme ola de calentamiento en todo el mundo; los efectos de esta ola planetaria de calentamiento resultan amenazantes para la vida de los seres humanos y de las demás especies vivientes. Esta circunstancia tan desafiante, nos obliga a plantearnos una nueva forma de producir hurgando urgentemente en el uso de tecnologías limpias, de origen solar, eólico u otros; más aún, el calentamiento global nos obliga a plantearnos una nueva forma de convivencia social y, por qué no, hasta una nueva sociedad, mucho más frugal y más humana.

La complejidad del mundo contemporáneo impele a instituciones de educación superior, como la nuestra, a plantear como parte consustancial del *corpus central* de la formación integral de nuestros estudiantes, además de los temas anteriormente tratados en este prefacio, otros de similar importancia, a saber:

- El reconocimiento de la *otredad*. En sociedades que nos han sumergido en la individualización como método de supervivencia, a tal extremo que muy a menudo, la aparición de “los otros” produce extrañamiento. Extrañamos a los inmigrantes y los tratamos como indeseables, parias de la sociedad. La sociedad aún continúa tratando como personas *raras* a quienes adolecen de alguna discapacidad, aún construimos barreras frente a estos seres humanos (barreras arquitectónicas, valladares para el tratamiento de la salud, o para acceder al estudio y la superación personal). Con frecuencia, las personas con discapacidad son consideradas y por lo tanto tratadas por la sociedad, como personas de segundo orden; hemos levantado frente a ellos verdaderos muros de incompreensión. Incluso extrañamos también a personas que eligen otra forma diferente de expresar el amor sexual, como son las personas de la diversidad. Este es todo un tema que la universidad debe tratar con naturalidad en la formación integral de la persona estudiante y desde luego, del personal académico y administrativo. Quienes integramos la comunidad universitaria estamos en la obligación de reeducarnos al respecto. Nuestra cultura aún sigue mostrándose huraña frente al origen étnico de las personas y las enormes diferencias culturales que perviven entre nosotros. En suma, extrañamos para decirlo en breve, el espíritu colaborativo entre los seres humanos, porque no acabamos de aceptar que somos iguales en dignidad y diversos a un tiempo.
- He querido dejar aparte otro tema, por la enorme importancia que merece: las diferencias entre los géneros masculino y femenino. Nuestra cultura sigue adoleciendo del defecto de estar marcada por el patriarcalismo. Nuestra organización social continúa regida por la autoridad del varón; más aún, una autoridad dominante y verticalmente ejercida del hombre contra la mujer; violencia física, sexual, o psicológica, que amedrenta, produce dolor y deja secuelas psicosociales en la personalidad de las féminas. A menudo el varón usa la violencia para imponerse, en primer lugar contra la mujer, aunque también contra otros hombres. En la Universidad Nacional hemos hablado del concepto de *transversalidad de género*, para obligarnos a una educación para la igualdad y la equidad entre géneros, que descarte el uso de la violencia social e interpersonal, que deseche el patriarcalismo y el verticalismo en el ejercicio de la autoridad. Sin embargo, continuamos siendo deficitarios

en la aplicación de una verdadera educación y formación integral con transversalidad de género. Es menester emplearnos a fondo en la búsqueda de relaciones equitativas e igualitarias entre hombres y mujeres; lo que implica además, una educación para una nueva masculinidad. Este es todo un tema, que se ha explorado ya en la investigación de los estudios sobre “género”, pero todavía queda mucho terreno virgen por investigar en esta materia.

- En una interesante obra, Adela Cortina aborda el tema de la ciudadanía y se refiere a las diferentes dimensiones del concepto: la política, la social, la económica, la civil, la intercultural y la educación cívica<sup>11</sup>. No es el lugar ni el momento para desarrollar en profundidad todas las dimensiones por ella tratadas, solamente hemos acudido a la autora, porque nos inspira el abordaje de la temática, no obstante, las diferencias que se puedan tener con ella. Nos motiva fundamentalmente la riqueza de los temas tratados y una sugestiva idea planteada por Cortina, especialmente en los capítulos VI, VII y en el epílogo de su obra; acerca de lo que denomina la *ciudadanía intercultural*, capítulo VI, la educación de la ciudadanía en los valores morales y cívicos, capítulo VII, y especialmente nos interesa su propuesta de una *ciudadanía cosmopolita y multicultural*, en el epílogo. El primer concepto de la *ciudadanía intercultural*, incursiona en el tema de la diversidad, particularmente de los diferentes grupos sociales que se interrelacionan en la sociedad moderna. Por ello, propone la sugestiva idea de que la identidad que hoy distingue al ciudadano diverso es su capacidad de concebirse como parte de una sociedad compleja, y culturalmente plural. Cada ser humano posee su propia identidad particular, forma parte de una sociedad integrada por una multiplicidad de grupos sociales, políticos, étnicos, religiosos, entre otros; no obstante, cabe advertir que es “libre” (en términos relativos) de adherirse a cualquiera de ellos, sin perder la noción de formar parte a la vez, de una pluralidad mayor. Por ello apela a la noción de una *ciudadanía intercultural*. Cortina plantea la necesidad de educarnos como ciudadanos en los valores morales y cívicos, especialmente los valores de la libertad, la igualdad, la justicia, la solidaridad, la honestidad, la tolerancia activa y disposición al diálogo constante; ello conlleva necesariamente el respeto a toda la humanidad a partir del respeto por sí mismo. Este planteamiento la conduce a proponer como ideal el concepto del ciudadano, la *ciudadanía cosmopolita*. Se trata de un concepto aún inacabado, de la ciudadanía mundial como una aspiración

que se debe perseguir a sabiendas de las enormes desigualdades que subsisten en un mundo signado por la globalización desigual y hasta depredadora, como han denominado algunos autores a la globalización que se nos ha impuesto.

- Se plantea todo esto hoy en nuestro informe de rendición de cuentas final, para poner en manos de la comunidad universitaria una agenda propositiva de discusión, para la construcción común de una práctica pedagógica, consecuente con nuestro ideal de una Universidad Nacional, como una moderna *Universidad necesaria*. Por tanto, debemos llenar la idea de procurar una formación integral a cada estudiante, dotando esta idea de un contenido preciso. Estamos seguros de que ello se asienta en los dos pilares de la formación curricular inextricablemente ligada a la formación cocurricular. Uno es la formación académica, en el sentido que la entendemos asentada en la docencia, la investigación, la extensión y la producción. La segunda consiste en la formación cocurricular. Las dos practicadas unitariamente, posibilitan esa formación; es la unión de la vida académica y la vida estudiantil universitaria.
- La Vicerrectoría de Vida Estudiantil en esta gestión ha desarrollado iniciativas que han contribuido a fortalecer el desarrollo integral de las personas estudiantes. Se concretaron obras y acciones de mejoras sustanciales en becas y beneficios para los estudiantes, en una dimensión que no se había hecho antes en la Universidad Nacional, ya que se recalificaron las mismas elevando el monto de las ayudas económicas, en conjunto en más de 700 millones de colones, las cuales se comenzaron a adjudicar desde el mes de agosto de 2019. Además, se ampliaron las becas a poco más de 250 estudiantes (al momento de redactar este “Prefacio”), para personas que viven en condiciones de extrema pobreza. Quedaron pendientes de resolver, exclusivamente 218 becas, que no habían sido solicitadas en el período indicado. También estudiantes en condición de pobreza extrema fueron objeto de acciones afirmativas, contempladas como excepciones en la normativa institucional; tales como, la aceptación de estas personas en calidad de estudiantes regulares de la UNA, por otra vía diferente al examen de admisión. Además, recibieron el beneficio de residencias estudiantiles, y otras ayudas para facilitar su participación en actividades deportivas, recreativas, o artísticas.
- Por otra parte, se generaron iniciativas innovadoras orientadas a beneficiar a la población estudiantil en condición de maternidad y paternidad. Tal es el caso de las salas de lactancia, más recientemente, la remo-

delación del Centro Infantil de Cuido, para hijas e hijos de estudiantes, que será inaugurada próximamente. Otro aspecto se relaciona con el impulso de la vida estudiantil universitaria tanto en sedes regionales como en la Sección Regional Norte y Caribe; lo cual apunta a una visión de equidad en materia de servicios y beneficios para toda la población estudiantil de la UNA.

- En términos generales, se impulsó una mejora en todos los servicios de salud, la adquisición de una móvil médica constituye un buen ejemplo de ello. En el área psicológica y emocional se ha atendido con prontitud el comportamiento suicida que ha comenzado a aparecer en las universidades en general. Cada uno de los departamentos respectivos de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, han tenido que afrontar el fenómeno social de la drogadicción, la necesidad de mejora en condiciones de estudio y bienestar a la población con discapacidad, asignándoles en este último aspecto tanto escribientes como intérpretes de LESCO para la población sorda. En el área sociocultural, resaltamos la mejora cualitativa en las condiciones de las becas, ayuda para la equidad, mejora en las condiciones de las residencias estudiantiles, lo que ha repercutido de manera favorable en los becados Omar Dengo. En la parte física y artística, se construyó una obra importante como son las residencias estudiantiles especialmente en las sedes regionales y la Sección Sarapiquí, por lo que hoy la UNA cuenta con al menos una residencia en cada uno de los campus. Además, se edificaron gimnasios, piscinas, y otras obras, lo que ha incidido en el bienestar de la población estudiantil en general y muy especialmente de las zonas rurales, mejorando el ambiente, la recreación, el deporte, el arte y la cultura. Finalmente, en este campo el Consejo Universitario aprobó el programa de intercambio para grupos representativos, presentado por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil. Con ello, consideramos que se ha reconocido el aporte que brindan los atletas de la UNA, también los grupos artísticos y culturales.
- Mencionemos también, con satisfacción, el aporte institucional a la cultura nacional, mediante la construcción del *Monumento al diálogo*, diseñado y levantado en la UNA en su integralidad. Fue inaugurado el 24 de octubre de 2017 en el marco de la declaratoria de la UNA *Por la vida, el diálogo y la paz*, con la asistencia y participación del señor presidente de la República, D. Luis Guillermo Solís Rivera, de rectores de otras universidades públicas y delegaciones de las cinco universidades hermanas con representación en CONARE. Es una muestra de nuestra adhesión irrestricta a la vía de la paz, la civilidad y el diálogo como forma de resolver los conflictos nacionales e internacionales.

## Las tecnologías y la academia

Cuando la gestión 2015-2020 se puso en marcha, señalamos la urgencia de que las TIC que tanto se habían desarrollado en el sector administrativo, acometieran una agenda con visión de futuro, para acelerar la presencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la academia. Planteamos algunas orientaciones indispensables para propiciar un salto cualitativo en la academia, sin que se produjera un retroceso en el sector administrativo; a saber:

1. Mejorar la capacidad del equipo tecnológico (*hardware*), principalmente en las sedes regionales, y además en las unidades académicas que funcionan en los campus Omar Dengo y Benjamín Núñez (CGT).
2. Coordinar más estrechamente el trabajo entre las DTIC (CGI), y el Aula Virtual, para crear las condiciones apropiadas para potenciar el trabajo académico con nuevas plataformas y herramientas tecnológicas.
3. Desarrollar un más dinámico proceso de capacitación, priorizando al personal académico y estudiantil para viabilizar el uso de las nuevas plataformas y herramientas tecnológicas, con lo cual acceder a la bimodalidad en los cursos, y con ello combinar la interacción entre las pedagogías de la presencialidad y las de la modalidad de la virtualidad.
4. Poner en marcha, de modo más eficaz, el trabajo encaminado a producir la transición o migración del sistema Banner que venía usando la Universidad Nacional, al sistema SIGESA (un sistema de manejo de datos propio, elaborado por la DTIC), para que pudiera ser operado en el Programa de Recursos Humanos, el Programa de Gestión Financiera y la Proveeduría.
5. Propiciar una reorganización del trabajo en las DTIC, buscando simplificar la estructura.

Creo imprescindible adelantar información resumidamente de los tópicos enunciados supra que dan cuenta de las tareas que acometió esta gestión en los cinco años; esta información se desarrolla de manera más amplia en la parte central del documento.

**a. Tecnologías en la academia:** Se adquirió licenciamiento institucional de *Office 365*<sup>®</sup> para uso de toda la comunidad universitaria. Ello ha posibilitado ofrecer un paquete de herramientas tecnológicas de alta calidad para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Se



procuró con ello aprovechar los beneficios por parte del personal académico y administrativos en los planos personal y laboral. Esta iniciativa fue parte del PMPI para así ofrecer herramientas tecnológicas por medio de las cuales apoyar al estudiante para que pudiera apropiarse de las herramientas tecnológicas y mejorar de este modo su desempeño como estudiante, y con ello su futura inserción y desempeño en el mercado laboral.

Se fortalecieron las tecnologías que les ha permitido a muchos académicos mejorar su rendimiento intelectual y laboral, al posibilitar que pudiesen promover y divulgar la producción intelectual en diferentes áreas del conocimiento. Ello se logró tras haber implementado el portal de red académica o Vivo, que permitió conformar redes de coautoría y clasificar la producción intelectual.

Muy destacado fue el avance en la georreferenciación de los PPAA y la actualización del repositorio institucional, lo que ha permitido la integración con otros repositorios nacionales como *Kimuk* e internacionales como *La Referencia*. Uno de los logros más importantes fue poder divulgar en medios científicos de mucha calidad, la producción académica de la UNA.

**b. Sistema de apoyo a la academia:** Mediante esta herramienta se logró poner a caminar la migración de daos del sistema NX a SIGESA. Este sistema tenía más de 9 años de haberse iniciado, sin haber obtenido mayores resultados. Finalmente, se entregaron los módulos de Recursos Humanos en 2018, y Finanzas y Proveeduría en 2020. Como parte integral del sistema, se desarrollaron más de 30 módulos, lo que sin duda ha permitido obtener información más confiable y oportuna, para apoyar la toma de decisiones, las cuales se incrementarán lógicamente, conforme se avance en el uso y consolidación del sistema.

Paralelamente a SIGESA, se desarrolló el sistema de Carrera Académica y el del TEUNA. Asimismo, se actualizó el sistema Banner, el cual tenía diez años de obsolescencia. Se implementó también, conjuntamente con la sección de archivo (SDA), el sistema AGD, con soporte para firma digital.

Atención especial merecen los esfuerzos emprendidos para avanzar en la senda de la Transparencia y gobierno abierto. La DTIC, participa directa y activamente en la comisión institucional creada al efecto y en la implementación del sitio web institucional, que nos permitió recibir diferentes reconocimientos a nivel nacional.

**c. Regionalización de las tecnologías:** uno de los más notables logros consistió en el cambio de todas las líneas de comunicación de las sedes



regionales y la Sección Sarapiquí. Se pasó de velocidades iniciales que no excedían los 50 Mbps, al doble, valga decir 100 Mbps para cada una de las sedes y sección. Aún más, aspiramos ahora a dejar cuando menos firmada (pero posiblemente implementada) la ampliación de las líneas a una velocidad de 1.000 Mbps en cada sede y sección. Adicionalmente, se adquirió nuevo equipo tecnológico (inalámbrico y computadoras). De esta manera, las redes inalámbricas en las sedes fueron renovadas y ampliadas, implementando “muros de fuego” en todas las sedes, mejorando la seguridad y al mismo tiempo el ancho de banda.

**d. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica:** durante estos últimos cinco años se llevó a cabo una obra de construcción de edificios sin precedentes en la Universidad Nacional; una parte de dicha obra se edificó con recursos provenientes del Banco Mundial, y otra se llevó a cabo en la segunda parte de la gestión, cuando se hubo concluido con las obras del Banco Mundial. Fue financiada esta última con recursos provenientes del FEES. Esto obligó a la DTIC, a poner en ejecución nuevas soluciones de almacenamiento para resguardo de datos y protección de la información institucional. Se mejoró la protección contra amenazas informáticas, mediante la implementación de “muros de fuego” de última generación. Asimismo, se implementó una nueva red de fibra óptica institucional con una capacidad de 10 y 40 giga byte por segundo (GB). Este sistema de protección superó por mucho las velocidades que se usaban anteriormente, que eran de 2 GB. Se incluyó la renovación de los equipos principales de red en todos los edificios de facultades y campus universitarios, creando una nueva red de datos con capacidad para atender las nuevas demandas de aplicaciones y soluciones tecnológicas.

Como proyecto conjunto emprendido por CONARE y FONATEL, se logró la incorporación de la red Eduroam, al proyecto de la iniciativa 4 de FONATEL denominado *Espacios públicos conectados*. La iniciativa cuenta, a la fecha con más de 300 sitios distribuidos por todo el país, los cuales poseen acceso preferencial a la red Eduroam, que hoy puede ser utilizada por toda la comunidad universitaria.

Debe quedar constancia que se realizó una mejora considerable a los enlaces de comunicación de la UNA, hacia internet, (en todos los campus). Se logró superar aquí también la velocidad, pasando de 700 megabits por segundo (Mbps) a 1.500 Mbps de velocidad que tiene la internet actualmente. A estas alturas se ha finiquitado la negociación de otro aumento a 1.700 Mbps.

e. Como colofón queda agregar que impulsamos una conversión de la pedagogía tal en la que el mundo digital y tecnológico quede al servicio del humanismo, no en el sentido opuesto. La tecnología ha producido un ensanchamiento de las brechas entre los países; ha espoleado el distanciamiento que ya el capitalismo había abierto en virtud de que el desarrollo ha sido desigual y combinado, produciendo centralización de los capitales y concentración de las actividades productivas en ciertas áreas privilegiadas, como la industria de los armamentos, del petróleo o de la farmacéutica. Hoy las finanzas al influjo de la tecnología, han cobrado un dinamismo inusitado. Eso hace también, que las crisis se globalicen con mayor asiduidad, cuando las finanzas de los países más desarrollados entran en períodos críticos.

Por tanto, el desafío de las ciencias, en particular las del humanismo, estriba en poner la tecnología al servicio de un desarrollo ético, ecológicamente sustentable, equitativo y justo. En este sentido es que han venido trabajando las TIC en nuestra institución. Como lo ha dicho María José Llach, “podemos proponer unas Humanidades digitales situadas no al servicio de la tecnología sino al servicio de la humanidad. Abramos una conversación –prosigue- donde se involucren públicos amplios, en algunos casos para avanzar en la digitalización y catalogación de la cultura y mejorar las formas en las que investigamos, en otros casos para apoyar causas de justicia social y activismo digital como parte constitutiva de una agenda expansiva de las Humanidades desde el sur.”<sup>12</sup>

Ahora bien, detengámonos en lo siguiente: durante todo este lustro se nos ha inducido desde diferentes posturas a que desterramos las ciencias sociales y las humanidades para abrazarnos a la “modernidad total”, afiliándonos, por decirlo de esta manera a las STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*). Es decir, teóricamente los inductores suponen, que debemos sumergir a la UNA, completamente en el mundo de la ciencia precisa, que se puede medir, para colocarnos en la cúspide de la tecnología. Tal razonamiento supone las SSH, arrinconadas en posiciones puramente especulativas y propiciadoras de un razonamiento cualitativo infértil. Esta cuestión así planteada, nos remite a un viejo y trillado debate entre culturas científicas y humanistas.

Nuestra Universidad Nacional ha tomado otro camino, en el que no renunciamos a la ciencia, ni a la tecnología, ni a la precisión matemática. Pero no por eso dejamos de lado la educación, la filosofía, la sociología, la literatura, el arte, la danza, la música. Hemos escogido la ruta de combinar las SSH con las STEM; ambas las consideramos imprescindibles para fortalecer las bases de una universidad

12 María José Llach, “Tecnología al Servicio de las Humanidades una Mirada Latinoamericana”. *Telos*, 112 (2019). También en el sitio web: <https://www.infobae.com>

que ha sido humanista y social desde sus inicios; pero también matemática, biológica, química, física y ambiental o agraria. Como dijera el pensador George Lukacs: “Las ciencias nos proporcionan el cómo; las humanidades, el por qué”.

Hay quien pregona que para poder realizar una reflexión “científica completa”, requerimos en efecto, STEM más SSH (*Social Science and Humanity*); pues “... sin ello el dogma se infiltrará en nuestro ideario abocándonos a un sectarismo global. –Remata argumentando- Debemos evitarlo a toda costa.”<sup>13</sup> Por su parte, en *The Common Sense of Science*, el matemático Bronowsky reflexiona sobre Auschwitz: “De ese charco fluyeron las cenizas de cuatro millones de personas. Y no fue por el gas. Fue por el dogma. Fue por la ignorancia. Cuando la gente cree que tiene el conocimiento absoluto, sin ninguna verificación con la realidad, así es como se comporta.”<sup>14</sup>

## **Evolución del cálculo del índice de gestión institucional y el índice de transparencia en la Universidad Nacional 2010-2019**

Cada año la Contraloría General de la República (CGR) presenta a la Asamblea Legislativa la respectiva *Memoria anual* que se pone a disposición de la ciudadanía mediante su página web, la cual contiene en el capítulo II de la tercera parte denominado Balance de la Gestión Institucional los datos del Índice de Gestión Institucional (IGI), instrumento que se ha venido aplicando a las instituciones públicas (excepto municipalidades) desde el año 2010.

En principio el sentido del IGI según la Contraloría General es en pro de la mejora de la Gestión Pública fortaleciendo constantemente el desempeño de las entidades con una percepción de mayor transparencia. La Memoria de 2019 indica que el IGI “consiste en una medición efectuada por la CGR con el fin de valorar el establecimiento de factores formales tendientes a potenciar la gestión de un grupo de instituciones públicas. Estos factores se refieren a estandarización de los procesos, definición de mecanismos para la rendición de cuentas, utilización de herramientas para la definición de la estrategia y para elaborar el ejercicio de la planificación institucional, así como de las acciones realizadas por la institución para garantizar el acceso a la información para los interesados.”

13 Cfr. Neponte, Mónica. Revista Telos N.112, Madrid, España, 2019

14 Cfr. Bronowski, J. “The Common Sense of Science”. Heinemann, Londres, 1951

El IGI ha sido ajustado en los años de aplicación, incorporando a partir de 2011 dos nuevos apartados, actualmente se compone de 8: Planificación, Financiero contable, Control interno, Contratación administrativa, Presupuesto, Tecnologías de la información, Servicio al usuario y Recursos humanos. Estos miden elementos de aplicación institucional, es así como los apartados no se pueden relacionar directamente con una instancia universitaria específica. El Área de Planificación es la encargada de sistematizar la información que se recibe de las diferentes instancias que participan como proveedoras de información.

La Universidad Nacional, durante la trayectoria del IGI, ha superado el promedio general determinado por la CGR con los datos de las instituciones participantes (alrededor de 160). En la tabla No 1. Se muestran los datos generales y en la Tabla No. 2 los datos de la UNA.

**Tabla No.1**

<b>Resultados promedio nacional por factor del IGI 2010-2019</b>										
<b>IGI</b>	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Promedio</b>	76,9	75,4	79	77	75	71	67	78	72	70
<b>Presupuesto</b>	90,5	87,3	89,1	84,5	82,6	76	71,7	93,2	90,4	N.A
<b>Contratación administrativa</b>	77,8	76,7	81	80,1	76,7	69,8	67,5	78,4	82,5	84,2
<b>Planificación</b>	76,3	74,7	78,2	78,2	76,8	74,4	70,9	95,2	92	92,8
<b>Gestión financiero contable</b>	65,5	67,3	76,3	66,7	63,8	64,7	60,1	70,2	71,1	63,5
<b>Control interno</b>	74,2	71,7	76,1	73	70,5	66,9	63,8	76,2	71	71,4
<b>Recursos Humanos</b>	73	71,7	75,6	75,2	71,5	66,7	61,6	72,4	64,4	N.A
<b>Servicio al usuario</b>	68,6	68,1	71,6	71,4	69,5	63,9	58,6	68,1	59,2	58,6
<b>Tecnologías de la información</b>	65,5	63,9	71,1	70,8	68,2	65,3	63,6	63,4	63,3	N. A

Fuente: Universidad Nacional, área de Planificación con datos de Memoria Anual 2019 CGR

El puntaje de la UNA ha mostrado una mejora continua, aún en los casos en los que los respaldos han sido sujetos de verificación por el equipo de especialistas de la CGR, quienes por lo general aplican un criterio de valoración más estricto,

lo que conlleva a que la calificación cambie de positivo a negativo a discreción de los fiscalizadores. Esto es una oportunidad de mejora pues el nivel de exigencia es superior, no obstante, genera una desigualdad pues el mecanismo se aplica a un porcentaje muy bajo de las instituciones participantes. Esta situación se ha tratado de solventar con la ayuda de las contralorías internas de cada organización.

Los respaldos presentados por la UNA han sido verificados por la CGR los años 2012, 2013, 2014, 2017 y 2019.

**Tabla No.2**

<b>Resultados del IGI UNA 2010-2019</b>									
	2019	2018	2017	2016	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Total IGI</b>	91,1	95,1	88,7	94,1	88,9*	98,31*	94,57*	81,05	77,14
<b>Presupuesto</b>	94,4	100	83,3	100	100	100	100	100	N.A
<b>Contratación administrativa</b>	100	93,3	86,7	86,7	80	100	100	100	100
<b>Planificación</b>	66,7	100	93,8	100	100	100	100	100	100
<b>Gestión financiero contable</b>	100	100	100	92,3	61,5	92,3	91,67	75	46,15
<b>Control interno</b>	100	93,8	100	93,8	93,1	100	90,48	95,24	88,89
<b>Recursos humanos</b>	100	88,2	88,2	100	94,1	100	100	80	N.A
<b>Servicio al usuario</b>	84,6	92,3	84,6	100	92,3	92,3	94,74	42,11	62,5
<b>Tecnología de la información</b>	81,3	92,3	75	93,8	87,5	100	90	80	N.A

Fuente: Universidad Nacional, Área de Planificación con datos de Memorias Anuales 2010-2019 CGR

Tabla No. 3

Puntaje de las universidades en el Índice de Gestión Institucional 2010-2019									
Institución	2010	2011	2012	2013	2014	2016	2017	2018	2019
Consejo Nacional de Rectores	61,43	78,6	81,32	53,39	63,2	83,9 2	80,6 2	76,4 2	82,92
Instituto Tecnológico	0	63,95	73,63	62,39	68,4	70,3 2	75 2	62,9 2	64,8 2
Universidad de Costa Rica	74,29	92,47	92,22	82,2	87,7	93,9	73,3 *	82 2	86,12
Universidad Estatal a Distancia	54,29	51,13	64,44	40,52	46,1	68,1 2	68,0 2	66,4 2	78,92
Universidad Nacional	77,14	81,05	94,57*	98,31*	88,9*	94,1	88,7*	95,1	91,1 *
Universidad Técnica Nacional	68,06	83,95	82,42	68,1	62,9	75,9	68,9	69,1	70,7
* Revisado por CGR									
2 revisado por la contraloría universitaria									

Fuente: Universidad Nacional, Área de Planificación con datos de Memorias Anuales 2010-2019 CGR

Es importante señalar que, en el año 2015, propiamente el 12 de agosto, se envía nota CNR-232-15 en donde se brinda respuesta al oficio DFOE-SOC-0610 del 21 de julio de 2015 referente al inicio de un proyecto relacionado a la generación de un Índice para las universidades públicas. En dicha nota se transcribe el acuerdo tomado en la sesión No.26-15, artículo 4, inciso a, del 11 de agosto de 2015.

Las universidades acataron dicho acuerdo y no se presentó el IGI a la Contraloría, por lo cual ese año no se presenta datos. La Contraloría suele revisar una muestra de entre 10 y 20 instituciones de las 161 que constituyen el total de las que se aplica el instrumento, la UNA ha sido verificada más del 50 % de las veces en las que ha participado, lo cual implica que se cumple satisfactoriamente con lo solicitado pues supera la rigurosidad de la revisión aplicada por el ente Contralor. A lo largo de los años hemos señalado la falta de estandarización en los criterios de revisión de los diferentes funcionarios de la Contraloría General; a partir del IGI 2018 se empieza a utilizar un instructivo que detalla cada uno de los ítems que serán valorados y sirve de base para elaborar y respaldar las respuestas.

Respecto a CONARE y a las Universidades que lo conforman la tabla No.3 muestra como a excepción de 2011, la UNA ha ocupado el primer lugar dentro del sector educación superior.

Tabla No. 4

Posición de la UNA en el IGI dentro del sector Educación Superior 2010-2019									
Institución	2010	2011	2012*	2013*	2014*	2016	2017*	2018	2019*
Consejo Nacional de Rectores	4	4	4	5	4	3	2	3	3
Instituto Tecnológico	6	5	5	4	3	5	3	6	6
Universidad de Costa Rica	2	1	2	2	2	2	4	2	2
Universidad Estatal a Distancia	5	6	6	6	6	6	6	5	4
Universidad Nacional	1	3	1	1	1	1	1	1	1
Universidad Técnica Nacional	3	2	3	3	5	4	5	4	5

Fuente: Universidad Nacional, Área de Planificación.

\*Años en los que se verificó los respaldos de la UNA por parte de la CGR

Con respecto a la posición a nivel nacional de alrededor de 161 instituciones participantes, se presenta en la tabla No.5 la posición de las Universidades y CONARE.

**Tabla No. 5**

Posición de las universidades respecto al total del IGI 2010-2019									
Institución	2010	2011	2012*	2013*	2014*	2016	2017*	2018	2019*
Consejo Nacional de Rectores	72	67	82	115	112	73	87	62	54
Instituto Tecnológico	99	102	108	102	102	113	106	106	96
Universidad de Costa Rica	45	23	36	32	14	16	108	50	42
Universidad Estatal a Distancia	82	134	130	140	142	123	126	95	67
Universidad Nacional	36	61	17	1	10	12	44	8	22
Universidad Técnica Nacional	58	48	75	89	116	99	125	87	85

Fuente: Universidad Nacional, Área de Planificación.

\*Años en los que se verificó la información por parte de la CGR

Por último, las preguntas contenidas en los 8 apartados del instrumento se clasifican en tres grandes componentes a saber: Eficiencia, Transparencia, Ética y Prevención de la corrupción, en la UNA el resultado obtenido para el año 2019 se muestra en la siguiente imagen.



RESULTADOS GENERALES DEL IGI 2019				
Universidad Nacional				
	IGI	Eficiencia	Transparencia	Ética y
Planificación	86,7	86,7	83,3	33,3
Gestión financiero-contable	100,0	100,0	100,0	100,0
Control Interno	100,0	100,0	100,0	100,0
Contratación administrativa	100,0	100,0	100,0	100,0
Presupuesto	94,4	100,0	90,0	100,0
Tecnologías de la información	81,3	71,4	75,0	100,0
Servicio al usuario individual e institucional	84,6	83,3	75,0	100,0
Recursos humanos	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Puntaje global del IGI</b>	<b>91,1</b>	<b>89,4</b>	<b>90,5</b>	<b>94,1</b>

### Resultados del Índice de Transparencia del Sector Público

Período 2015-2019

2015	2016	2017	2018	2019
<b>46.68</b>	<b>38.86</b>	<b>61.79</b>	<b>80.20</b>	<b>91.36</b>
Posición 13 de 105	Posición 42 de 206	Posición 24 de 254	Posición de 7 de 254	Posición 6 de 254

Fuente: Universidad Nacional, Área de Planificación.

\*Años en los que se verificó la información por parte de la CGR

Con estos resultados la UNA logra ubicarse dentro del grupo de entidades con mayor puntaje del IGI 2019 según datos incluidos en la Memoria anual 2019.

Puntaje y posición respecto al índice de gestión institucional:

<b>AÑO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Puntaje</b>	77,14	81,05	94,5	98,31	88,9	94,1	88,7	95,1
<b>Posición</b>	36	61	17	1	10	12	44	8

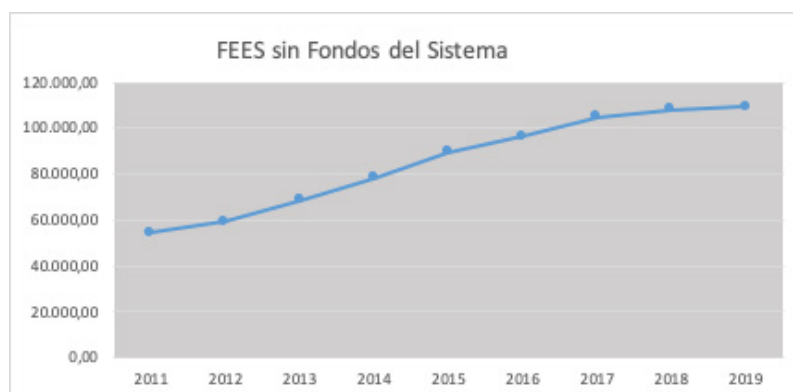
**Notas:**

Participan alrededor de 160 instituciones públicas.

El puntaje para el año 2019 es de 91.2, a la fecha no se tiene la posición pues la Contraloría General de la República no ha publicado el informe.

## ANEXOS DEL PREFACIO

### Universidad Nacional, Costa Rica Comportamiento del FEES Periodo 2010-2019

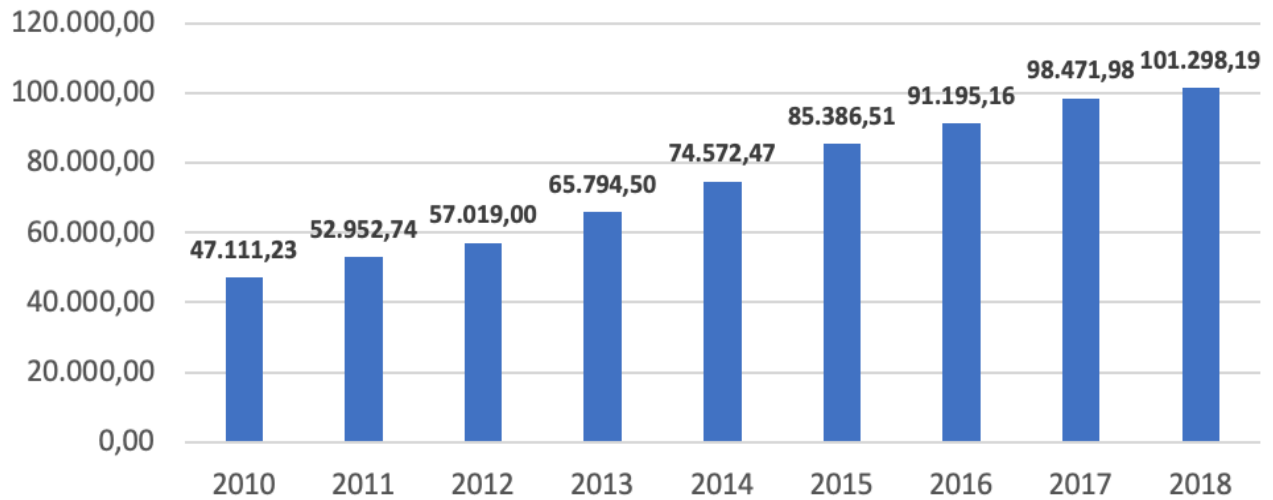


Año	FEES sin fondos del sistema	% Incremento FEES
2010	48.165,47	
2011	54.233,14	12,60
2012	59.347,89	9,43
2013	68.526,96	15,47
2014	78.159,18	14,06
2015	89.546,12	14,57
2016	96.343,41	7,59
2017	104.756,68	8,73
2018	108.276,27	3,36
2019	109.143,38	0,80
Media geométrica		7,41

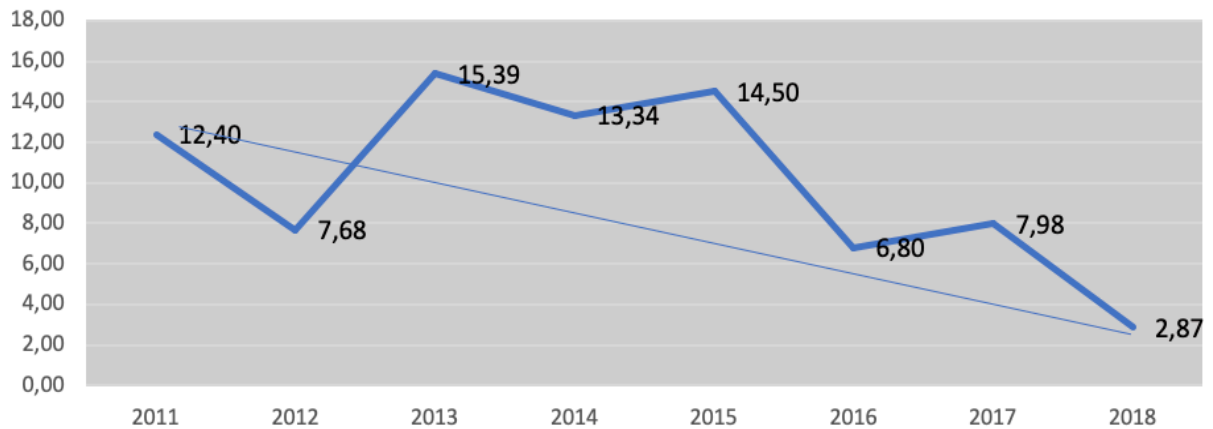
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Media Geométrica
FEES APLICACIÓN GENERAL	47.111.23	52.952.74	57.019.00	65.794.50	74.572.47	85.386.51	91.195.16	98.471.98	101.298.19	
% incremento FEES AG		12.40	7.68	15.39	13.34	14.50	6.80	7.98	2.87	9.03

Fuente: Programa de Gestión Financiera

### FEES de Aplicación General (A. G.)

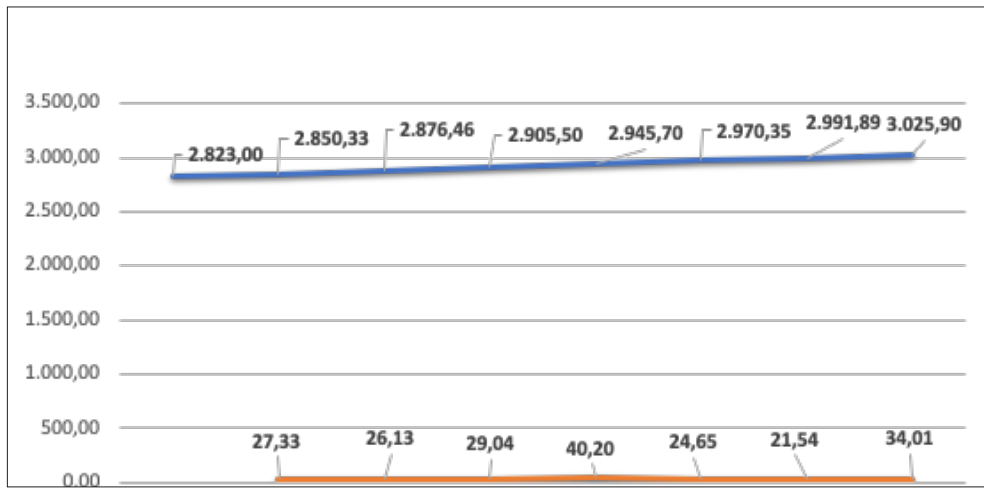


### % incremento FEES AG



Fuente: Programa de Gestión Financiera

**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Comportamiento del Componente Laboral**  
**Periodo 2012-2019**



Año	Tiempos completos	Incremento TC	Horas
2012	2,823.00		8,130,240.00
2013	2,850.33	27.33	8,208,950.40
2014	2,876.46	26.13	8,284,204.80
2015	2,905.50	29.04	8,367,840.00
2016	2,945.70	40.20	8,483,616.00
2017	2,970.35	24.65	8,554,608.00
2018	2,991.89	21.54	8,616,643.20
2019	3,025.90	34.01	8,714,592.00

Fuente: Presupuestos ordinarios y listados de formulación en digital.

Fuente: Programa de Gestión Financiera

**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Comportamiento del Componente Laboral, Formulación**  
**Periodo 2012-2019**  
*(cifras en millones de colones)*

Componente	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remuneraciones	22,975.56	25,135.93	27,028.11	28,980.19	30,964.12	32,518.96	33,870.78	36,447.77
Incentivos	20,151.65	23,481.10	27,163.72	29,338.70	31,977.97	34,171.96	35,783.39	38,407.46
Prestaciones Legales	900.00	1,200.00	1,300.00	948.18	1,000.00	1,815.86	2,474.28	1,500.03
Seguridad Social	10,176.99	11,490.68	12,820.72	13,812.15	14,942.96	16,106.95	17,296.44	18,648.99
<b>Total laboral</b>	<b>54,204.20</b>	<b>61,307.71</b>	<b>68,312.55</b>	<b>73,079.23</b>	<b>78,885.05</b>	<b>84,613.73</b>	<b>89,424.88</b>	<b>95,004.24</b>

Fuente: Programa de Gestión Financiera

**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Comportamiento del Componente Laboral, Formulación**  
**(INCREMENTO)**  
**Periodo 2013-2019**  
*(en términos relativos)*

Componente	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remuneraciones	9.40%	7.53%	7.22%	6.85%	5.02%	4.16%	7.61%
Incentivos	16.52%	15.68%	8.01%	9.00%	6.86%	4.72%	7.33%
Prestaciones Legales	33.33%	8.33%	-27.06%	5.47%	81.59%	36.26%	-39.38%
Seguridad Social	12.91%	11.57%	7.73%	8.19%	7.79%	7.38%	7.82%
<b>Total laboral</b>	<b>13.11%</b>	<b>11.43%</b>	<b>6.98%</b>	<b>7.94%</b>	<b>7.26%</b>	<b>5.69%</b>	<b>6.24%</b>

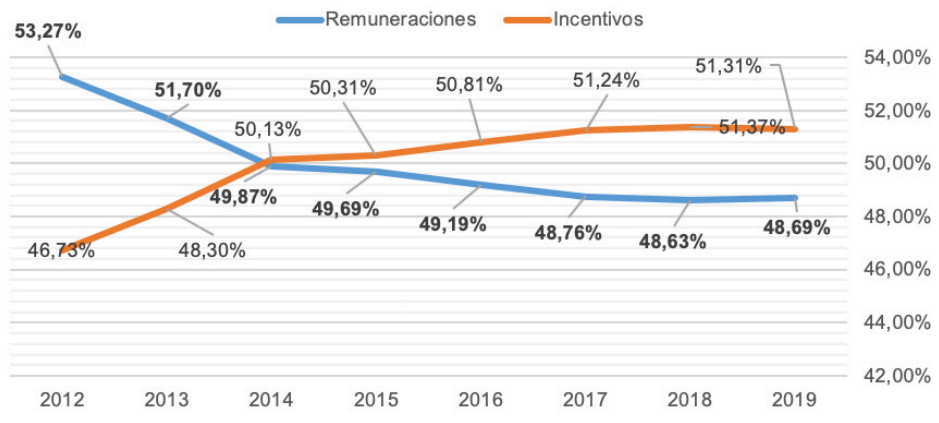
Fuente: Programa de Gestión Financiera

**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Total de Remuneraciones e Incentivos**  
**Periodo 2012-2019**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Remuneraciones</b>	53.27%	51.70%	49.87%	49.69%	49.19%	48.76%	48.63%	48.69%
<b>Incentivos</b>	46.73%	48.30%	50.13%	50.31%	50.81%	51.24%	51.37%	51.31%

Fuente: Programa de Gestión Financiera

**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Total, de Remuneraciones e Incentivos**  
**Periodo 2012-2019**



Fuente: Programa de Gestión Financiera

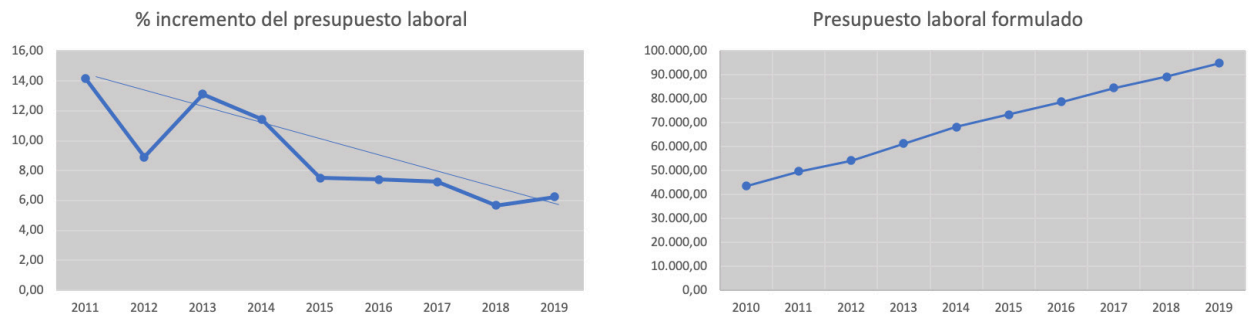


**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Total de presupuesto laboral de aplicación general y FEES**  
**Periodo 2010-2019**

Año	laboral aplic gener	% incremento del presu laboral	% Laboral sobre el FEES sin F. sistema	% Laboral sobre el FEES AG
2010	43,546.30		90.41	92.43
2011	49,704.32	14.14	91.65	93.87
2012	54,133.37	8.91	91.21	94.94
2013	61,229.89	13.11	89.35	93.06
2014	68,226.94	11.43	87.29	91.49
2015	73,342.49	7.50	81.90	85.89
2016	78,781.46	7.42	81.77	86.39
2017	84,499.09	7.26	80.66	85.81
2018	89,299.54	5.68	82.47	88.16
2019	94,878.90	6.25	86.95	
Media geométrica		8.65	86.27	90.16

Fuente: Programa de Gestión Financiera

**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Total de presupuesto laboral de aplicación general y FEES**  
**Periodo 2010-2019**



Fuente: Programa de Gestión Financiera

**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Relación del presupuesto laboral de aplicación general y FEES**  
**Periodo 2010-2019**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Laboral AG	43,546.30	49,704.32	54,133.37	61,229.89	68,226.94	73,342.49	78,781.46	84,499.09	89,299.54	94,878.90
FEES sin F. sistema	48,165.47	54,233.14	59,347.89	68,526.96	78,159.18	89,546.12	96,343.41	104,756.68	108,276.27	109,143.38
Relación Laboral AG/ FEES sin F. sistema	90.41	91.65	91.21	89.35	87.29	81.90	81.77	80.66	82.47	86.93
Disponibles para operación + inversión	9.59	8.35	8.79	10.65	12.71	18.10	18.23	19.34	17.53	13.07

Fuente: Programa de Gestión Financiera

**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Relación del presupuesto laboral de aplicación general y FEES**  
**Periodo 2010-2019**



Fuente: Programa de Gestión Financiera

**Costa Rica. Universidad Nacional**  
**Modelo de estimación del equilibrio presupuestario**  
**Periodo 2016-2025**

DESCRIPCIÓN	AÑOS (DATOS FORMULADOS)									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>FEES A.G.</b>	91,195.16	98,471.98	101,298.19	109,143.38	111,471.52	113,845.86	116,270.78	118,747.35	121,276.67	123,859.86
% variación FEES		7.98	2.87	7.74	2.13	2.13	2.13	2.13	2.13	2.13
Salarios	29,110.44	30,889.23	32,154.18	33,373.43	33,979.48	35,469.96	36,982.65	38,517.58	40,074.72	41,654.09
Participación relativa	37.84	37.59	37.26	36.71	36.71	36.71	36.71	36.71	36.71	36.71
% variación salarios		6.11	4.10	3.79	1.82	4.39	4.26	4.15	4.04	3.94
Incentivos y otros rubros salariales	33,831.65	35,801.69	37,499.97	39,782.94	40,505.39	42,282.11	44,085.33	45,915.04	47,771.24	49,653.93
Participación relativa	43.97	43.57	43.45	43.76	43.76	43.76	43.76	43.76	43.76	43.76
% variación incentivos y otros rubros salariales		5.82	4.74	6.09	1.82	4.39	4.26	4.15	4.04	3.94
Cargas sociales	13,993.38	15,483.65	16,643.63	17,764.88	18,087.49	18,880.87	19,686.09	20,503.14	21,332.02	22,172.73
Participación relativa	18.19	18.84	19.29	19.54	19.54	19.54	19.54	19.54	19.54	19.54
% variación cargas sociales		10.65	7.49	6.74	1.82	4.39	4.26	4.15	4.04	3.94
<b>Total laboral sin prestaciones</b>	<b>76,935.47</b>	<b>82,174.57</b>	<b>86,297.78</b>	<b>90,921.25</b>	<b>92,572.36</b>	<b>96,632.95</b>	<b>100,754.08</b>	<b>104,935.76</b>	<b>109,177.98</b>	<b>113,480.75</b>
% variación total laboral		6.81	5.02	5.36	1.82	4.39	4.26	4.15	4.04	3.94
Prestaciones legales	1,845.99	2,324.52	3,001.75	2,951.19	1,000.00					
<b>MASA SALARIAL</b>	<b>84.36</b>	<b>83.45</b>	<b>85.19</b>	<b>83.30</b>	<b>83.05</b>	<b>84.88</b>	<b>86.65</b>	<b>88.37</b>	<b>90.02</b>	<b>91.62</b>
Operación	13,093.79	15,458.57	17,799.60	17,029.16	23,430.34	23,929.41	24,439.10	24,959.66	25,491.30	26,034.26
% OPERACIÓN SOBRE FEES	14.36	15.70	17.57	15.60	21.02	21.02	21.02	21.02	21.02	21.02
Fondo de Becas										
RESIDUO DEL FEES	1,165.90	838.84	-2,799.19	1,192.97	-4,531.18	-6,716.49	-8,922.40	-11,148.06	-13,392.61	-15,655.15
% RESIDUO DEL FEES	1.28	0.85	-2.76	1.09	-4.06	-5.90	-7.67	-9.39	-11.04	-12.64
LABORAL + OPERACIÓN / FEES	98.72	99.15	102.76	98.91	104.06	105.90	107.67	109.39	111.04	112.64
<b>En equilibrio</b>	<b>si</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>no</b>	<b>no</b>	<b>no</b>	<b>no</b>	<b>no</b>

Fuente: Programa de Gestión Financiera





# Eje 1

## Universidad pertinente, transformadora y sustentable

La Universidad Nacional se caracteriza por promover la excelencia académica, incorporando prácticas humanistas en sus procesos sustantivos, que le permitan contribuir con el desarrollo integral de las personas, especialmente las de sectores más vulnerables.

### 1.1 Sinergia entre áreas académicas

#### Comisión de Rectoría Adjunta y Vicerrectores

El trabajo de dicha comisión durante el quinquenio, estuvo relacionado al seguimiento de diferentes procesos de interés institucional, con el fin de lograr una real articulación de la acción sustantiva. Además, los vicerrectores y un

representante de Consaca integran la Comisión Institucional de Calidad, espacio en el que se abordó la construcción de la Política de Calidad.

### **Calendario universitario**

En el 2016 se diseñó una metodología de trabajo participativa, que ha consistido en elaborar una propuesta de calendario, la cual es complementada y validada con la Comisión de Vicedecanos y con la Comisión de Asuntos Docentes de Consaca, de previo a su presentación en el plenario.

Durante la elaboración del calendario 2020, se conformaron dos subcomisiones, una se encargó de los concerniente a Programas, Proyectos y Actividades Académicas (PPAA) y otra evaluó temas de fondo y posibles cambios del calendario.

### **Presidencia del Consaca**

Desde la presidencia del Consaca, se impulsó la articulación entre el trabajo realizado desde este órgano y el desarrollado por el Consejo de Rectoría, para lo cual se remitió con anterioridad a los vicerrectores, los dictámenes a ser analizados, con el fin de que emitieran su criterio, asesoría o recomendación. Se gestionaron audiencias ante el Consaca, que permitieron socializar sobre el quehacer de las vicerrectorías en temas de interés y relevancia.

## **1.2 Actualización del ideario pedagógico**

### **Propuesta de actualización del ideario pedagógico**

Durante el Congreso de Docencia realizado en 2018, el ideario pedagógico fue abordado de manera prioritaria y se incluyó en la Declaratoria final de dicho Congreso. Posteriormente, se conformó la Comisión Interdisciplinaria Institucional, que tuvo como tarea elaborar la propuesta correspondiente. Una vez que el ideario pedagógico esté aprobado, y se socialice con la comunidad universitaria el documento que contemple una visión hacia la transformación de la docencia, se implementará un plan piloto de evaluación integral del personal académico para generar indicadores que permiten la evaluación integral de su desempeño.

## **Estrategia de divulgación y apropiación del ideario pedagógico**

La estrategia de información, sensibilización y divulgación dirigida a la comunidad UNA con miras a la apropiación e implementación del ideario pedagógico actualizado y la normativa institucional se implementará en 2020, tan pronto el Consejo Académico se pronuncie. En el entretanto, se incluye el ideario pedagógico en los documentos a revisar en cursos y talleres de actualización profesional.

## **1.3 Interdisciplinariedad y diálogo de saberes**

### **Comunidades epistémicas**

En 2018 se elaboró la resolución UNA-RA-RESO-113-2018 sobre la formalización de la organización, gestión y estructura de las comunidades epistémicas y se destinaron recursos para impulsar su quehacer. En este mismo año se crearon y formalizaron la mayoría de las comunidades y dio inicio sus primeras actividades. Las comunidades epistémicas aportan nuevas formas de abordar temas de interés colectivo desde la colaboración y la interdisciplinariedad entre personas de diferentes disciplinas y profesiones, en un marco de aplicación de conocimiento y de respuestas a problemas pertinentes. En la actualidad funcionan 14 comunidades epistémicas y están en proceso de creación dos más.

### **Abordaje multi e interdisciplinario de la investigación**

Con el objetivo de promover el desarrollo y fortalecimiento del trabajo y la investigación interdisciplinarios, en 2018 se llevó a cabo el primer “Congreso Universitario de la Investigación Interdisciplinaria: Experiencias y Perspectivas en la Universidad Nacional”, el cual constituyó un espacio de diálogo entre las personas investigadoras sobre sus experiencias y perspectivas en este tipo de investigación.

Se motivó la interdisciplinariedad como opción teórica y metodológica para la generación de conocimientos. Este proceso busca complementar las disciplinas y fortalecer los equipos de trabajo de investigación, interrelacionando y trascendiendo los abordajes de sus objetos de estudio, para la construcción de conocimientos y hallazgos que puedan dar resultados innovadores y ofrecer soluciones a problemas complejos desde la colaboración y el diálogo de saberes y desde distintas y nuevas ópticas interdisciplinarias.



### **Sistema de Documentación de la UNA (Siduna)**

El Siduna realizó un estudio entre las personas usuarias de los servicios bibliotecarios, a partir del cual, se logró elaborar una propuesta que pretende impulsar una innovación integral, tanto del funcionamiento general del sistema como de los servicios y del ambiente de trabajo de las personas usuarias e, incluso, del mobiliario. Se están haciendo los análisis necesarios para implementar, mediante un plan piloto, esta innovadora propuesta.

Por otra parte, en los últimos dos años se aprobaron los diferentes reglamentos, instructivos y otros documentos que han permitido regular de mejor manera los procesos técnicos que asume el personal bibliotecario, tanto de la biblioteca Joaquín García Monge, como las restantes 18 bibliotecas especializadas desconcentradas que se ubican en facultades, sedes y Sección Regional.

### **Sistema de Estudios de Posgrado (Sepuna)**

En 2016 la Asamblea del Sepuna aprobó una nueva propuesta de reglamento, cuya consulta institucional desencadenó una discusión sobre el modelo de posgrados que necesita la universidad en algunas instancias institucionales, a partir de la cual se elaboró una propuesta sobre los estudios de posgrado, que procura su integración orgánica a las unidades académicas.

Adicionalmente, se realizó un estudio sobre el comportamiento de la matrícula en el periodo 2015-2018 y se aproximaron posibles causas de la disminución de la matrícula en los posgrados, desde la perspectiva de sus coordinaciones. Esta bajó de 1.264 estudiantes en 2015 a 900 en 2018.

### **Espacios de reflexión y capacitación desde la extensión universitaria**

#### **Programa Institucional de Gestión de Riesgo de Desastres (PIGRD)**

En esta temática, se trabaja en estrecha articulación con la CIEUNA, para desarrollar acciones de prevención, preparativos y respuesta al riesgo de desastres.

En octubre 2018 se llevó a cabo el *IV Congreso Nacional de Gestión del Riesgo y Adaptación al Cambio Climático*. En 2019 se participó en la capacitación sobre el Sistema de Comando de Incidentes (SCI) y sobre Análisis de Riesgo de Desastres en Instituciones de Educación Superior, así como en el *II Taller de construcción de políticas interuniversitarias de GRD*.

Se apoyó a la CIEUNA en la ejecución del curso de “SCI para autoridades de la UNA”. Además, se realizaron acercamientos y reuniones para procesos de coordinación de proyectos a corto plazo con Comisión Nacional de Emergencias (CNE), Benemérito Cuerpo de Bomberos y Cruz Roja y se consolidaron una serie de alianzas estratégicas y redes de trabajo, como la iniciativa “UNA Gestión Estudiantil en riesgo de desastres (UNA-GERD)”, la cual consiste en promover la creación de un colectivo de estudiantes, de y para la población estudiantil.

### **Política institucional de Gestión del Riesgo de Desastres**

En 2019 se inició con la formulación de la “*Propuesta de la Política Integral de Gestión del Riesgo de Desastre de la Universidad Nacional*”, la cual tiene como objetivo la promoción de la gestión de riesgo de desastres como un eje transversal de la acción sustantiva, generando y fortaleciendo capacidades tanto en el ámbito local (universidad) como a nivel país. Se cuenta con un borrador que será sometido a consulta pública para luego seguir el proceso conducente a aprobación

### **Conversatorio y presentación del material gráfico: UNA representación en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo a 20 años del Huracán Mitch.**

En 2018, se organizó este conversatorio, para reflexionar sobre los hitos que marcó este huracán y los retos que aún están pendientes en la Región, el país y la academia para reducir las pérdidas por desastres. Esta actividad sirvió de preámbulo para la presentación del material informativo donde se plasma la participación de la UNA en las diferentes instancias de coordinación dispuesta por la normativa para prevenir y reducir el riesgo de desastre desde lo sectorial, temático y lo territorial.

### **UNA representación en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo (SNGR)**

Como parte del trabajo realizado en la Comunidad Epistémica y la Red de Gestión de Riesgo y Cambio climático, se presentaron los resultados en Consaca y Consejo Universitario, que permitió el compartir e informar a las autoridades e la UNA, sobre todas las iniciativas que se llevan a cabo desde las diferentes facultades o instancias, que responden a un compartir de conocimiento, criterio técnico o apoyo a otras instancias a nivel comunal o nacional.

### **Base de datos DesInventar**

En Costa Rica, esta base de datos es administrada por el Programa Institucional de Gestión del Riesgo de Desastre de la UNA y es utilizada por actores multisectoriales, entre los que destaca el Programa del Estado de la Nación, que la emplea en la elaboración del informe anual de la cantidad de desastres según tipo e impactos en el país. Se han realizado 13 cursos de capacitación en el uso y consulta de la base de datos de pérdidas de desastres DesInventar.org, dirigidos a personas estudiantes, académicas y funcionarias municipales.

### **Conversatorio sobre experiencias en Gestión del Riesgo**

Dentro de las actividades complementarias al IV Congreso Nacional de Gestión del Riesgo y Adaptación al Cambio Climático (oct. 2018), el Programa Institucional de Gestión del Riesgo de Desastre y la Comunidad Epistémica de Gestión del Riesgo y Cambio Climático invitaron al Dr. Gustavo Wilches Chaux a provocar un diálogo, a partir del relato de experiencias en desarrollo, ambiente, territorio y gestión del riesgo de desastre.

### **IV Congreso Nacional de Gestión del Riesgo y Adaptación al Cambio Climático**

Esta actividad académica congregó aproximadamente 300 personas y propició el intercambio de conocimientos a partir de la presentación de ponencias académicas, posters, experiencias y la realización de dos mesas redondas.

### **Taller de la Red de Cambio Climático: Compromisos desde la UNA: ¿Cómo avanzamos en el tema de GRD-ACC?**

El Programa Institucional de Gestión del Riesgo de Desastre (PIGRD) expuso en noviembre del 2018 el material infográfico “UNA representación en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo” autoría de funcionarios de la UNA involucrados con la gestión del riesgo a nivel institucional.

### **Incidencia en política pública en gestión de riesgo de desastres**

En alianza con la UNED, se coordina la Mesa de Gestión del Riesgo de Desastre (MGRD), cumpliendo con 30 sesiones a lo largo del periodo (2017-2019).

En octubre del 2017, se realizó el II Encuentro Nacional de Comunidades y Experiencias en Gestión del Riesgo, con la participación de más de 100 personas entre líderes comunales, académicos extensionistas y funcionarios de los

gobiernos locales y central involucrados en proyectos, actividades y procesos de desarrollo y gestión del riesgo de desastre en el ámbito local-comunitario, mientras que en 2018 se llevó a cabo el I Encuentro Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastre en el ámbito local municipal.

Se logró consolidar la participación de la UNA en diferentes instancias de coordinación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastre, tales como el Foro Nacional de Riesgo, el Comité Regional de Emergencias de Heredia y el Comité Sectorial de Educación para Gestión de Riesgo de Desastres.

### **Iniciativa de retribución social universitaria (RSU)**

Se propuso la creación e implementación de una iniciativa sobre Retribución Social Universitaria (RSU), que llegue a formar parte del currículo de la oferta académica y requisito de graduación institucional, sin que implique una carga en la cantidad de créditos de los planes de estudio.

Como resultado del Congreso universitario *Transformando la Docencia en la UNA* se estableció una comisión de trabajo con representantes de las vicerrectorías de Docencia, Extensión, Vida Estudiantil y la FEUNA para trabajar en la propuesta denominada “programa de servicio comunal universitario en la Universidad Nacional” la cual fue entregada a Consaca en octubre 2019.

### **Incorporación de saberes no académicos en los procesos académicos**

En 2019 se conformó una comisión para valorar la viabilidad de esta temática, la cual trabajó en un documento que justifica la necesidad de contratación de personas con saberes no académicos y en la propuesta de un cambio al Reglamento de Contratación de personal académico, el cual fue entregado en noviembre 2019 al Consejo Universitario para su valoración y eventual aprobación.

## **1.4 Renovación de la oferta docente**

### **Políticas y lineamientos curriculares**

Se revisó la normativa institucional vinculada con la oferta o ejecución de planes de estudio, para adecuarla a las nuevas disposiciones del Estatuto Orgánico. Asimismo, se establecieron propuestas de modificación a la normativa vigente y

se realizaron propuestas de normativa en temas como destrezas instrumentales, lineamientos curriculares, cálculo del 50% de cambio en los planes de estudio, cursos optativos, programas de curso, formatos de planes de estudio y modalidades alternativas de la docencia.

### **Proceso renovado de actualización y evaluación docente**

La evaluación del desempeño docente se materializa mediante un sistema que integra la evaluación por parte del estudiantado, la autoevaluación y la evaluación por parte del superior jerárquico.

En 2018 y 2019, fue posible superar por primera vez el 50% de cursos evaluados (con participación superior al 50% del estudiantado), en el marco de la evaluación del desempeño docente por parte de los estudiantes, lo cual permitió contar con evaluación para uno de cada dos docentes de la institución. El porcentaje de docentes cuyo desempeño fue valorado como Excelente o Muy Bueno, fue del 90,6% en 2018 cifra superior en más de 11 puntos porcentuales a la observada en 2015. No obstante, dicho resultado fue de 82,5% en 2019. También aumentó la participación en la evaluación por parte del Superior Jerárquico y autoevaluación de las personas académicas.

Se mejoró la disponibilidad de la información resultante de la aplicación de los instrumentos mencionados, lo que ha generado una mayor participación de la población estudiantil. Desde 2018, esta información es dada a conocer mediante el portal UNA-Transparente, donde puede ser consultada por el público en general.

Se revisaron los procesos de actualización docente, logrando desarrollar una propuesta de actualización profesional renovada y dinámica. Se han ejecutado cursos y actividades de formación con el fin de promover la incorporación de TIC en la academia, integrar los temas transversales en la mediación pedagógica, fortalecer la mediación pedagógica e impulsar el mejoramiento docente en diversas áreas.

### **Implementación de carreras itinerantes**

En principio, la estrategia de carreras itinerantes consistió en generar espacios de diálogo entre las unidades académicas que se sumaron y la División de Educación Rural, para conocer en detalle su experiencia de trabajo en los territorios. El diálogo se mantuvo con unidades como CIEMHCAVI, quien fue pionero en llevar

la carrera de educación física en modalidad itinerante a la Sede Región Brunca y aceptaron impartir el Curso de Técnico en Entrenamiento Deportivo en Limón y Upala.

En el territorio fronterizo norte-norte, se inició en 2018 con la Licenciatura en Educación I y II Ciclo. En este mismo territorio se abrió en 2019 el Diplomado en Aplicaciones Informáticas, dirigido a estudiantes de los tres cantones que componen el territorio. Además, en el Cantón de Guatuso se dio inicio en 2019 con el Bachillerato en Gestión Empresarial del Turismo Sostenible. Ese mismo año se abrieron en Guatuso dos grupos de la Licenciatura en Educación I y II Ciclo Rural y se ofertó el Técnico en Entrenamiento Deportivo.

En 2019 se inició con dos grupos de la Licenciatura en Educación Rural I y II Ciclo en la Región Pacífico Central mientras que en la Región Huetar Atlántica se ofertó el Primer Técnico en Entrenamiento Deportivo. También, en la Región Brunca, se ofertó en 2018 el Bachillerato en Educación Física. Además, en 2019 inició una segunda promoción del Bachillerato en Educación Física y se impartió de manera bimodal la Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales.

El presupuesto asignado para la operación de las iniciativas itinerantes fue de ¢103.995.087,00 en 2018 y 2019, de los cuales se ha ejecutado un 77,1%. Por su parte, se han asignado 12,3 jornadas académicas para el desarrollo de las iniciativas itinerantes durante los años 2018 y 2019.

### **Procesos de innovación curricular**

Se brindó asesoría a diferentes facultades, centros y sedes, lográndose la innovación de la oferta académica, mediante la modificación de 57 carreras. Dichas modificaciones corresponden a cualquier cambio que se realice al plan de estudio, en cuanto a ubicación de cursos, creditaje, distribución de horas o cambios en los requisitos y correquisitos.

#### **Cursos optativos**

Otro aspecto por destacar ha sido la promoción y aprobación de cursos optativos en la Universidad como parte de la flexibilidad curricular de los planes de estudio, antes del 2018 se registraban como parte de los planes de estudio. Sin embargo, la experiencia demostraba que estos debían registrarse por separado. Es por ello que se puede decir que en los últimos dos años se han aprobado 42 cursos optativos, dato que refiere a las Facultades, Centros y Sedes que tramitaron cursos durante el período.

### **Inscripción y reconocimiento de carreras en Servicio Civil**

Durante el período se remitieron las siguientes carreras para su inscripción y reconocimiento ante el Servicio Civil: a.) Bachillerato en la Enseñanza de la Religión, b.) Bachillerato en Gestión Empresarial del Turismo Sostenible, c.) Bachillerato y Licenciatura en Género y Desarrollo d.) Diplomado en Entomología Médica, e.) Bachillerato en Gestión en Recreación y Turismo f.) Licenciatura en Ingeniería Hidrológica y g.) Bachillerato y Licenciatura en Educación Especial.

Además, se asesoró para la inscripción o actualización de la oferta ante el Servicio Civil de las siguientes carreras: a.) Licenciatura en Educación con énfasis en Didáctica, b.) Maestría en Educación Religiosa, c.) Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física, Deportes y Recreación, d.) Bachillerato y Licenciatura en Ingeniería en Ciencias Ambientales.

### **Modelo institucional de seguimiento y evaluación de carreras acorde con el ideario pedagógico**

Se elaboró una propuesta preliminar de modelo institucional para el seguimiento y evaluación de carreras, acorde con el ideario pedagógico para impulsar la mejora continua y la excelencia. También se desarrolló un proceso de revisión de los procedimientos y el quehacer institucional a partir de los cuales se han autoevaluado las carreras y se realizó un estudio para detectar aspectos medulares en los que enfocarse para el seguimiento a la ejecución de carreras.

### **Planes de estudio rediseñados**

Se rediseñaron 26 planes de estudio de grado y posgrado. Se revisaron los procedimientos existentes y se dispone de la propuesta del modelo, en la cual se establecen los criterios principales por contemplar en el seguimiento, así como condiciones procedimentales para su implementación.

### **Autoevaluación de carreras de grado y posgrado**

Se integró en cinco documentos los procedimientos que serán considerados en la conformación del modelo. También se realizó un estudio con el cual se determinaron los criterios por contemplar en el seguimiento de la gestión de carreras.



### **Diseño y creación de carreras nuevas**

Se apoyó a todas las facultades y centros en la creación de carreras nuevas tanto de grado como de posgrado, por lo que se logró la aprobación de 18 carreras. Destaca la creación de posgrados sobre todo en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, en el CIDEA, en la Facultad de Ciencias Sociales y en la Facultad de Filosofía y Letras, además la creación de un nuevo Bachillerato que se oferta únicamente en la Sede Regional Chorotega.

### **Proceso de reflexión e intercambio con la comunidad universitaria**

El congreso universitario *Transformando la Docencia en la UNA* se desarrolló mediante sesiones plenarias con la participación de 479 personas; se discutieron 73 ponencias, lográndose la aprobación de una declaratoria que incluye 54 propuestas que resumen los principales acuerdos.

Se realizaron seis encuentros interfacultades y sedes, 41 conversatorios en Asambleas de unidades académicas, 17 conversatorios de temas específicos, tres encuentros de ideas y prácticas educativas disruptivas, dos conversatorios con estudiantes y cuatro conversatorios con grupos específicos.

### **Uso de TIC y recursos de información para el quehacer docente**

Se ejecutaron estrategias para el diseño y la producción de materiales potenciando el uso de las TIC y los saberes digitales, para el fortalecimiento del uso de las TIC y los recursos de información disponibles en la UNA, así como para la proyección internacional de la oferta docente de grado y posgrado que incluye procesos de virtualización.

### **Internacionalización de los planes de estudio**

Se brindó acompañamiento para la virtualización y bimodalización de varios planes de estudio. Además, se brindó seguimiento a los planes de estudios bimodales y virtuales, por medio de ofertas de actualización profesional. Se inició un proyecto para estudiar la integración de tecnologías en el currículo de las carreras, que propició una propuesta de instrucción sobre modalidades de entrega de la docencia, titulada: Modalidades Educativas en la Universidad Nacional.

### **Información y capacitación sobre procesos de innovación curricular**

Se brindó acompañamiento a las diferentes unidades académicas de todas las facultades, centros y sedes en relación con procesos de diseño, rediseño o modificación de planes de estudio, mediante capacitación relativa a la normativa vigente. Los temas de capacitación se desarrollaron en función de las necesidades de las unidades académicas, la gestión curricular, evaluación, diseño y aprobación de cursos optativos y seguimiento a la oferta académica.

### **Integración de las Prácticas Educativas de Extensión en el Currículo**

Se valoró la necesidad de realizar un diagnóstico a nivel institucional por medio de la implementación de dos estudios exploratorios sobre la integración de la extensión en el currículo de la institución: a.) Uno para conocer la percepción y el qué se hace para lograr la integración de la extensión en el currículo y b.) El segundo estudio para identificar el cómo se integra la extensión en el currículo de la UNA, desde los planes de estudio y los programas de cursos, así como la percepción de los involucrados en las prácticas educativas extensionistas.

### **Gestión de la educación permanente**

Durante el primer semestre del 2018, la OTVE se abocó a analizar los insumos recolectados durante el año 2017, así como conocer buenas prácticas de otras universidades nacionales e internacionales, con el fin de elaborar un primer borrador de modelo conceptual sobre la forma de gestionar la Educación Permanente a nivel institucional. En el segundo semestre, se llevaron a cabo una serie de actividades con el fin de mejorar y validar la propuesta de modelo, la cual sintetiza el proceso de gestión de Educación Permanente universitaria, describiendo sus principales etapas, los actores que conforman el sistema de educación permanente, los procesos, principales actividades y responsabilidades de cada actor.

En el marco del “Congreso Universitario Transformando la Docencia en la UNA”, se presentó una ponencia en la que se expuso a la comunidad universitaria dicha propuesta.

Paralelamente, se desarrolló una propuesta de lineamientos y procedimientos de Educación Permanente, que tiene la finalidad de regular actividades relacionadas con la formulación de cursos, el ingreso de datos del estudiante, requisitos para el desarrollo del curso y los formatos de los certificados según modalidad.

En 2019 se sensibilizó a 26 ARES-VER con el fin de socializar la propuesta del modelo. Además, se relanzó el Sistema Informático Institucional de Educación Permanente con las correcciones solicitadas por el informe de la Contraloría Universitaria y requerimientos específicos solicitados por proyectistas.

## 1.5 Consolidación del proceso integral de admisión

### Proceso de divulgación y adaptación académica estudiantil

En este proceso se atiende a estudiantes de primer ingreso, mediante sesiones de divulgación de los servicios que se ofrecen en la Vicerrectoría de Docencia, mentorías académicas estudiantiles, así como pruebas diagnósticas. Entre los años 2015 y 2017 se realizaron un total de 7412 pruebas diagnósticas en diferentes materias.

### Sistema de nivelación y apoyo para la permanencia y egreso exitoso

Se diseñó el Sistema de Nivelación ([www.nivelacion.una.ac.cr](http://www.nivelacion.una.ac.cr)), espacio que tiene como objetivo reforzar las competencias básicas en las áreas de conocimiento que se diagnostican como deficientes en la población estudiantil inscrita en la UNA.

Dicha plataforma cuenta con 5 cursos diseñados, para los cuáles se cuenta con un total de 28 módulos respectivamente actualizados. Desde junio 2016 y hasta diciembre 2019, se reportan 17.131 usuarios que han accedido al Sistema de Nivelación, 28.846 sesiones; 332.593 visitas a páginas, y una duración media de 04:28 minutos por sesión.

En el caso de la plataforma “tu aprendizaje”, para el II ciclo de 2019, se cuenta con ocho áreas (Química, Economía, Matemática, Idiomas, Informática, Contabilidad, Metacognitivo y Física) y un total de 33 cursos diseñados y actualizados.

Se elaboró una propuesta sobre el procedimiento interno de tutorías que permite desarrollar el servicio considerando aspectos presupuestarios, necesidades estudiantiles en cuanto rendimiento académico y espacios físicos disponibles para su ejecución. Entre 2017 y 2019 se crearon 35 redes de apoyo de mentorías académicas estudiantiles. Por su parte, la matrícula de estudiantes en las modalidades de tutorías académicas (grupala, especializada y focalizada) alcanza los 21.374 en el período 2015-2019.

## Vinculación con personas graduadas

Se elaboró una propuesta de Política de vinculación con personas graduadas y un Plan de Acción 2020-2024. Además, como parte del proceso de investigación de otras experiencias para su construcción, se logró presentar dos ponencias en eventos internacionales que permitieron el intercambio de saberes.

Se aplicó una consulta para identificar las iniciativas de vinculación con graduados y empleadores. También se facilitó una sesión de asesoría en buenas prácticas de vinculación con personas graduadas a funcionarios de las 4 universidades estatales hermanas, con el objetivo de orientar sus iniciativas de programas institucionales en esta área.

## 1.6 Otras iniciativas desarrolladas

### Plan de Mejoramiento de Fundauna

En la asamblea ordinaria de febrero 2019 se atendieron los resultados del Informe de Auditoría Externa y del Informe Anual de Labores de AREs-PPAA, ambos del periodo 2018, así como el Informe de Auditoría Interna FUNDAUNA-AI-002-2019. También se trabajó en la agenda para asambleas extraordinarias 2019, que fueron tres en total (en mayo, agosto y noviembre).

Se obtuvo un resultado 125% de alcance sobre la proyección de ingresos total realizada para el período 2019; superando las partidas por concepto de intereses sobre inversiones financieras. En cuanto a egresos, para el 2019 se trabajó bajo las instrucciones de austeridad que enfatizó la Junta Administrativa, alcanzando una ejecución del 100% de los egresos por servicios personales, 75% en servicios no personales y 76% en egresos de operación. Se adquirieron activos por ₡594.078 colones, necesarios para sustituir otros que generaban mayor gasto por mantenimiento. El patrimonio de la Fundauna, al cierre de 2019, asciende a ₡583.778.748.

### Proyecto de mejoramiento institucional (PMI)

Bajo el marco del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior (PMES), financiado con recursos del empréstito con el Banco Mundial, cada universidad definió un Plan de Mejoramiento Institucional (PMI); el de la UNA consta de once

sub-proyectos, dos orientados a mejorar la formación integral del estudiante y la gestión universitaria mediante la creación de un sistema de pertinencia y calidad, así como nueve iniciativas para fortalecer áreas vigentes y desarrollar áreas emergentes, a saber: emprendimiento, educación permanente, cadena de abastecimiento y logística, radiaciones ionizantes y no ionizantes, innovación de los aprendizajes y las artes, movimiento humano, terapias complementarias, cambio climático y humanismo.

La ejecución acumulada de recursos del préstamo a diciembre 2019 ascendió a US\$47.328.935,8. Adicionalmente, al cierre de 2019 se registraban compromisos que estarán siendo cancelados durante el primer cuatrimestre de 2020, con lo cual se espera que la ejecución acumulada al 30 de abril alcance cerca del 98% del monto total del préstamo (US\$ 50 millones). Por su parte, la ejecución acumulada de los recursos de contrapartida alcanzó los US\$10.399.470,5.





# Eje 2

## Universidad dialógica e interconectada

### 2.1 Acción territorial articulada

#### Jornadas Territoriales de Extensión: Diálogo, reflexión y articulación

La organización de las Jornadas territoriales de extensión (2016-2017-2019) y los Encuentros regionales (2018), para la definición del enfoque territorial desde la praxis fueron un espacio concreto para el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad y la interculturalidad.



## Iniciativas para favorecer el Desarrollo Regional

**Fondo para el desarrollo Regional (FUNDER):** se desarrollaron 19 proyectos, con una participación de 47 académicos. Estos fondos han permitido a las sedes y sección regional incrementar las experiencias de PPAA en investigación y extensión. En 2018 se realizaron dos convocatorias. En la primera se aprobaron tres proyectos por un monto de ₡42.700.000, mientras que en la segunda se aprueban dos proyectos por un monto de ₡29.300.000.

**PPAA financiados con Fondos del Sistema:** se financiaron 20 PPAA en los que participó la UNA, con una asignación presupuestaria de ₡170.023.150, lo que representa un 53,47% del total asignado por Conare para la ejecución de PPAA interuniversitarios. Las áreas de conocimiento sociedad y desarrollo humano, así como educación y desarrollo integral son en las que se enmarcan la mayor cantidad de PPAA ejecutados.

**Fondos de Regionalización:** se ejecutaron 41 PPAA, para un promedio anual de 33 académicos participando de la ejecución de dichas iniciativas. Las personas responsables de la ejecución de las iniciativas, generan además producción académica a través de libros con sello editorial, artículos publicados en revistas nacionales e internacionales y participan con ponencias y poster en eventos académicos para la divulgación de sus resultados.

**Proyectos de Agenda de Cooperación:** en el marco de la Agenda de Cooperación, el Conare aprobó el financiamiento de 18 proyectos, de los cuales la UNA participa en 10. Estos proyectos atienden diversas temáticas en áreas del conocimiento como: a.) educación y desarrollo integral, b.) desarrollo científico, tecnológico e innovación, c.) salud ecosistémica y calidad de vida, d.) ambiente, conservación y manejo de recursos naturales, e.) tecnologías de la información y la comunicación y f.) sociedad y desarrollo humano.

El esfuerzo por apoyar iniciativas gubernamentales tuvo una asignación presupuestaria de ₡197.494.954,76 distribuidos en dos años de vigencia de los proyectos. De este total a la UNA le correspondió la ejecución de ₡62.090.718,28 en 2017 y ₡7.430.069,77 en 2018.

**Semana Cívica y Encuentro Centroamericano por la Paz y la No-violencia:** se organizó la semana cívica en setiembre 2017, con actividades como Iza de la bandera, el Concurso de Faroles “Costa Rica en blanco, azul y rojo”, recorrido con la flama de la Independencia desde la UNA hasta Vara Blanca y el desfile Patrio. En el marco de la Semana Cívica del 2018, se realizó la actividad internacional

“Marcha por la Paz y un Mundo sin guerra”, la cual contempló diversas actividades, destacando el foro titulado “Visibilizando la No Violencia y la Paz en Centroamérica y el futuro Centroamericano “seremos lo que construyamos”, así como la formación de la figura humana como símbolo de Paz.

**Encuentro mundial de zonas azules y foro internacional envejecimiento positivo y longevidad sana:** se realizó en 2017 y contó con la participación de 17 instituciones públicas y privadas. Participaron 10 expositores internacionales de las 5 zonas azules, 20 expositores nacionales, una Red Internacional del tema de envejecimiento positivo y zona azul y la cobertura de 38 medios internacionales y más de 44 nacionales. Entre los principales resultados resalta la generación de información en envejecimiento positivo y longevidad, requerida para la generación de política pública a nivel nacional, así como la firma de un Convenio Marco de Cooperación para promover la Zona Azul de la Península de Nicoya.

**III Feria internacional del libro universitario por los derechos humanos:** en 2017 se llevó a cabo la III Feria internacional del libro universitario, iniciativa que comprendió un total de 60 actividades entre ellas: conferencias, exposición de esculturas y obras artísticas, talleres, homenajes, charlas, presentaciones de libro, conversatorios, ciclo de cortometrajes, grupos culturales, foros, entre otros; así como la participación de representantes nacionales e internacionales de 12 editoriales y 6 distribuidores/librerías, teniendo a la Editorial Universitaria de la Universidad de Chile como universidad invitada.

**Subcomisiones de Capacitación interuniversitaria y Evaluadora de Fondos del Sistema:** para el proceso de fortalecimiento de capacidades en extensión, fue de gran importancia el trabajo de la subcomisión de capacitación interuniversitaria y la subcomisión evaluadora de proyectos de la Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social (VEAS) del Conare, las cuales han posibilitado el intercambio de experiencias entre extensionistas y la construcción de lazos que benefician el trabajo de extensión.

**Sistema Centroamericano de Relación Universidad-Sociedad (Sicaus):** la participación en las asambleas del Sicaus permite conocer sobre lo que se está realizando en materia de extensión, vinculación e integración social en las universidades centroamericanas, así como lo relacionado con la pertinencia de la educación superior y el nuevo paradigma de la extensión crítica.

### **Proceso de georreferenciación en PPAA**

Se han georreferenciado 396 PPAA de investigación e integrados con mayor componente de investigación, así como 303 PPAA de extensión e integrados con componente extensión. La información se presenta en diferentes mapas que muestran la influencia de los proyectos y actividades tanto en ámbito nacional como en las regiones socioeconómicas del país.

### **Red Académica de la Universidad Nacional**

Consiste en una plataforma basada en el software VIVO, que permite visualizar la producción intelectual de las personas investigadoras con afiliación institucional UNA y las redes de autoría. En Costa Rica y la región centroamericana, la UNA es la única institución de educación superior que cuenta con este sistema.

### **Consolidación de la Sección Regional Huetar Norte y Caribe**

Se remitió al Consejo Universitario el tercer y cuarto “Informe de Avance de Cumplimiento del Plan de Transición e Implementación de la Sección Regional Huetar Norte y Caribe”.

Entre los aspectos más relevantes, destacan el nombramiento de los representantes académicos ante el Consejo de la Sección Regional Huetar Norte y Caribe, la publicación de los concursos por oposición de 6 perfiles, en concordancia con el Plan de Fortalecimiento del Sector Académico de la SRHNC, se elaboró el estudio parcial de clasificación de los cargos administrativos y el análisis de procesos de desconcentración y/o simplificación de los servicios generales, administrativos y estudiantiles en la SRHNC.

## **2.2 Vinculación Universidad-Sociedad-Estado**

### **Política Institucional de Desarrollo Regional**

Las Políticas Institucionales de Desarrollo Regional, proponen objetivos estratégicos y líneas de acción de desarrollo regional en docencia, investigación, extensión, producción; así como en la gestión. El proceso de su sistematización y aprobación se completó en seis etapas. En las primeras tres etapas, las cuales

tuvieron lugar en el período 2012-2015, se desarrolló un trabajo participativo para la elaboración de la propuesta. Las etapas IV, V y VI correspondientes al período 2015-2018, incluyeron el proceso de reelaboración del documento de política, la redacción de la propuesta formulada en el formato de la normativa y el proceso de aprobación en el Consejo Universitario.

### Política Institucional de Extensión Universitaria

Las Políticas Institucionales de Extensión Universitaria se elaboraron en atención a los ejes establecidos en las actividades de precongreso y el III Congreso de Extensión Universitaria desarrollados en 2017, así como con los aportes a la Propuesta de Políticas de Extensión.

#### III Congreso de extensión universitaria de la UNA

El III Congreso de Extensión tuvo lugar en noviembre 2017. La actividad fue un espacio dialógico construir colectivamente el resignificado de la extensión y **una propuesta de las políticas de extensión** para el decenio próximo. Su realización implicó una **fase de precongresos**, en la que se realizaron cinco encuentros territoriales con la comunidad de extensionistas y otros interesados, donde se discutieron y presentaron propuestas en relación a los ejes temáticos que orientaron el diálogo del encuentro.

El Congreso logró la reflexión y definición de elementos para la construcción del concepto y propuestas de políticas de extensión, producto académico que se plasma en el documento denominado: ***Declaratoria del III Congreso de extensión universitaria: Universidad Nacional Dialogando en territorios. Concepto y políticas de Extensión 2018-2028.***

### Ideario Costa Rica Bicentenario. Diálogo Nacional

El *Ideario Costa Rica Bicentenario. Diálogo Nacional*, es una iniciativa institucional concebida como un espacio de comunicación entre la comunidad científica, artística e intelectual con los sectores sociales, los actores políticos y la ciudadanía en general, en torno a los desafíos y retos de la Costa Rica del 2021, en el marco de la celebración del bicentenario de la independencia.

La comisión coordinadora propuso la metodología para gestionar la información de los siguientes temas a desarrollar: desigualdad, agua y saneamiento, transformación del Estado, vida y recursos marinos, salud, educación, seguridad

alimentaria, justicia, cultura e identidad, seguridad y trabajo, disminución de la pobreza, cambio climático, ciudades sostenibles, igualdad y equidad de género, industrialización inclusiva, energías sostenibles y prospectiva.

En setiembre 2017 se firmó el decreto de interés público y nacional de la iniciativa y en marzo 2019 tuvo lugar la actividad de inauguración y lanzamiento del ideario, en la que se contó con la participación de los máximos jerarcas de los poderes de la República.

### **Cursos participativos en vinculación UNA-Sociedad**

Se han fortalecido las relaciones de coordinación para el desarrollo de los Cursos Participativos, mediante la generación de alianzas estratégicas con organizaciones, instituciones, sociedad civil y empresas, así como la consolidación de redes de cooperación.

De enero 2017 a marzo 2020, se realizaron 7 ediciones, de la XXXVI a la XLII, esta última ejecutada en enero 2020, con una participación de 3.112 personas, que se matricularon en alguno de los 406 cursos ofertados.

### **Eventos atendidos por la oficina de Relaciones Públicas**

Durante el quinquenio se entregaron 8 Distinciones Honoríficas. Se entregó por primera vez un Doctorado Honoris Causa In Memoriam al Pbro. Benjamín Núñez Vargas, primer rector de la UNA. Se entregó el Doctorado Honoris Causa a los Doctores Enrique Domingo Ambrosini y Rodrigo Zeledón Araya, así como al artista chileno Julio Escámez Carrasco. Cinco académicos fueron galardonados con la Distinción Profesor Emérito.

Durante la celebración de la UNA por la Madre Tierra, se entregó la Medalla Universidad Nacional al teólogo Frei Beto y se firmó el Decreto del Día Nacional de la Madre Tierra por parte del presidente de la República. También se llevó a cabo la conferencia: "Implicaciones educacionales y éticas de la concepción de la tierra como Madre" impartida por el ambientalista Leonardo Boff.

### **Plan para pueblos indígenas quinquenal (PPIQ)**

Bajo el marco del PPIQ, se consolidó la exoneración del pago de la inscripción a la Prueba de Aptitud Académica (PAA) a estudiantes provenientes de colegios en territorios indígenas. Asimismo, desde 2014, estudiantes indígenas que

cumplen determinados requisitos, ingresan a distintas carreras de los campus regionales sin realizar la PAA (ingreso por acción afirmativa), práctica que había sido específica para la División de Educación Rural. Además, desde 2017 se visitan colegios en zonas indígenas para compartir información, distribuir y recibir documentación y atender consultas.

Estas acciones han coadyuvado al aumento en los indicadores de ingreso de esta población estudiantil, así como a la ampliación del número de carreras con participación de estudiantes indígenas.

## 2.3 Internacionalización institucional

### Sistema de internacionalización

Se propició el fortalecimiento de las capacidades institucionales, mediante el desarrollo de talleres de trabajo con especialistas internacionales en las temáticas de “Aspectos fundamentales de la Internacionalización” e “Internacionalización en casa: líneas de acción”.

Se fortaleció el trabajo con socios externos y se profundizó la participación en eventos internacionales. La mayor exposición, ha permitido participar en proyectos de movilidad internacional que no habían sido tradicionales para la UNA. En lo que respecta a la presentación de proyectos de movilidad ante la Unión Europea, durante la gestión se presentaron un total de 17 iniciativas, de las cuales 10 recibieron financiamiento y se esperan los resultados para 6 iniciativas nuevas para agosto de 2020.

El Convenio con el Servicio Alemán de intercambio académico continúa siendo utilizado por los académicos y durante este período se presentaron 7 propuestas. Se consolidó la presencia de 8 cooperantes internacionales en la enseñanza de idiomas extranjeros, más un cooperante adicional en el área de Ciencias del Movimiento Humano.

Se divulgó información sobre oportunidades de becas y cooperación mediante el desarrollo de 19 jornadas, así como mediante redes sociales y remisiones a través de la red institucional. De igual manera, se profundizó el vínculo con Instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe.

## Internacionalización de la acción sustantiva

La universidad ha tenido participación en asambleas, congresos y se realizaron pasantías a universidades latinoamericanas, lo que ha permitido cultivar relaciones, compartir experiencias y recoger avances reflexivos sobre la extensión, su quehacer y su vínculo con la sociedad y Estado.

### *Unión Latinoamericana de Extensión Universitaria (ULEU)*

En 2017, la UNA logró la adscripción a la ULEU con el propósito de profundizar en la concepción de la extensión como acción sustantiva en la educación superior pública y dialogar sobre las estrategias y orientaciones metodológicas para su fortalecimiento.

### *Vinculación con universidades internacionales*

Se realizaron alianzas y redes de trabajo para potenciar el intercambio de experiencias en extensión universitaria y profundizar en la concepción de la extensión como acción sustantiva. Con ello, se han realizado capacitaciones, pasantías, actividades académicas y otras experiencias que permitieron el intercambio de estudiantes, académicos y académicas así también como la generación de productos relacionados con extensión.

### *Repositorio Académico Institucional (RAI)*

Se aprobaron las Políticas de Conservación del patrimonio académico institucional. Además, la gestión académica del RAI fue trasladada de DTIC a la Vicerrectoría de Investigación.

Se concretó el acceso del RAI al Cosechador Nacional de Costa Rica Kímuk, a la Red Latinoamericana de Repositorios La Referencia, a la Confederación de Repositorios de Acceso Abierto (COAR) y, en consecuencia, a OpenAIRE (Red de Repositorios Europeos).

El contenido del repositorio es compartido libre y gratuitamente a todo el mundo mediante cosechadores como Google. Además, esto permitió aumentar el ingreso de recursos en el RAI de 8.960 a más de 12 mil en un año y tres meses.

### *Internacionalización de planes de estudio*

Se realizó una actividad en la que participaron asesores en materia curricular de las cinco universidades estatales, para conocer la forma en que se está abordando esta temática y su incorporación en los planes de estudio. La comisión



de currículo continúa trabajando en el tema para incorporarlo como uno de los aspectos a modificar en el documento “Lineamientos para la creación de nuevas carreras o modificación de carreras existentes”.

La participación en las sesiones de análisis de convenios de cooperación nacionales e internacionales permitió el establecimiento de criterios mínimos de carácter académico curricular en materia de internacionalización. Se creó un glosario básico de términos curriculares relacionado con planes de estudio, que contiene elementos de internacionalización, para estandarizar dichos conceptos.

#### *Internacionalización de la investigación*

En el marco del “Fondo de apoyo para el fortalecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos colaborativos internacionales”, impulsado con recursos del Conare, durante el periodo 2015-2019 se aprobaron y ejecutaron 47 propuestas de un total de 52 solicitudes presentadas, con una ejecución presupuestaria de ₡53.960.000.

Por otra parte, el “Fondo de traducción y publicación de artículos científicos” financia publicaciones de artículos generados por personas académicas y estudiantes, en las diversas áreas de desarrollo establecidas en el Plan de Mediano Plazo. En el periodo 2015-2019 se ejecutó un 81% del monto presupuestado que corresponde a ₡59.728.520. Con estos recursos se financiaron 101 traducciones de artículos completos, 32 traducciones de metadatos para revistas institucionales (solo 2019) y 49 publicaciones.

#### *Participación en redes internacionales*

Se celebró en la UNA el VII Encuentro Internacional de la Reddrief, una gran oportunidad de compartir la experiencia generada en una red académica internacional consolidada y de promover una temática de estudio de amplio potencial interdisciplinario.

En 2018 la UNA ingresó a la RED-DEES, en su X Reunión internacional. Además, en ese mismo año se inició el proceso para incorporarse a la Red Iberoamericana de Estudios sobre Oralidad, mientras que la participación en la Red Latinoamericana de Repositorios La Referencia y en la Confederación de Repositorios de Acceso Abierto (COAR) ha contribuido al desarrollo del Repositorio Académico Institucional (RAI) y de la Red Académica.

En el marco del Grupo Centroamericano de DSpace, se realizó un diagnóstico de repositorios centroamericanos con el fin de organizar capacitaciones para

fortalecer el uso de este software, así como la ciencia abierta en Centroamérica. Además, mediante la Red de Televisión Iberoamericana (TEIB), se puso a disposición 120 videos que describen resultados de los PPAA de investigación de la UNA, en 100 canales de televisión educativos y culturales internacionales.

### **Intercambios académicos**

A pesar de que la institución realiza importantes inversiones para el financiamiento de profesores pasantes y visitantes, no se están realizando evaluaciones adecuadas de la efectividad y el impacto que dichos procesos de internacionalización generan en las unidades académicas y el efecto multiplicador a nivel de la población estudiantil, por lo que se trabaja en la atención de este aspecto.

En lo que respecta a la oferta académica internacional pertinente y de calidad, la institución continúa mostrando una estructura que, en lugar de fomentar la flexibilidad curricular y la internacionalización del currículum, las restringe.

Para el período 2017-2020, la Vicerrectoría de Vida Estudiantil registra 38 participaciones de funcionarios, en 20 experiencias relacionadas con la vida estudiantil, desarrolladas en el ámbito internacional y en el marco de 20 espacios universitarios, ubicados en América Latina, Europa y Asia.

### **Movilidad estudiantil**

Para garantizar la incorporación de una mayor cantidad de estudiantes extranjeros a la oferta académica de la UNA, se requiere crear una oficina exclusiva para la movilidad estudiantil, o bien, fortalecer el PIE y que este tenga rango de alcance y decisión institucional. Además, es indispensable poner a funcionar la propuesta de movilidad estudiantil, lo cual implica recurso presupuestario de índole laboral, además, de un trabajo coordinado entre el Departamento de Registro, la Vicerrectoría de Docencia, las direcciones de unidades académicas, AICE y DBE. Lo anterior, unido a una revisión de reglamentación, que permita agilizar procesos de equiparación y reconocimiento de cursos, entre otros.

En relación con las participaciones estudiantiles, los logros más importantes se enmarcan en el desarrollo del Festival Interuniversitario Centroamericano de Cultura y Arte (FICCUA), que se realizó en Costa Rica en junio de 2019 con una participación de 1014 artistas estudiantes centroamericanos, provenientes de 16 universidades.

En relación con las participaciones e intercambios en el área deportiva, los alcances más importantes se enmarcan en los JUNCOS 2019, organizados por el Instituto Tecnológico (TEC), en el cual participó una delegación de 240 atletas UNA, y se obtuvo un total de 91 medallas, en 10 disciplinas deportivas.

## 2.4 Sistematización y socialización de experiencias

### Sistematización de experiencias en extensión

Se creó la Unidad de Comunicación, Divulgación y Producción Audiovisual (UCDP), con el objetivo de difundir el quehacer de los PPAA, con un enfoque de producción multimedia.

En el marco de la estrategia de comunicación, se cambió el logo de la Vicerrectoría de Extensión, con el propósito de fortalecer el valor conceptual. También se creó una nueva página web. La implementación de la estrategia se centró en la alimentación de la página web y la página de Facebook, con reseñas de extensionistas destacados a lo largo de los últimos diez años, divulgación de vídeos, actividades y la cobertura de eventos.

Se implementó un plan de comunicación para los encuentros UNA huella con esencia y las Jornadas Territoriales, con la creación de material de promoción de los eventos, así como la recopilación final de los eventos en formato de Suplemento para UNA Huella con Esencia y video con los resultados de las Jornadas Territoriales. Además, se elaboró el libro Luchas Campesinas y el Papel de las universidades públicas 1970- 1980.

### Centro de producción y creación artística “Julio Escámez Carrasco”

Se gestó el “Proyecto rescate cultural y obra-Casa de Julio Escámez”, el cual plantea en forma integral la salvaguarda de sus bienes artísticos e intangibles.

En 2018, las fincas donadas a la institución mediante el proceso sucesorio del señor Escámez ya aparecieron inscritas a nombre de la UNA, según consta en los estudios del Registro Público. La infraestructura donada corresponde a dos edificaciones: 1. la casa de habitación y 2. taller de producción artística del señor Julio Escámez. Paralelamente, en el marco del proceso sucesorio, se gestionó una serie de acciones en torno a la conservación de las obras del Dr. Julio Escámez.

En 2019 se formalizó una contratación de servicios para la segunda etapa del proceso de restauración y conservación, que se realiza entre noviembre 2019 a junio de 2020.

## 2.5 Mejoramiento de la producción académica

### Evaluación de PPAA

Se organizaron las labores de acompañamiento a los PPAA, las cuales contemplaron acciones de evaluación, asesoría, capacitación, articulación y gestión de avales. Se realizaron 1151 avales para todas las etapas del ciclo de los PPAA (apertura, ejecución y cierre).

Por otra parte, a solicitud del Conare, se elaboró un informe evaluativo de los proyectos financiados durante todo el período de ejecución del concurso de fondos.

En el periodo 2017-2019, se ejecutó la evaluación del Programa Salud, Trabajo y Ambiente en América Central (Saltra), específicamente la línea de trabajo relacionada con la Enfermedad Renal Crónica no tradicional (ERCnt). La evaluación permitió demostrar como Saltra se convirtió en referente nacional e internacional en el tema, aportando contribuciones significativas con alcances e impactos desde la investigación del estrés térmico, como uno de los factores asociados a la ERCnt, hasta la gestión de redes regionales e internacionales sobre el universo de investigaciones e iniciativas relacionadas con la epidemia.

Adicionalmente, en el 2019 se diseñó y ejecutó una evaluación sobre la incidencia política de la UNA, la cual consistió en la identificación del impacto político de la investigación que realiza la institución. Como resultado se identificaron las unidades académicas que tienen linealidad en la planificación y ejecución de sus PPAA, lo que permite una mayor incidencia. Se determinó que las municipalidades y ministerios son las organizaciones públicas con las que más estrechamente se trabaja por medio de políticas públicas y planes de acción y que el poder legislativo es con el que menos se coordina. Además, se evidenció la falta de gestión estratégica de las consultas sobre leyes que se envían a la universidad y del uso de datos para estas consultas sobre normativas nuevas o en revisión. Finalmente, se recomendó la creación de un co-laboratorio de incidencia política.

En junio 2019 se organizó el conversatorio Evaluación de los resultados de programas y proyectos académicos: Enfoques y usos, en el cual se discutió sobre diversos métodos y enfoques de evaluación.

### **Difusión democrática del conocimiento**

Con base en un diagnóstico del estado de las revistas académicas de la UNA, se definió la estrategia para su fortalecimiento, para lo cual, se clasificaron en los siguientes cuatro grupos: a.) Revistas que no cumplían la periodicidad de publicación, b.) Revistas que estaban al día, pero no tenían ninguna indexación, c.) Revistas que estaban indexadas al menos en Latindex y d.) revistas que estaban en índices más robustos como Redalyc o SciELO.

Para cada grupo se planteó metas acordes con las necesidades de las revistas, las cuales se fueron alcanzando hasta contar en 2017 con un único grupo con características afines. Ello fue posible gracias al apoyo de los sistemas de información y redes internacionales para que las revistas mejoraran su calidad.

En esta línea sobresale el programa de certificación para editores de revistas académicas el cual se impartió por primera vez en Centroamérica bajo la modalidad virtual, por expertos de Latindex, entre el 2018 y 2019. También sobresale el apoyo del Programa de Publicaciones en la diagramación de las revistas en seis formatos diferentes, así como su revisión filológica, lo que permitió que los editores concentraran sus labores en la gestión académica.

Por otro lado, se dio continuidad a las publicaciones en formato electrónico para disminuir costos, aumentar visibilidad y cuidar el ambiente. En esta línea, la DTIC ha continuado apoyando en la gestión informática del Portal de Revistas.

Todas estas acciones han derivado en avances de los procesos de indexación, pues el 100% de las revistas está indexada en dos o más índices.

Otros avances en relación con el fortalecimiento de las revistas institucionales, fue el aumento en el uso del Digital Object Identifier (DOI). Además, todas las revistas declaran con detalle cuál es el tipo revisión por pares que practican. Se cuenta con el software Turnitin que permite comprobar la similitud de los manuscritos y evitar el plagio, así como con servicio de traducción de metadatos al inglés y portugués a las revistas.

La institución ha apostado por fomentar la ciencia abierta, para lo cual se conformó la Comisión Institucional de Ciencia Abierta, que trabaja en alianza con

tres organizaciones internacionales: a.) Foster, b.) Research Data Alliance (RDA) y c.) Red Latinoamericana de Repositorios La Referencia. La promoción de la ciencia abierta, el acceso y los datos abiertos, implica replantear la forma en que se ejecuta la investigación y cómo se comunican y divulgan sus resultados.

Durante el 2018 se realizó un diagnóstico del funcionamiento del sistema de investigación interuniversitario que culminó con una propuesta para la construcción de un plan estratégico para la Comisión de Vicerrectores de Investigación y que sirvió de insumo para el trabajo del 2019. Por otra parte, destaca el quehacer de la Subcomisión de Evaluación de Proyectos (SEP-Conare) que asume la gestión de las propuestas presentadas en las convocatorias de Fondos del Sistema (FS) y de sus correspondientes proyectos.

Por su parte, la subcomisión CONARE-Investiga promovió una iniciativa innovadora que da a conocer a la comunidad nacional los resultados de proyectos interuniversitarios financiados con Fondos del Sistema.

La Subcomisión de Directoras de Bibliotecas continuó sus esfuerzos en el fortalecimiento del Sistema Bibliotecario de la Educación Superior Estatal de Costa Rica (Sibese-CR), el cual tiene como objetivo que profesores, investigadores y estudiantes universitarios tengan acceso a toda la información bibliográfica disponible en los sistemas bibliotecarios de las universidades estatales del país y en la biblioteca de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES – Conare).

El Programa Interdisciplinario de Investigación y Gestión del Agua (Priga) da a conocer la acción sustantiva de la UNA en el tema del agua. Para ello utiliza diversos formatos entre los que destaca el boletín digital del agua, el cual se publica mensualmente y es distribuido en el país y en el extranjero. También se dan a conocer las actividades de la institución por medio de redes sociales. En esta misma línea, en 2017 se puso en marcha el proyecto UNA Gota de Ciencia, con el propósito de utilizar el video como una forma de dar a conocer los resultados de las investigaciones, los proyectos, laboratorios, centros de investigación y demás actividades desarrolladas en la institución sobre recurso hídrico.

En el área de extensión, los procesos de democratización del conocimiento se contemplan bajo tres líneas de acción: sistematización de experiencias, divulgación a través de la Revista Universidad en Diálogo y producción audiovisual.

El proceso de sistematización de experiencias surge de la necesidad de potenciar el quehacer extensionista a partir de la reflexión crítica de los productos obtenidos en los diversos PPAA.

Mediante la Colección: *Democratizando Experiencias de Extensión Universitaria* (impresa y digital) se logró consolidar cinco tomos de sistematización de experiencias que compilan la labor extensionista.

La revista Universidad en Diálogo circula semestralmente en formato impreso y digital; su formato digital se encuentra en el Portal de Revistas Académicas de la UNA. En el período 2017-2019 se publicaron 72 artículos de autores de instancias públicas como UNA, UCR, ITCR, UNED, Conare, MEP, así como aportes internacionales de artículos procedentes de México, Argentina, Brasil, España, entre otros.

Se impulsó una nueva propuesta de producción audiovisual de acompañamiento de la extensión universitaria mediante la producción audiovisual que se impulsa desde la Unidad de Comunicación, Divulgación y Producción Audiovisual (UCDPA), en coordinación con la Comisión de Territorios.

## 2.6 Comunicación y reconocimiento institucional

### Propuesta de Políticas y Estrategia de Comunicación

Se conformó la Comisión Institucional de Políticas y Estrategia de Comunicación, la cual elaboró la propuesta de Política y Estrategias de Comunicación Institucional, cuyo propósito fundamental es mantener de forma dinámica y permanente un posicionamiento estratégico y una imagen positiva para la universidad. Dicha propuesta fue presentada ante el Consejo Universitario en julio de 2018.

En marzo 2019 se realizó el lanzamiento de la campaña de comunicación “UNA al servicio de Costa Rica” que divulga el quehacer universitario a la comunidad nacional, tanto en medios internos como externos a la institución.

Por su parte, la Vicerrectoría de Vida Estudiantil desarrolló una estrategia compartida de comunicación, para posicionar el trabajo que realiza. En esta línea, las decisiones y acciones realizadas, estuvieron orientadas a buscar alternativas para unificar la información, así como para dar a conocer los servicios que se ofrecen desde los departamentos y algunas comisiones. Asimismo, se capacitó al personal encargado de generar datos de comunicación y se procedió a coordinar con la Oficina de Comunicación, para la producción de material informativo sobre becas, promoción de la salud, voluntariado, entre otros.



## Reconocimiento institucional

Se definió la *estrategia de divulgación* del quehacer investigativo de la UNA, considerando el uso de distintos medios y mensajes comunicativos, acordes con la dinámica de los grupos meta a los cuales se dirige la comunicación. Entre estos medios destacan las redes sociales, sitios web, publicaciones de libros y divulgación en medios de comunicación nacionales, utilizando fotografía, arte gráfico, videos, audios y “gifs”. En el período se contabilizan 124 producciones de divulgación científica de los resultados de PPAA disponibles en el canal YouTube, el diseño y puesta en marcha de campañas publicitarias de alcance nacional.

Adicionalmente, en 2018 y 2019 se celebró el Mes de la Ciencia. Se organizaron actividades de promoción de las vocaciones científicas y la formación del personal académico y administrativo en la divulgación de su quehacer. Para ello, se contó con la participación de la Big Van Ciencia. También hubo actividades como los monólogos científicos (espectáculos teatrales llenos de ciencia y humor inteligente) dirigidos a todo tipo de público.

Se impartieron los talleres “Open Mic Science” y “Valuart”. En el taller “Open Mic Science” el personal académico participante aprendió a escribir monólogos científicos que buscan transmitir ciencia con humor inteligente; en el taller “Valuart” se formó en formulación de proyectos de comunicación científica eficaces, y con un fuerte valor e impacto social, que despierten interés y agrado al público al que va dirigido.

Como actividades dirigidas a estudiantes de primer ingreso y colegios de segunda enseñanza se impartió el taller Perform, que procura promover vocaciones y la ética en el quehacer científico. También bajo el marco del Mes de la Ciencia, se realizaron seis espectáculos “Clowntifics”, dirigidos a niños y niñas de cuatro años en adelante, quienes, por medio de la experimentación y el juego, aprenden conceptos científicos.

También se realizó la Feria de Investigación en la cual 26 proyectos de las áreas de ambiente, cultura, salud y sociedad expusieron su quehacer. El año previo, 11 proyectos participaron, en modalidad presencial o mediante videos informativos, en la edición Costa Rica del Túnel de la Ciencia, Sociedad Max Planck, la cual se organizó en conjunto con OPES-Conare.

Se trabaja en el diseño e implementación de un laboratorio de fabricación (FabLab), para promover la fabricación digital, electrónica, programación, impresión 3D, entre otros, en la resolución de problemas o necesidades y que la comunidad universitaria cuente con un nuevo espacio para la investigación e innovación abierta.

Destaca la iniciativa para la construcción del portal UNAdataCiencia, el cual tiene la visión de constituirse en una plataforma con indicadores y reportes en tiempo real, que apoye la toma de decisiones de las autoridades y se convierta en un canal de vinculación de la UNA con la sociedad.

## 2.7 Innovación de la acción sustantiva

### Sistema de Innovación

En 2017 se establecieron las bases para un modelo de gestión de la innovación que posicione a la UNA en el Sistema Nacional de Innovación, donde se promueve la participación y vinculación de los sectores gubernamental, académico y socio productivo. Se han venido abordando las dimensiones relevantes que afectan el desarrollo organizacional y de los procesos de ambientes de innovación para diseñar la puesta en marcha de un hábitat de innovación.

Se elaboró la propuesta de un UNALab para que la UNA se vincule al Proyecto Ciudad Tecnológica (T24). Esta propuesta persigue identificar personas investigadoras, PPAA y ARES de innovación que puedan vincularse al T24, disponer de espacio físico para la gestión de ideas de innovación social, definir un programa de incentivos, acompañar en la formalización de las regalías (royalties), así como utilizar herramientas para el monitoreo y seguimiento de las metas, así como los indicadores de evaluación del impacto.

### Proceso de inteligencia competitiva

En 2017 se suscribió el convenio con el Registro Nacional de la Propiedad Intelectual para formar parte de los Centros de Atención a la Innovación y la Tecnología (CATI), un programa desarrollado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) que facilita a los emprendedores e investigadores el acceso a los servicios locales de información sobre tecnología, contribuyendo a su potencial innovador y con la gestión de sus derechos de propiedad intelectual (PI).

Como parte del convenio, la comunidad universitaria dispone de dos espacios en la OTVE equipados con computadoras y acceso a internet para realizar consultas gratuitas en las bases de datos para la búsqueda de patentes. Además, la OTVE tiene acceso a procesos de capacitación en propiedad intelectual, búsqueda

de información de patentes, valoración de activos intangibles, gestión de la propiedad intelectual, entre otros temas.

En octubre de 2018 se adquirieron las plataformas Innovation Q Plus y Passport, para uso de la comunidad universitaria y de la OTVE para realizar investigaciones e informes de inteligencia competitiva.

Se asistió al Taller Subregional sobre Políticas de Propiedad Intelectual para universidades y centros de investigación de los países centroamericanos y de la República Dominicana. También en 2018 se realizaron dos estudios de inteligencia competitiva en el área de bioprocesos, mientras que en 2019 se elaboró un estudio a la tecnología de clonación de especímenes vegetales. Además, se asesoró al Laboratorio de Biotecnología Forestal del INISEFOR, se realizó un estudio comercial de consumo de ostras, así como una evaluación de tecnología del VAMPP y el tamizador de cáncer de mama.

Se revisaron 5 posibles proyectos de investigación que derivan un producto innovador que puede ser transferible a los sectores socio productivos para elaborar en una plantilla la propuesta de transferencia de conocimiento que se publicará en el Semillero de Oportunidad de Innovación en la Plataforma HIPATIA-CONARE.

### **Recursos para la innovación de la oferta académica**

**Presupuesto laboral académico para innovación de la oferta docente y académica, y para la atención de asuntos de interés institucional:** la Rectoría Adjunta, administra las jornadas asignadas para atender la demanda de las diferentes unidades académicas necesarias para impulsar la innovación de la oferta docente. En este sentido, se atendieron la totalidad de las solicitudes recibidas, alcanzando en 2019 la ejecución de 49,45 tiempos completos.

**Realización de eventos académicos internacionales:** el fondo para apoyo en la realización de eventos académicos internacionales fue de ₡43.280.040 en 2019. En esta ocasión se ejecutaron ₡15.538.368 para una ejecución de un 35,9%, atendiendo la totalidad de solicitudes recibidas, sin embargo, se determina que la disminución en la ejecución de este rubro se desprende de la directriz emitida con respecto a los cambios en la compra de alimentación para actividades académicas.

**Compra de equipo científico y tecnológico:** en cuanto a la compra de equipo científico y tecnológico (presupuesto asignado cada año por Conare), en 2019 se ejecutó el 99,97% de los ₡134.523.163 presupuestados.

**Compra de equipo didáctico:** este presupuesto fue creado para solventar eventualidades en las facultades, centros, sedes y Sección Regional. Durante el 2019, solamente la Sección Regional Huetar Norte y Caribe presentó solicitud de apoyo para compra de equipo didáctico, es por ello que sólo se ejecutó 10,53% de los ₡59.361.886 presupuestados.

**Presupuesto laboral académico para nombramientos anualizados:** desde la Rectoría Adjunta se administra el presupuesto laboral designado para la atención de nombramientos anualizados de las unidades académicas que no cuentan con el presupuesto. La ejecución de las jornadas dispuestas para nombramientos anualizados, superó los 12 tiempos completos en el período 2017-2019.

**Contratación profesores visitantes:** se ha dispuesto de poco más de cuatro millones de colones anuales para la contratación de profesores visitantes durante el periodo 2017-2019.

**Fondo Institucional para el Desarrollo Académico (FIDA):** entre enero 2015 y diciembre 2019, se convocaron cuatro concursos con una asignación presupuestaria de ₡1.076.667.450; iniciaron su ejecución 52 proyectos aprobados entre 2014 y 2018 y quedaron aprobados 13 proyectos que iniciaron en enero de 2020.

**Fondo Equipo Científico Tecnológico Especializado (Fecte):** en los concursos 2015-2019 se asignaron ₡2.736.344.190 que favorecieron 62 proyectos a cargo de 14 unidades académicas. Del monto asignado en el periodo, la suma de ₡633.984.918 (seiscientos treinta y tres millones, novecientos ochenta y cuatro mil, novecientos dieciocho colones) corresponde al 2019, año en el que se aprobaron recursos para 13 proyectos.

**Fondo Mantenimiento de equipo científico tecnológico especializado:** por vez primera en 2019, la universidad accede a este fondo. En este año, se asignaron ₡112.547.261,82 para reparación y mantenimiento de equipo de laboratorios y programas de trece unidades académicas y de los dos campus de la Sede Chorotega.

### **Modelo de emprendimiento e incubación institucional**

Para el 2020 se espera implementar el modelo institucional de emprendimiento e incubación; sin embargo, las atribuciones conferidas a la OTVE en el artículo 23 del Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, Cooperación Externa y su relación con la Fundauna, le permiten gestionar el emprendedurismo e

incubación académica a nivel institucional. De esta forma, en 2018 se asesoraron 5 proyectos de emprendimientos, mientras que en 2019 se asesoraron en el modelo de negocio a 8 proyectos académicos.

La UNA participó en 2018 en la encuesta mundial sobre emprendimiento con la Global University Entrepreneurial Spirit Students Survey (GUESSS), la cual consiste en medir las vocaciones, motivaciones y acciones emprendedoras de los estudiantes universitarios alrededor del mundo. Con base en la información recopilada, el año siguiente se publicó el Informe Nacional de Emprendimiento Universitario, en el cual UNA participó como universidad socia del Equipo País. Para el mismo año, se financiaron 2 actividades de cultura emprendedora: a.) las 24 horas de innovación y b.) el I Encuentro de Emprendimiento e Innovación en el siglo XXI.

En 2018 la OTVE se sumó a la iniciativa denominada “Equipo Técnico IMPULSA”, donde participan representantes de las otras universidades públicas en los temas de emprendimiento universitario. También en 2018 se suscribió el Convenio de Cooperación con la Red Universidad-Empresa de América Latina, el Caribe y la Unión Europea (Red ALCUE) que se constituye en un espacio para crear un nodo articulador de las instituciones y personas ocupadas de impulsar las relaciones de las universidades con el mundo productivo.

Se visitó el Instituto Internacional para la Innovación Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María de Chile, lo cual permitió participar en una Feria de Emprendimiento con expertos internacionales en esta temática.

Se participó en el Taller Running Lean: La Vida es Demasiado Corta para construir algo que nadie quiere, organizado por el Comité IMPULSA adscrito a Nexo-CONARE, en el cual se realizó una convocatoria nacional a emprendedores para que conocieran la importancia de idear soluciones con base en las necesidades reales de los usuarios.





# Eje 3

## Formación Humanista del estudiantado



Este eje hace referencia a la formación de profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia.

### 3.1 Formación integral del estudiantado

#### Tecnología y disponibilidad de materiales y recursos para el aprendizaje

La institución implementó el servicio Office 365 el cual se habilitó para equipos de bibliotecas y laboratorios, estudiantes y personal universitario. Además, se efectuó la asignación de cuentas de correo electrónico y beneficios de la plataforma GSuite de Google a todos los estudiantes de nuevo ingreso. La UNA

también puso a disposición de profesores y estudiantes el Aula Virtual, Licencias de Videoconferencia Zoom, el ecosistema de aplicaciones de Google y las herramientas de Office 365 y Microsoft Teams.

En relación con el diseño y producción de materiales en el área de la docencia, se produjeron ocho videos para el núcleo pedagógico básico, se validaron los recursos multimedia elaborados y se desarrollaron procesos de renovación y organización del Aula Virtual.

### **Espacios físicos que favorecen el aprendizaje**

Se propone la transformación de los espacios áulicos para favorecer el aprendizaje activo, mediante la modificación de éstos y su administración de acuerdo con los siguientes aspectos: a.) organización espacial, b.) ambiente educativo, c.) espacios personales, d.) tecnología y disponibilidad de recursos para el aprendizaje, e.) diseño de los espacios y mobiliario y f.) gestión administrativa para la transformación de los espacios.

Estos espacios se complementan con la existencia de laboratorios, fincas y estaciones experimentales, talleres, así como con otros espacios en los cuales se pueda estar a solas y en silencio de manera confortable. La concepción de las nuevas bibliotecas (learning commons) podría albergar espacios para este propósito; algunas zonas verdes con techo parcial que cubra del sol y la lluvia podrían ser opciones que aprovechan el clima y el verdor que ofrece. Se aspira a equipar algunas aulas con dispositivos especializados y herramientas que faciliten el aprendizaje y que puedan ser utilizados por el estudiantado durante las clases.

### **Mediación pedagógica utilizando el arte, el deporte y la recreación**

Se coordinó con otras instancias la ejecución de los talleres: El teatro como mediador pedagógico, El cine como mediador pedagógico y El movimiento humano en la docencia, además, se desarrolló un plan piloto en la Sede Interuniversitaria de Alajuela en el que se implementó el taller de estrategias lúdicas en mediación pedagógica para facilitar los procesos de aprendizaje en el ámbito universitario. Asimismo, se coordinó con el CIDEA una propuesta de educación somática dirigida al profesorado mediante la cual se busca la sensibilización sobre la importancia del aprendizaje con todos los sentidos y el cuerpo.



### **Fortalecimiento de las habilidades lingüísticas**

Se remitió a Consaca un informe de avance de la Comisión de Lenguas, para viabilizar el establecimiento de una política institucional y un plan de acción para el fortalecimiento de las habilidades comunicativas. También se planteó realizar un estudio de autopercepción del profesorado en capacidades en inglés, para luego ser aplicado a otras lenguas. En el marco del módulo de actualización profesional docente, se puso en marcha el curso Desarrollo de destrezas para la comunicación escrita en la universidad: orientaciones para el profesorado.

### **Arte, deporte y recreación como formas de aprendizaje y convivencia**

Se dispone de nuevas instalaciones en los Campus Omar Dengo, Nicoya, Liberia, Coto y Pérez Zeledón. Con la inauguración del Complejo para la Innovación de los Aprendizajes, las Artes y la Recreación (CIAAR), se incrementó la cantidad de eventos deportivos y artísticos realizados y se logró diversificar y ampliar la oferta de cursos-talleres. En 2018 y 2019, se logró la participación de 14350 y 17642 personas respectivamente en actividades artísticas, deportivas y recreativas.

Se avaló el Programa de Intercambio Artístico y Deportivo de Representación, con lo cual se asignarán recursos presupuestarios a partir del 2020, para la participación de grupos representativos en justas deportivas y artísticas.

### **Sistema institucional para la articulación y ampliación de las actividades curriculares y co-curriculares**

Se diseñó del sistema institucional para la articulación y ampliación de actividades curriculares y co-curriculares, para lo cual se construyó un catálogo de habilidades blandas que permite certificar el desarrollo de 17 habilidades, dentro de las que destacan organización y planificación, comunicación, trabajo en equipo y cooperación, emprendimiento, liderazgo y resolución de conflictos y técnicas de negociación, entre otras.

### **Vinculación estudiantil en proyectos de investigación y extensión**

El *Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Estudiantiles (Focaes)* apoya la participación de estudiantes en PPAA y en la ejecución de sus trabajos finales de graduación.

En el periodo 2015-2019, se benefició a 213 estudiantes para su participación en PPAA de investigación y a 132 estudiantes en PPA de extensión. Los recursos asignados fueron utilizados para cubrir gastos ordinarios y operativos del proyecto como alimentación, hospedaje y transporte, así como también materiales requeridos para la ejecución de las actividades en campo de su trabajo. La participación de estudiantes en PPAA es una oportunidad para su formación, particularmente, para la apropiación de habilidades de investigación, valores, habilidades sociales, así como el trabajo en equipo y la comunicación.

Se puso en marcha el Programa de Aprendizajes en la extensión universitaria, como una propuesta que potencie en el estudiantado la producción académica, la apertura de espacios que propicien la reflexión y percepción del estudiantado vinculado a un PPAA de extensión u otras iniciativas. Adicionalmente, se propuso un proceso de certificación de experiencia estudiantil en iniciativas de extensión para su ejecución en 2020.

## 3.2 Mejoras en los servicios estudiantiles

### Estudiantes beneficiarios por el Sistema de Becas de la UNA

Los ingresos del fondo de becas estudiantil provienen del aporte del presupuesto institucional (FEES), así como del pago de créditos y de recursos extraordinarios aprobados por el Consejo Universitario. El fondo de becas ha crecido considerablemente desde 2012, siendo el aporte institucional el que ha soportado mayoritariamente este incremento.

#### Mejora cualitativa en las becas estudiantiles

Se realizó un estudio con la participación de 3800 estudiantes becados, a partir del cual se construyó una propuesta de mejora cualitativa que planteó un aumento de los montos de todas las becas por condición socioeconómica y una nueva categorización de las mismas.

Finalmente, se implementó la mejora cualitativa a los becados Luis Felipe Lejana, Cercana 4 y Omar Dengo, incrementando un 50% del monto a ajustar a partir de agosto de 2019, en beneficio de 3193 estudiantes aproximadamente.

### **Acción afirmativa “Aporte para la equidad”**

Corresponde a una ayuda adicional a estudiantes becados Luis Felipe González y Omar Dengo, en condición de pobreza extrema. A partir de un análisis, se identificó un total de 934 estudiantes en dicha condición.

En el periodo 2017-2019 el DBE, procesó un total de 3214, de ayudas para la equidad, aportando con ello al desarrollo integral del estudiante y colaborando con mejores condiciones para una población vulnerable.

### **Residencias estudiantiles**

En el período 2017-2019 se incrementó en 132 nuevas becas Omar Dengo producto de la construcción de cuatro edificios para residencias estudiantiles con un costo aproximado de US\$10 millones; asimismo, un total de 210 estudiantes que albergan estos nuevos edificios disponen de mejores condiciones: salas de estudio, salas-taller, amplias cocinas, cuarto de lavado, bodegas y habitaciones cómodas con espacio para estudio individual, entre otros.

### **Diseño e implementación de un modelo para residencias estudiantiles en la UNA**

En el período 2018-2019 se procedió a realizar sesiones con personal de trabajo social en sedes regionales, para la socialización y validación del modelo de residencias. Además, el Departamento de Salud implementó un modelo de intervención en las residencias estudiantiles de los Campus Omar Dengo y Benjamín Núñez, que permitió la valoración de salud de cada uno de los estudiantes de primer ingreso. Los insumos obtenidos fueron trasladados a una base de datos, para el seguimiento de la atención individual.

Para el año 2020 y con la nueva Unidad Médica Móvil, se programó un total de 25 giras a sedes regionales para iniciar el proceso de seguimiento médico a estudiantes de nuevo ingreso y abordaje en temas relacionados con sexualidad, nutrición, salud bucodental, entre otros.

### **Proyecto casa estudiantil**

La Casa Estudiantil es un proyecto, que por su ubicación en el campus universitario permitirá el desarrollo de una serie de habilidades de trabajo de los diferentes grupos de líderes en promoción de la salud, voluntariado y equipos estudiantiles.

En abril de 2017, se avaló la versión final del proyecto de construcción, cuyas obras se tenía previsto iniciaran en el segundo ciclo del 2018, sin embargo, por dificultades licitatorias, no se ha logrado adjudicar la obra y existe un retraso importante.

### **Promoción y prevención de la salud**

La promoción de la salud se ha retomado desde las iniciativas de recreación, arte y deporte, al igual que en las intervenciones individuales y grupales, para el abordaje de situaciones que enfrentan los estudiantes, tales como el estrés, la depresión, entre otras. Uno de los logros más importantes fue el trabajo coordinado tanto, entre los diferentes departamentos de la VVE, como entre estos y las facultades, centros y sedes, desde las iniciativas que se generan en la Comisión de universidades promotoras de la salud, para ofrecer alternativas de interés a estudiantes y facultades.

Desde el Programa UNAvventura Voluntariado se realizaron acciones para diseñar senderos y espacios en la Finca San Isidro, con la intención de disponer de un espacio físico adecuado para fortalecer actividades de promoción de la salud. También, se desarrollaron campañas dirigidas a la comunidad universitaria, para la promoción de la salud, como la “Campaña Somos UNA: promovemos Salud” y el “Concurso Gana Salud”.

### **Servicios médicos y de promoción de la salud desde la Móvil Médica**

En 2019 fue entregada al Departamento de Salud la Unidad Médica Móvil, la cual fue utilizada en octubre en la Sección Huetar Norte y Caribe, en el marco de la celebración del “Día Mundial para la Prevención del Cáncer de Mama y la salud femenina”. Se realizaron papanicolaous, charla de salud bucodental y actividad física y participó un total de 95 estudiantes. También se utilizó en la Feria de la Salud en el Territorio Norte-Norte (zona de Upala) para llevar servicios de medicina y odontología a los estudiantes UNA de carreras itinerantes, de la UNED y sus familias.

Para 2020 se tiene programado utilizar la Unidad Médica Móvil para la promoción de la salud en sedes regionales, mediante 20 giras para seguimiento médico a estudiantes de nuevo ingreso y abordaje en temas relacionados con sexualidad, nutrición, salud bucodental, entre otros.

### **Jornadas de Puertas Abiertas**

Se proporcionó a los estudiantes la aplicación móvil “Puertas Abiertas UNA (PA)”, recurso tecnológico, de orientación vocacional, que facilita la búsqueda de información sobre las carreras y servicios estudiantiles que ofrece la UNA. En esta aplicación, se despliega un apartado para que los profesionales en orientación realicen la inscripción de sus colegios y así participar en la Jornada de Puertas Abiertas.

Entre las ventajas del uso de este APP, destacan la reducción de material impreso y el acceso permanente a la información de la UNA.

### **Proceso de inducción universitaria**

Para el 2019 se realizaron jornadas participativas de inducción en fechas y horas específicas para cada Facultad. Adicionalmente, las unidades académicas programaron sesiones de inducción sobre la carrera, el plan de estudios y sobre proyectos o instancias de apoyo de interés estudiantil; asimismo, algunas unidades coordinaron con las bibliotecas respectivas y los laboratorios.

### **Atención en temas de Moobing, Bullying y Comportamiento Suicida.**

En 2018 se organizó la III Jornada Moobing y Bullying en la UNA, mientras que en 2019 se conformó el equipo para la prevención y atención del bullying en la UNA, con representantes de la Escuela de Psicología, INEINA, IEM, carrera de Orientación, Defensoría Estudiantil y del Departamento de Orientación y Psicología de la VVE. Desde los Departamentos de Salud y Orientación y Psicología, se han realizado diversas acciones en esta materia, entre las que destacan la atención prioritaria en los servicios de medicina y psicología a los estudiantes y funcionarios que presentan comportamiento suicida, así como la elaboración y divulgación del protocolo interno para la atención del comportamiento suicida.

Durante el 2019 se organizaron siete grupos focales con la participación de 60 estudiantes, que permitieron conocer su percepción sobre el tipo de relaciones interpersonales que se establecen con sus pares e identificar si en esos espacios de convivencia se presentan situaciones de acoso escolar.

### 3.3 Apoyo a la población estudiantil en condiciones de vulnerabilidad

#### Atención a la población estudiantil con discapacidad

Se realizó el “I Foro sobre Educación Inclusiva en la Educación Superior. Retos y perspectivas”, así como el “I Conversatorio sobre Educación y prácticas inclusivas en el contexto universitario”. Estas actividades permitieron visibilizar la violencia de la que son víctimas las personas con discapacidad.

La UNA mantiene relación directa con el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS). De manera particular, la CIMAD remitió al CONAPDIS la información del Índice de Gestión en Discapacidad y Accesibilidad (IGEDA) para los años 2018 y 2019, cuyos resultados evidencian la necesidad de articular esfuerzos entre instancias universitarias e involucrar más a los estudiantes con discapacidad en la toma de decisiones y en los espacios de participación universitaria.

El servicio de estudiantes asistentes como escribientes, se mantuvo en 2018 y 2019 a alumnos con discapacidad auditiva, visual, motora o con trastorno del espectro autista; se logró concluir y validar los *Procedimientos para la digitalización del material escrito (impreso) para los estudiantes con discapacidad visual* y también se llevó a cabo el curso Educación Superior basada en el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), con la intención de dar a conocer los aportes del D.U.A para la atención del estudiantado con discapacidad.

#### Servicio de interpretación de Lengua de Señas Costarricense (LESCO)

El acceso a la información se fortaleció mediante el recurso de intérprete para cada una de las graduaciones realizadas en el Campus Omar Dengo. Se apoyó también con este servicio para videos generados desde la Oficina de Comunicación. La interpretación a LESCO estuvo presente también, en diversas actividades oficiales.

#### Atención de estudiantes en condición de maternidad-paternidad

Las iniciativas que conforman el “Plan Integral para la Atención de Estudiantes en Condición de Maternidad-Paternidad”, ayudan a la permanencia exitosa del estudiantado y les permite un mejor desempeño académico.

Entre las iniciativas adoptadas, se puso en práctica **la Matrícula Prioritaria** para los estudiantes en condición de maternidad-paternidad (becados y no becados), así como también para la población en condición de discapacidad. En 2019 se aprobó un total de 438 solicitudes, por concepto de matrícula prioritaria. También se otorgaron **ayudas económicas para contribuir al cuidado de sus hijos e hijas**, para lo cual se asignó un monto mensual de ¢35.000 en 2018 y de ¢40.000 en 2019, recursos que permitieron beneficiar a un total de 469 estudiantes en condición de maternidad y paternidad entre 2017 y 2019.

La iniciativa de **Escuela para Madres y Padres**, se desarrolló en coordinación con el Instituto de Estudios Interdisciplinarios de la Niñez y la Adolescencia (INEINA), con la intención de abordar la condición de maternidad y paternidad en el ámbito universitario y las implicaciones para cada persona, desde una perspectiva integral.

Se trabajó en una alianza **con el Ministerio de Salud y el Programa de Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral (Cencinai)**, con el propósito de que los estudiantes utilizaran estos servicios y así acceder a una **opción para el cuidado y educación de sus hijos**.

En 2019 se concluyó con la remodelación del Centro de Cuido Infantil UNA para hijos e hijas de estudiantes, que permitirá disponer de un nuevo servicio, a partir del II Ciclo de 2020. El Centro de Cuido tiene una capacidad máxima de 25 niños y niñas y dispone de espacios para el trabajo y disfrute de esta población. Por otra parte, se realizaron gestiones para realizar alianzas con CENCINAI cercanos a las sedes regionales y el Recinto Sarapiquí.

En el período 2017-2019, se apoyó el proceso de apertura, equipamiento y supervisión de siete **salas de lactancia**. En la actualidad se valora la apertura de tres nuevas salas en la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida (CIEMHCAVI), Complejo San Pablo y Recinto Sarapiquí.

### 3.4 Iniciativas para la integración del estudiantado

#### Liderazgo estudiantil

Se elaboró la propuesta *“Promoción del liderazgo en funcionarios y estudiantes colaboradores en programas, proyectos y actividades de Vida Estudiantil”*, cuya implementación se realizó por medio de talleres, charlas y actividades



especiales, con participación de 73 estudiantes a lo largo del período 2018-2019 e involucramiento de 967 estudiantes de la Red CUPS.

Estos talleres se implementaron con los siguientes grupos líderes: a.) Proyecto UNAVentura Voluntariado y Red UNIVES de CONARE, b.) Joven mejora tu estilo, c.) Despégate, d.) Resi-Activa, e.) Duplicadores de Salud y f.) Guías y Scouts de Costa Rica. También se promueve la formación de otros grupos de líderes con diferentes énfasis, potenciando la participación estudiantil, la capacitación, el desarrollo de habilidades y competencias.

### **Incorporación estudiantil en Acciones de Relaciones Externas (ARES)**

La Vicerrectoría de Vida Estudiantil elevó la Reforma al Reglamento de Vicerrectoría de Vida Estudiantil al Consejo Universitario, sin incorporar esta temática, por lo que queda pendiente el diseño, presentación y socialización de la estrategia institucional para incorporar a los estudiantes en la vinculación externa remunerada. Asimismo, está aún pendiente la Resolución del Consejo Universitario en relación con la modificación al Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, Cooperación Externa y su relación con la FUNDAUNA.

En el entretanto, se realizó un taller con responsables de acciones de vínculo externo remunerado para evaluar el procedimiento actual de nombramientos de estudiantes asistentes.



# Eje 4

**Gestión  
flexible,  
simple y  
desconcentrada**



Este eje busca la promoción de una gestión universitaria de excelencia, humanista, propositiva, justa, ágil y desconcentrada, que permita flexibilizar la gestión, en temas de trascendencia institucional incorporando procesos de calidad en los ámbitos de infraestructura, recurso humano, financiero, entre otros.

## **4.1 Implementación del modelo de Gobierno Abierto**

El establecimiento de un modelo de una gobernanza abierta en la gestión pública establece el tema de “Gobierno Abierto” uno de los ejes esenciales hoy en día, que coadyuva al fortalecimiento de su institucionalidad por medio de la transparencia,

la rendición de cuentas, el acceso a la información y, por ende, a la lucha contra la corrupción.

La Universidad Nacional ha establecido la transparencia como uno de los principios fundamentales en su quehacer. Así quedó garantizado con las reformas del Estatuto Orgánico, aprobado por la comunidad universitaria, mediante referéndum, el 31 de octubre del 2014. Este principio, normado en el artículo 1, establece que la UNA, “garantiza a la sociedad que cumple con su misión, usa eficientemente los recursos asignados y realiza una gestión responsable de estos”.

Con la transparencia la Universidad promueve la vida democrática, la que se constituye en un espacio de articulación plural de lo social y la que permite la generación de espacios que integran redes autorganizadas, flexibles, coherentes, dialógicas y armoniosas; se compromete al escrutinio público, a través de la disposición del ciudadano información de carácter público de manera veraz, confiable y oportuna a través de las plataformas tecnológicas con que cuenta.

### **Que hemos avanzado**

Con el propósito de promover una perspectiva de gobierno abierto en la Universidad Nacional, se ha establecido en su Plan de Mediano Plazo 2017-2021, Eje 4 “Gestión flexible, simple y desconcentrada”, la línea de acción sobre el “Fortalecimiento de la gestión universitaria con una perspectiva de gobierno abierto”.

Para ello, la institución planteo una ruta que permitiera en primera instancia hacer un proceso de concientización con los funcionarios y funcionarias de la institución sobre el tema de gobierno abierto y con ello definir una ruta que nos ayudará orientar el logro hace un modelo de Universidad Abierta.

### **Año 2016- La UNA hacia un Gobierno Abierto**

Se conformó la Comisión Institucional de Gobierno Abierto-UNA, como forma de brindar una mayor transparencia y facilidad de información a la comunidad universitaria, además se creo el sitio web UNA-Transparencia.

### **Año 2017- Un paso hacia un Gobierno Abierto**

La Comisión Institucional de Gobierno Abierto-UNA, se centro en lograr que la UNA se convirtiera en un modelo referente para las instituciones públicas que fomenta la transparencia en su quehacer. Además, se incorpora la institución a la Red Interinstitucional de Transparencia en el Sector Público, y simultáneamente se inaugura el portal UNA-Transparente.

### **Año 2018- Un hito para la Universidad Nacional y su avance en el tema de Gobierno Abierto**

En el escenario actual de lo que la Universidad ha venido impulsando nos conduce hacia un Modelo de Gestión Pública basada en la Transparencia, es decir, una Administración Pública más eficiente en donde la participación y el control ciudadano es la base fundamental que garantiza el derecho al acceso a la información y a los datos que hoy pueden ser procesados con más facilidad donde el ciudadano es el centro del servicio público y sus demandas son mejor atendidas con base en su realimentación, produciendo un nuevo esquema de gobernanza colaborativa.

Se realizaron procesos de concientización y capacitación a la comunidad universitaria, campaña sobre el gobierno abierto en la UNA, participación de la Ciga en diferentes instancias, adquiriendo un nuevo compromiso con la sociedad costarricense de representar a la académica a través del CONARE en la Comisión Nacional de Gobierno Abierto. Además se logró que la UNA se posicionara líder como institución autónoma en el Índice de Transparencia.

### **Año 2019- La ruta hacia una Universidad Abierta**

La Comisión Institucional de Gobierno Abierto, plantea la necesidad de definir un modelo de gestión pública basada en la transparencia que promueva la participación, intercambio y colaboración permanente en su labor sustantiva, permitiendo con ello el avance del conocimiento, la construcción de redes, y el desarrollo de proyectos y actividades atinentes a la comprensión de las necesidades de la sociedad, así como la generación y ejecución de políticas públicas orientadas a la resolución de problemáticas que generan valor económico y social para la sociedad.

Como resultado de esta estrategia, la UNA se ubicó en el 2019 de sexta en el índice de Transparencia, segunda entre las instituciones autónomas y mejoro

ostensiblemente su puntuación, logrando seguir siendo una institución referente en el avance en el tema de la transparencia.

Se realizaron cambios en la Ciga para que del 2019 en adelante se dedique a liderar las acciones estratégicas institucionales para contar, en el año 2021, con una propuesta de modelo de Universidad Abierta, tal y como está planeado en el Plan de Mediano Plazo 2017-2021.

### **Año 2020- Continúa la ruta hacia una Universidad Abierta**

Para periodo 2020-2021 la Comisión Institucional de Gobierno Abierto se abocará a la elaboración de una metodología participativa para la construcción de un modelo de gobierno abierto en conjunto con toda la comunidad universitaria y sociedad civil, que responda a las características particulares y generales de la UNA como institución de educación superior con el fin fortalezca la gobernanza y el valor público. Paralelo a este proceso se fortalecerán las acciones de capacitación y concientización sobre los aspectos teóricos -prácticos en torno a los pilares del modelo: transparencia, participación y colaboración. Se considera importante que este proceso sea acompañado por una revisión de la normativa vigente vinculada con la temática, para facilitar la viabilidad y sostenibilidad del modelo de gobierno abierto en construcción.

## **4.2 Gestión de la calidad institucional para la excelencia**

La Universidad Nacional incorpora en sus procesos la calidad como un factor institucional intrínseco de su quehacer. La coordinación de actividades transversales que se desarrollan en las diferentes etapas que van desde la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua, son aspectos orientadores que favorecen la eficiencia, el cumplimiento de la normativa, el aprendizaje organizacional, la toma de decisiones entre otras muchas acciones.

### **Sistema de gestión de la calidad Sigei-UNA**

Mediante el desarrollo de diversas iniciativas orientadas a la construcción de una cultura de excelencia y el mejoramiento continuo, la UNA ha asumido el compromiso de responder de manera oportuna a las necesidades y demandas del contexto, para lo cual ha impulsado la creación e implementación de un sistema de gestión de la calidad para la excelencia (SIGEI-UNA), que propicie el

desarrollo y la mejora de los procesos institucionales que coadyuven en la toma de decisiones y articule los esfuerzos de diversas instancias.

### ***Propuesta Política de Calidad***

El SIGEI-UNA constituye el compromiso institucional de realizar sus actividades mediante una gestión por procesos, los cuales han sido diseñados con base en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas usuarias y el uso racional de los recursos públicos. Para ello se debe contar con indicadores que permitan su medición constante, así como la evaluación que garantice la mejora continua.

### ***Estrategia metodológica para la validación de la Política de calidad***

Con el propósito de garantizar el análisis de la Política de calidad en la comunidad universitaria, para su valoración y eventual aprobación por parte del Consejo Universitario, se desarrolló la validación respectiva entre junio y agosto 2019, con representantes del estamento académico, de apoyo a la academia, estudiantes y autoridades universitarias quienes participaron en el proceso.

### ***Propuesta Plan de acción de la Política de Calidad***

La Propuesta de la política de calidad se acompaña de su respectivo Plan de Acción, el cual se organizó en torno a seis componentes: a. gestión de los procesos institucionales, b. acreditación de carreras, laboratorios y certificación, c. formación y desarrollo del talento humano, d. gestión de la información y la documentación, e. condiciones y medio ambiente de trabajo y f. seguimiento y evaluación. Tiene una temporalidad de tres años y se formula a partir de acciones estratégicas que contienen actividades diagnósticas, elaboración de planes de trabajo para la articulación y la ejecución de acciones puntuales para la alineación de la gestión universitaria a un sistema de calidad, excelencia, pertinencia y procesos; a su vez incluye plazos, responsables y una referencia a la inversión presupuestaria de su ejecución.

Además, en el marco del Proyecto piloto Audit Centroamérica que se llevó a cabo con el Consejo Centroamericano de Acreditación, se realizó el diagnóstico acerca de procesos y procedimientos con que cuenta la institución para promover el desarrollo e implantación de sistemas internos de garantía de calidad en centros universitarios y poner en práctica un procedimiento que conduzca al reconocimiento y certificación de dichos sistemas.



### ***Asesoría y acompañamiento***

Desde el segundo semestre de 2016 se brindó asesoría en algunas instancias, para acompañarlas en el levantamiento, implementación y actualización de sus procesos y procedimientos, tal es el caso del Departamento de Registro, la Vicerrectoría de Investigación. A partir de 2017 se unieron al proceso la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC), el Área Formación y Actualización del Talento Humano (AFATH) del Programa Desarrollo de Recursos Humanos, la Escuela Medicina Veterinaria, el Instituto Regional de Estudios en Sustancias Tóxicas (IRET), la Escuela de Ciencias Ambientales, la Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa, Rectoría, Rectoría Adjunta y la Vicerrectoría de Extensión.

### ***Actividades de inducción y capacitación***

Para promover la mejora en los procesos de gestión universitaria, funcionarias del equipo interdisciplinario SIGEI-UNA, participaron en diferentes eventos, relacionados con la temática.

### **Calidad y mejoramiento continuo en la investigación**

Se diseñó la estrategia para el estímulo de la calidad y la excelencia investigativa, así como, de los procesos de gestión de la Vicerrectoría de Investigación. Previamente al diseño de la estrategia y en paralelo a su implementación, el personal de la Vicerrectoría de Investigación recibió capacitación en temáticas asociadas a la calidad, mediante su participación en talleres y pasantías. Por ejemplo, en el 2017 se participó en el taller Construcción de indicadores para la gestión de la calidad en la educación superior y se visitó el Centro de Planificación de Educación Superior (Cepes) de la Universidad de la Habana y la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), sobre evaluación del impacto social y calidad de la investigación.

### **Gestión y calidad de los laboratorios**

Para el fomento de la gestión y la calidad de los laboratorios de la institución, la Vicerrectoría de Investigación inició su trabajo en este período con la ejecución de un diagnóstico de la situación de los laboratorios como plan piloto en la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar. En consecuencia, los retos pendientes consisten en aprobar la propuesta del Sello Laboratorios de Calidad y en asignar recursos frescos para iniciar su ejecución con el fin de asegurar el funcionamiento correcto y seguro de estas unidades de apoyo al quehacer



sustantivo institucional. De acuerdo con información suministrada por Procame, se estima que la ejecución de estas calibraciones permitió un ahorro aproximado de ₡308 584 100 (trescientos ocho millones quinientos ochenta y cuatro mil cien colones) en el periodo de referencia.

### **Autoevaluación y acreditación de carreras**

La autoevaluación de carreras y programas de posgrado permite la valoración de su calidad, y a su vez, la construcción y ejecución de acciones de mejora capaces de impulsar procesos transformadores para la consolidación de una cultura evaluativa para la excelencia.

En la Universidad Nacional, 29 carreras ostentan la condición de acreditadas, de las cuales 26 son de grado y 3 corresponden a posgrados (dos maestrías y un doctorado), destacando que 16 de estas carreras se consiguieron acreditar durante el período 2015-2019. La totalidad de las carreras de grado han obtenido certificado de acreditación por parte del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES); en tanto, en el caso de los posgrados, todos ostentan acreditación emitida por la Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrado (ACAP).

#### **Autoevaluación con fines de mejoramiento**

En la modalidad de autoevaluación con fines de mejoramiento, se ofreció acompañamiento a 8 carreras a nivel de bachillerato y licenciatura en las siguientes sedes regionales: Brunca, Interuniversitaria y Sección Regional Huetar Norte y Caribe. Cabe señalar, que los procesos de autoevaluación y de acreditación de carreras tienen como finalidad contribuir con el mejoramiento continuo e integral de estas.

### **Procedimientos de gestión de la docencia**

En términos de la gestión de la docencia se propuso el establecimiento de instrumentos y normativa vinculada a actividades afines mediante la publicación del procedimiento para la autenticación de documentos oficiales emitidos por la Universidad Nacional. UNA-VD-RESO-141-2019, UNA-VD-RESO-381-2019 y Gaceta ordinaria No. 15-2019.

## **Comunidades de gestión que fortalezcan el trabajo colaborativo**

Como Comunidad de Gestión se definió al “grupo de colaboradores universitarios conformados alrededor de temas institucionales específicos, para que a partir de un proceso analítico generen información que permita la toma de decisiones en su nivel y en niveles superiores de la gestión universitaria, aportando criterios, recomendaciones y propuestas, que coadyuven a una mayor eficiencia y eficacia de los procesos propios de la actividad sustantiva institucional”. A partir de esta definición, y en el marco de las necesidades institucionales, se estableció dos tipos de comunidades de gestión:

### **Comunidades de Gestión Temporales**

Son aquellas creadas por una autoridad competente por medio de un acuerdo específico, para atender temas de interés institucional coyunturales, las que, en función de la temática planteada, una vez alcanzado el objetivo propuesto y comunicado su resultado, en un corto plazo se disuelven.

En cuanto a la determinación de su funcionalidad, el mecanismo de trabajo de las comunidades de gestión se determinó según su tipo, cuando éstas son permanentes, en la mayoría de los casos la normativa determina: los objetivos, las funciones y alcance de su quehacer, así como las instancias o colaboradores que las integran. Para el caso de las comunidades de gestión temporales, una vez conocido el fin para el cual fueron creadas, el tema de estudio y los colaboradores que la integrarán, estas deben elaborar un plan de acción para el abordaje de la problemática específica.

### **Sistema institucional de servicios generales**

Particularmente, se destaca la elaboración de la propuesta de conceptualización de este sistema; tomando como base el estudio de reestructuración realizado por el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos y Apeuna. Es importante señalar que el proceso supramencionado, ya cuenta con la aprobación del Consejo Universitario.

Además, se realizó una inversión de equipos de seguridad electrónica para todas las sedes en un total aproximado de ₡269 050 000,00 (doscientos sesenta y nueve millones y cincuenta mil colones)

## Proyecto Sigesa

Con el proyecto SIGESA la universidad cuenta con la oportunidad de mejorar y modernizar la calidad de los servicios que ofrece, materializando en un sistema de información la articulación de una variedad de procesos estratégicos institucionales y fomentando la flexibilidad institucional.

Es importante considerar, que en este tema se requiere concluir la elaboración de instructivos de los módulos del sistema de Recursos Humanos, Programa de Gestión Financiera y Proveeduría, así como la creación de interfaces que permitan la vinculación de los diferentes sistemas informáticos universitarios con el sistema Sigesa y, la definición de mecanismos a implementar para lograr la transición del proyecto Sigesa a la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (DTIC).

## 4.3 Desconcentración y fortalecimiento de los servicios

La UNA promueve la desconcentración como forma de agilizar la gestión desde las facultades, centros, sedes, sección regional y unidades académicas, de modo que se realizan esfuerzos importantes con el objetivo fortalecer de forma propositiva el cambio de gestión de los servicios que ofrece la institución hacia la comunidad.

### Vicerrectoría de Administración

La implementación del sistema Sigesa vendrá a contribuir significativamente en los procesos de desconcentración de los servicios institucionales. Por otro lado, el Sistema de Gestión Documental y Firma Digital (AGD), también contribuye en el traslado y trazabilidad de la información que fluye a nivel institucional desde cualquiera de las Facultades, Centros, Sedes y Secciones Regionales.

### Servicios de mantenimiento

En el marco de las acciones para incrementar la desconcentración de trámites en facultades, centros, sedes, sección regional y unidades académicas, relacionado con los servicios de mantenimiento que se ejecutaron durante el periodo, se logró implementar la primera etapa del plan piloto en el Campus Omar Dengo, “plan de mantenimiento integral y conservación de jardines y zonas verdes en los

campus universitarios”, en coordinación con la Planificación del Campus desde una perspectiva de sostenibilidad ambiental y paisajismo, con la finalidad de implementar estrategias pasivas de diseño en los campus universitarios.

Se diseñó un plan de mantenimiento y revisión periódica mensual a cada uno de los sistemas Volumen Refrigerate Variable (VRV) de los equipos de aires acondicionados, que se encuentran instalados y funcionando en la sede Libera de la UNA en el Laboratorio de HIDROSEC, además de la implementación del sistema Building Monitore Estructure (BMS) para apoyar la gestión del mantenimiento electromecánico en los generadores de la Escuela de Informática y en la Central telefónica, con el fin de aportar la gestión de la administración del mantenimiento electromecánico.

### **Servicios de apoyo en las sedes y Sección Regional**

Como parte de las acciones de desconcentración realizadas en las sedes y secciones regionales, en las áreas de mantenimiento electromecánica y civil, se trabajó en el levantamiento de un diagnóstico de las competencias técnicas del personal de mantenimiento, en los diferentes campus universitarios, con el fin de diseñar un plan de acción y determinar aquellos procesos que se pudiesen desconcentrar.

Sobre este diagnóstico se dio un acompañamiento y asesoría técnica interna con la intención de potenciar las capacidades y destrezas requeridas para la atención de los procesos a desconcentrar. Asimismo, se coordinó con el INA en el marco del convenio existente, para la certificación y capacitación en el área técnica respectiva, de manera que el personal de mantenimiento de los diferentes campus universitarios pueda asumir adecuadamente las tareas dentro de su ámbito de competencia.

### **Servicios del Departamento de Registro**

Se coordinó con el CGI y se capacitó a los encargados de las oficinas de registro de las sedes y sección regional, para que pudieran emitir los siguientes servicios: certificación de títulos emitidos, emisión de certificados de salidas laterales, elaboración de actas de salidas, inclusión y eliminación de retenciones de Registro, actualización de estatus migratorio, empadronamiento, retiro extraordinario; inclusión de persona general y clave de clase.

Adicionalmente, se coordinó la entrega de papelería de seguridad bajo un protocolo interno, se desconcentró la firma del responsable que emite la certificación (firma quien emite). Se desarrolló el proceso de atracción y admisión de estudiantes mediante procesos vía web, eliminando así el traslado de los postulantes al Campus Omar Dengo, también se elaboraron folletos informativos del proceso de admisión y de la prueba de aptitud académica.

También, en conjunto con las vicerrectorías de Investigación y Extensión, se elaboró el perfil del funcionario académico que labora en las vicerrectorías académicas, el cual fue entregado a la Rectoría como parte del Plan de Implementación del Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y vicerrectorías. También se llevó a cabo la actualización del sistema Banner (v.9.1), lo cual ha implicado el aumento y mejora de servicios estudiantiles. También, se desarrolló y se puso a disposición de la comunidad universitaria y el público en general, el Repositorio de estadísticas estudiantiles.

### **Servicios de Vida Estudiantil**

En relación con el modelo para el fortalecimiento de los servicios de vida estudiantil, se han realizado diferentes acciones para atender las solicitudes de distintas facultades, centros, sedes y Sección Regional.

Para la elaboración del modelo, se tomó en consideración el enfoque de trabajo de la “Comisión Universidades Promotoras de la Salud”, la cual está integrada por las directoras de los departamentos de la VVE y la dirección superior de esta Vicerrectoría. El modelo se representa mediante la siguiente figura, la cual sistematiza los fundamentos teórico- metodológicos y de gestión que fundamentan el quehacer de la VVE y explica cómo se concreta el modelo en su accionar cotidiano.

#### ***Unidad Médica Móvil para el trabajo con sedes y el aporte a las carreras itinerantes***

Unidad médica equipada para poder brindar los servicios del Departamento de Salud en mejores condiciones en las Sedes y Sección Regional. Se realizó la primera actividad con la Unidad Médica Móvil en la Sección Huetar Norte y Caribe, en el marco de la celebración del “Día Mundial para la Prevención del Cáncer de Mama y la salud femenina”.

### ***Atención de actividades de vida estudiantil en sedes y Sección Regional***

El proyecto UNAvventura Voluntariado realiza seguimiento y asignación de responsabilidades a equipos de trabajo estudiantil en materia de voluntariado en los Campus Pérez Zeledón, Coto, Sarapiquí, Sede Interuniversitaria de Alajuela y Campus Benjamín Núñez (Escuela de Medicina Veterinaria). Además, se conformó el equipo de voluntariado del Campus Liberia y se apoyó a estudiantes del equipo de gestión estudiantil del Campus Coto en la separación de residuos sólidos generados en las instalaciones del Campus. Asimismo, el equipo estudiantil está apoyando al Ministerio de Salud de la región en diversas campañas.

## **4.4 Actualización de la normativa institucional**

La Universidad Nacional aprobó su nuevo Estatuto Orgánico en el 2014 y entró en vigencia el 17 de agosto 2015. Para garantizar la correcta implementación del Estatuto Orgánico, el Consejo Universitario y el Consaca, mediante acuerdos SCU-2067-2014 de 5 de diciembre de 2014 y UNA-CONSACA-ACUER-173-2015 de 15 de octubre de 2015, crearon una Comisión Especial para la Implementación del Estatuto, la cual trabajó durante tres años, a saber 2015, 2016 y 2017.

La Comisión Especial estuvo integrada por el Rector, Rectora Adjunto, vicerrectores, miembros del Consejo Universitario y decanos. Con el acompañamiento permanente de dos asesoras jurídicas de la Asesoría Jurídica.

### **Conclusión general**

Durante el tiempo transcurrido entre el 2015 a marzo 2020 la Universidad Nacional ha realizado un trabajo importante para lograr la modificación y actualización de su normativa al Estatuto Orgánico del 2015, sin embargo, los cambios e impacto sustantivo en el funcionamiento institucional no han sido los esperados.

Producto de la ejecución de este arduo trabajo se pueden destacar como mejoras sustantivas para la institución la creación del Reglamento para la Rendición de Cuentas y los Informes de Fin de gestión, los cuales, si bien es cierto, han tenido y requieren modificaciones, pero han generado un importante efecto en la gestión, ya que su aplicación ha obtenido tanto opiniones positivas como negativas, dejando como evidencia que ha generado un verdadero cambio de fondo.

### **Algunas mejoras puntuales en el ámbito de simplificación**

Se unieron normas para facilitar y seguridad jurídica del usuario y de la instancia competente. Por ejemplo, en carrera académica, el régimen de impugnaciones, Consejo Universitario, Junta de Becas, contratación y régimen laborales, reconocimiento y equiparación de estudios, títulos y grados, y asignación de cargas académicas y su control.

### **Algunas mejoras puntuales en desconcentración**

- Se desconcentró y agilizó todo lo referente a la asignación de permisos al personal universitario y asignación de puestos administrativos.
- Se desconcentró y agilizó lo referente a la firma de documentos externos en relación con cooperación y vinculación externa remunerada.
- Se desconcentró y agilizó la contratación de personal académico en las unidades.
- Se creó un sistema para mayor agilidad para aprobación de acciones de cooperación y vinculación externa remunerada.
- Se cuenta con un Reglamento de Secciones Regionales, el cual modificó el funcionamiento del Campus Sarapiquí.

### **Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerreorías**

Si bien es cierto el Reglamento aún no está en ejecución total, pues todavía se encuentra en proceso el Plan de Implementación, este reglamento constituye un “hito institucional” pues por primera vez en la Universidad se reguló la integración y funcionamiento de las vicerreorías académicas y la naturaleza de las competencias que realizan. Lo anterior en el marco del cambio estatutario de direcciones académicas a vicerreorías.

Se rompe la lógica de una división del presupuesto entre lo administrativo y lo académico, contando con una gestión institucional unificada, y en estos cinco años se ha evidenciado que si la Universidad quiere dar pasos firmes hacia la excelencia y crear nuevas formas, estructuras y prácticas para agilizar los procesos, tener un mejor uso de los recursos y garantizar pertinencia, debe dar una especial atención al tema de la cultura institucional, motivar para la aceptación del cambio, generar confianza, buscar métodos científicos para generar propuestas sustantivas de mejora y dejar el cambio normativo como el último eslabón del proceso.



### **Comisión especial del Reglamento del Régimen Disciplinario**

A partir de la conformación de la Comisión especial del Reglamento del Régimen Disciplinario, se coordinaron desde la Rectoría sesiones de trabajo semanales, a lo largo del 2017, 2018 y 2019 con el fin de elaborar una novedosa propuesta de reglamento.

El reglamento indicado regula todo lo referente a procedimientos disciplinarios de faltas comunes y pretende garantizar los derechos fundamentales de las personas funcionarias, y estudiantes.

### **Simplificación de trámites administrativos**

Para continuar con la generación de propuestas de simplificación se promovió la creación de una comisión para que analice la instancia que atenderá el tema de simplificación de trámites, así como gestionar ante el Programa Desarrollo Recursos Humanos la investigación del perfil requerido para designar el oficial de simplificación en la UNA. En esta materia se continua con el proceso de coordinación con Apeuna, el Programa Desarrollo Recursos Humanos y la Comisión de Calidad Institucional.

### **Vicerrectoría de Administración**

En relación con los programas adscritos a la Vicerrectoría de Administración, se concluyó la revisión y levantamiento de los procesos de apoyo que prestan los Programas adscritos a la Vicerrectoría. Los procesos del Programa de Gestión Financiera, Programa de Desarrollo de Recursos Humanos y de la Proveeduría Institucional, sirvieron de base para el proyecto Sigesa. Por otra parte, los procesos levantados para el Programa de Servicios Generales, Prodemi y Programa de Publicaciones e Impresiones fueron ejecutados durante el proceso de reestructuración; sin embargo, debido al tiempo transcurrido desde su levantamiento hasta la aprobación del estudio por parte del consejo universitario, es necesario realizar algunos ajustes a la normativa vigente.

### **Instancias Adscritas a la Vicerrectoría de Administración**

#### **Programa de Recursos Humanos**

Por su parte, el Programa de Recursos Humanos, con base en los resultados de la evaluación del desempeño y los planes estratégicos correspondientes, formará

y actualizará al personal académico y administrativo, mediante, programas de movilidad académica y de desarrollo profesional, entre otros.

Para el proceso de selección, se elaboró la guía denominada, “Desconcentración de procesos, de reclutamiento y evaluación de concursos”, la cual establece el procedimiento del Área de Dotación del Talento Humano con las Sedes Regionales.

Se implementó el reclutamiento de personal en redes sociales, que, en coordinación con la Oficina de Relaciones Públicas, postearán los concursos externos en Facebook y Twitter, para una mayor democratización de los procesos. Finalmente, se concluyó con una propuesta de ergonomía denominada: “Recopilación de Recomendaciones Ergonómicas para puestos de trabajo con Computadora”.

## **Programa de Servicios Generales**

### ***Sección de Transportes***

En materia de transportes institucional, se desarrolló en un 80% un nuevo sistema que permite gestionar de manera integral el proceso de transportes con múltiples funcionalidades, para una mayor eficiencia en la atención de las solicitudes de servicios, seguimiento del estado de los trámites, control de la flotilla y de giras, programación de giras y datos estadísticos para la toma de decisiones. Sin embargo, debido a que el personal informático debió avocarse a la implementación del módulo del Programa de Gestión Financiera en Sigesa, no ha sido posible aun concluir este sistema, y se procedió con la elaboración de las propuestas de modificación al Reglamento de Transportes.

### ***Programa de Gestión Financiera***

El Programa de Gestión Financiera (PGF) realizó un diagnóstico del estado de la normativa asociada a su instancia, producto de ello, se actualizaron instructivos normativos.

## **Normativa atinente a la investigación**

### **Políticas y lineamientos de investigación**

Las políticas de investigación fueron aprobadas mediante acuerdo UNA-SCU-ACUE-032-2018. A la aprobación de las políticas siguió el proceso de formulación

de sus lineamientos, para lo cual se conformó una comisión en febrero 2018, la cual determinó aspectos generales sobre la orientación del cuerpo normativo, entre ellos, el objetivo y alcance de los lineamientos, el contenido de las políticas de investigación aprobadas, su agrupación temática y su relación con el Estatuto Orgánico y otras políticas y reglamentos universitarios.

### **Normativa atinente a la extensión**

La Vicerrectoría de Extensión presenta como logros en la normativa institucional para el fortalecimiento del quehacer de la extensión universitaria, el seguimiento a la propuesta de las Políticas Institucionales de Desarrollo Regional, la propuesta de Políticas Institucionales de Extensión Universitaria y la propuesta de la Política institucional de Gestión del Riesgo de Desastres la cual se encuentra en proceso de construcción.

#### **Proceso de Gestión Académica de PPAA en la extensión**

El proceso de gestión de proyectos en la UNA es una de las labores sustantivas que realizan los asesores académicos de cada una de las vicerrectorías. La gestión de programas, proyectos y actividades académicas busca poner en marcha, dar seguimiento y evaluar las acciones en las áreas de investigación, extensión, docencia y producción que ejecuta la institución, de una forma dirigida, planificada, organizada e integrada.

La cantidad de PPAA para el año 2017 fue de 277, para el 2018 de 310, para el año 2019 de 266 y se estima que para el año 2020 va a ser un aproximado de 281 programas, proyectos y actividades académicas de extensión e integrados.

#### **Reglamento de PPAA**

En 2016, en el seno de Consaca se planteó la necesidad de actualizar el modelo de gestión de PPAA. Consaca asignó esa tarea a la Comisión de Vicedecanos. Por diferentes razones, la Comisión de Vicedecanos no logró avanzar lo esperado. De manera que, en conjunto con personal de las tres vicerrectorías, esta comisión ha venido realizando una revisión general del reglamento, sin modificarlo, pero sí actualizándolo. Para ello se ha considerado el manual de emisión de normativa, las políticas de investigación y de regionalización vigentes, las políticas de extensión (aun en discusión) y los resultados del congreso de docencia. Esto resultó en una nueva propuesta de reglamento que simplifica trámites y procesos que se presentó a los decanos al concluir el año para su discusión. La aprobación del Reglamento de gestión de PPAA queda pendiente para el 2020.

## Seguimiento a la planificación institucional

En este particular destacan las siguientes acciones:

1. Elaboración de una propuesta metodológica para el seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021 que considera la gestión de riesgos como elemento intrínseco de la planificación. Esta fue aprobada en sesión del Consejo de Rectoría el 10 de marzo del 2017 (UNA-CR-ACUE-15-2017).
2. Elaboración de un instrumento de seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021 que considera la integración de los niveles intermedios, así como las metas incluidas en los planes de trabajo de las unidades que lo conforman. Este instrumento permite obtener la información para establecer el grado de cumplimiento de los planes estratégicos; y la calificación del logro de las metas planteadas en sus respectivos planes estratégicos.
3. Integración de la matriz de seguimiento de PMPI (semáforo) con la matriz de seguimiento de los planes estratégicos. Esto permite obtener información para los informes de rendición de cuentas en los distintos niveles y sobre el grado de cumplimiento del PMPI según el aporte de cada uno de estos planes estratégicos.
4. En el proceso de formulación del plan operativo anual institucional (POA) se establece que los planes operativos integrados de Rectoría, Vicerrectorías, Facultades y Centros; deben enfocarse al seguimiento de los compromisos establecidos en sus planes estratégicos. Seguimiento de las acciones de respuesta de riesgo y mejora mediante el grado de cumplimiento del POA de la unidad correspondiente.
5. Se realizó un ajuste en las Directrices para la Formulación, Aprobación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación del Plan Anual Operativo que incluyó la disposición de tener en cuenta en la fase de formulación los resultados (menores al 100%) de períodos de procesos de planificación anteriores para darle continuidad siempre y cuando se justifique.
6. Se realizó una consulta orientada a evaluar los servicios y herramientas que brinda el Área de Planificación (Apeuna), con el fin de mejorar la gestión institucional y fortalecer el quehacer universitario.

## Transferencia de conocimiento, vínculo externo y cooperación

Para realizar los ajustes y actualizaciones al módulo de ARES de VER y AC en el SIA, se debe tener claro el modelo y los procedimientos a implementar de acuerdo con la nueva normativa contenida en el Reglamento de la Vinculación

Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con Fundauna, por lo cual, se trabajó en el primer semestre del 2018 en la propuesta del nuevo modelo.

### **Actualización de la normativa de vida estudiantil**

En relación con la actualización de la normativa estudiantil durante el periodo 2017-2019 a la luz del nuevo Estatuto Orgánico se procedió con una revisión exhaustiva de su normativa, para lo cual se organizaron sesiones de trabajo y talleres, en los que se contó con el apoyo de una asesora jurídica. Todos los documentos ya fueron revisados, actualizados y disponen de criterios técnicos; no obstante, algunos de ellos se encuentran en etapa final en espera de la aprobación por parte de las instancias competentes.

## **4.5 Cultura saludable y sustentable**

### **Prácticas ambientales sustentables**

Se realizó la caracterización del estado de situación institucional en materia de sostenibilidad ambiental, el resultado fue insumo indispensable para el diseño e implementación de campañas relacionadas en esta materia: “ECO Oficinas”, “Ni un piquete más”, la campaña “Soy UNA asumo el reto carbono neutralidad” y Implementación de la campaña “Valora tu vida”.

### **Carbono Neutralidad**

La UNA mantiene esfuerzos en materia ambiental hacia la búsqueda de la Carbono Neutralidad, ajustándose a la normativa nacional e internacional. Para esto se requiere la medición de las emisiones y la medición de su captura, de modo que las emisiones netas asociadas a las actividades institucionales sean iguales a cero.

Para lograr la meta y mantener la certificación, es necesario continuar el trabajo conjunto entre varias instancias que ejecutan medidas ambientales para la reducción de GEI, así como entre proyectos ambientales que compensan y reducen las emisiones y que poseen información y datos importantes. Además, debe establecerse una plataforma informática para el registro de datos y contar con el recurso humano que permita continuar con la exhaustiva labor de recopilación de datos requeridos para la acreditación de carbono neutralidad. Además, debe

establecerse una plataforma informática para el registro de los datos y contar con el recurso humano que permita continuar con la exhaustiva labor de recopilación de datos indispensables y exigidos por la acreditación de carbono neutralidad.

Con el objetivo de concientizar sobre la autodestrucción del planeta y caminar hacia la construcción de una cultura basada en la ética del cuidado de la vida, en el año 2016 se declaró en la UNA como el año por la Madre Tierra, y lo extendió al ámbito nacional y centroamericano. La declaratoria fue realizada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional mediante el acuerdo UNA-SCU-ACUE-1320-2015 del 16 de setiembre de 2015.

### **Sentido de pertinencia e identidad institucional**

Para lograr la meta y mantener la certificación es necesario continuar el trabajo conjunto entre varias instancias, donde la Comisión de Sustentabilidad de la Vicerrectoría de Investigación lidera la convocatoria y los planes de coordinación.

### **Trabajo colaborativo en investigación**

Se cuenta con las siguientes redes: Red de Amigos y Amigas del Río Pirro. Red de jóvenes investigadores, Red de mujeres investigadoras, las cuales han generado trabajos de importancia para nuestra universidad desde sus respectivos ámbitos.

### **Observatorio de Cambio Climático y Desarrollo**

El Observatorio se ha dedicado a recopilar indicadores, desde los diferentes programas y proyectos de la institución que estudian el cambio climático, con el fin de aportar a la propuesta de políticas y formulación de estrategias. Esto ha sido posible coordinando con el personal académico que asume las tareas relacionadas con la mitigación y adaptación al cambio climático y definir alternativas sociales para mejorar la seguridad alimentaria en el ámbito nacional.

### **Programa Interdisciplinario de Investigación y Gestión del Agua (PRIGA)**

Desde su creación, el Priga da a conocer la acción sustantiva de la UNA en el tema del agua. Para ello utiliza diversos formatos entre los que destaca el boletín digital del agua de la UNA, el cual se publica mensualmente y es distribuido en el país y en el extranjero. También se dan a conocer las actividades de la institución

por medio las redes sociales, lo que ha posibilitado la socialización masiva del accionar de la UNA en este tema.

## 4.6 Tecnología de comunicación e información

### Uso de las TIC en investigación

Es importante informar que la Vicerrectoría de Investigación logró articular con la Dirección de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (DTIC) una estrategia para impulsar un conjunto de acciones que permitieran un uso con mayor eficacia de las tecnologías por parte del personal académico que se dedica a la investigación, así como en la gestión de las revistas y repositorios como el Repositorio Académico Institucional (RAI) y en la georreferenciación de la investigación.

### Firma Digital Certificada

Durante el 2017 y hasta febrero de 2018 el equipo técnico-funcional conformado por el Centro de Gestión Informática (CGI) y la Sección de Documentación y Archivo (SDA) del Programa de Servicios Generales, trabajó con la empresa proveedora en la configuración y parametrización del Sistema de Gestión de Documentos y Expedientes Electrónicos, con el propósito de incorporar en el sistema los aspectos archivísticos y las necesidades propias de la Universidad Nacional.

Por lo tanto, se logró desarrollar el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos con Firma Digital Certificada, el cual se denominó *Archivo de Gestión de Documentos Electrónicos: AGDe*.

### Gestión Documental

Se implementa un sistema de gestión de documentos electrónicos, alineado a la estrategia de ecosostenibilidad propia de la institución y de esta forma surge el sistema AGDe (Sistema de Gestión Administrativa). El AGDe es un sistema pensado en las estrategias, herramientas y métodos utilizados para capturar, gestionar, almacenar, preservar y difundir contenidos y documentos relacionados con los procesos de la institución y viene a generar un cambio en la forma cómo se gestiona, accede y resguarda la información en medios digitales. Esta iniciativa ha



venido a complementar los esfuerzos institucionales para implementar prácticas ambientales sustentables en el quehacer institucional.

### **Data marts y servicio en línea Power BI**

En relación con el tema de Data marts (o marts), el proceso finalizó con desarrollo del Cubo de nombramiento Sigesa en conjunto con DTIC. Esto permite obtener información en tiempo real sobre cantidad y calidades del personal académico y administrativo de la Institución. A partir de este desarrollo, se determinó que el tema queda a cargo de DTIC. El pendiente en este tipo de desarrollo se centra en analizar las prioridades con las que se atenderán los datamart en los próximos años.

### **Sistema de control de cargas académicas**

Con fundamento en la resolución UNA-RA-RESO-156-2016 de junio de 2016, emitida por la Rectoría Adjunta, dio inicio el desarrollo del Sistema Institucional de Cargas Académicas inició, con la asignación de un puesto de Profesional Ejecutivo en Desarrollo Tecnológico, que bajo la supervisión técnica de la DTIC tiene a su cargo el diseño y desarrollo del sistema, que estaría articulado con el que se utiliza la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar.

### **Uso de las TIC en investigación**

En el campo de la investigación, durante el periodo de gestión y posterior al desarrollo de diversas actividades necesarias para lograr el producto final y en producción, se logró la implementación de la plataforma de la Red Vivo de interconexión a investigadores y académicos con redes académicas universitarias a nivel nacional e internacional.

### **Implementación de sistemas de información**

Hay varias iniciativas o proyectos que van a permitir favorecer la eficiencia de los servicios brindados en los procesos de apoyo, los cuales han sido informados y planificados adecuadamente, entre los principales pendientes está el desarrollo de sistemas o módulos en SIGESA para APEUNA, Junta de Becas, Evaluación de desempeño, carrera administrativa, roles de vigilancia, registro de elegible académico, entre otros. La administración contribuyó con la creación del sitio web para la divulgación periodística, mismo que es imprescindible para la Oficina de Comunicación.

## Implementación de sistemas de información en procesos administrativos

La Vicerrectoría de Administración en coordinación con el Programa de Publicaciones e Impresiones, implementó un sistema enfocado a la actividad de impresiones y publicaciones, denominado SIIGRA<sup>1</sup>, el cual permite un control integrado de todo el proceso productivo, incluidos costos directos (materiales y mano de obra), traducido en una mayor rentabilidad al programa. La disminución en el proceso de producción y un mayor conocimiento de la contribución marginal de las órdenes que se producen facilitó la planeación de la producción, y provocó un ahorro en mermas, un máximo aprovechamiento en la capacidad productiva de los equipos que ya existen, y facilitó el análisis de datos y la toma de decisiones en tiempo real que impactan positivamente en la eficiencia del programa y en la cadena de valor que ésta integra.

## 4.7 Talento humano

La institución continúa realizando importantes esfuerzos para propiciar la mejora del talento humano, tanto en el sector académico como en el administrativo.

### Fortalecimiento del talento humano académico

Del Plan de Fortalecimiento del Sector Académico 2013-2017, únicamente se logró ejecutar un 47.84% de los concursos por oposición programados, un 51,43% de los incrementos de jornada programados y un 60,45% de las becas programadas, para un promedio de ejecución del 53.24%, es por ello que la Rectoría Adjunta publicó la resolución UNA-RA-RESO-209-2017, mediante la cual se definió prorrogar el plan hasta abril 2018, para que las instancias ejecuten las becas y concursos por oposición pendientes. Posterior a ello, mediante UNA-RA-RESO-29-2018 se aprueba una prórroga para el periodo 2018-2019.

Al 31 de diciembre de 2019 se cuenta con una ejecución global de la estrategia del 70.66%, para diciembre 2018 se reportó una ejecución global del 63.54%, lo que significa que en un año se logró un avance global del 7.12%.

La ejecución institucional de CO según facultad, centro o sede, indica que a diciembre de 2019, se han asignado 160 TC en propiedad, lo cual corresponde a un 69.26% de lo programado. Para diciembre 2018 se habían asignado 117 TC

---

1 SIIGRA. Sistema de la Industria Gráfica

en propiedad, es decir que durante el año 2019 se asignaron 43 TC en propiedad, lo cual representa un incremento anual del 14.6%.

Por su parte, la ejecución institucional de becas según facultad, centro o sede, indica que, a diciembre de 2019, se han asignado 101 becas, lo cual corresponde a un 80.16% de lo programado. Para diciembre 2018 se habían asignado 92 becas, es decir que durante el año 2019 se asignaron 9 becas, lo cual representa un incremento anual del 5.97%.

La ejecución de incremento de plazas según facultad, centro o sede, indica que se han ejecutado 5.5 incrementos de plazas, lo cual corresponde a un 62.86% de lo programado. Con respecto al 2018, durante el 2019 solamente se asignó un 0.5 TC en incremento de jornada, es decir que el incremento anual corresponde a un 1.7%.

### **Desarrollo del personal universitario Administrativo**

En la prospectiva inmediata, se encuentra en desarrollo el módulo del Sistema de Valoración del Desempeño Administrativo (SVDA). El cual tiene como objetivo favorecer el desarrollo integral de los (as) funcionarios (as) de la institución, mediante la generación de nuevas condiciones que mejoren sus capacidades personales, profesionales y su desempeño laboral, por medio de mecanismos de evaluación del desempeño de los funcionarios académicos, así como, la definición y aplicación de instrumentos para la evaluación del desempeño de funcionarios administrativos, de manera tal que sus resultados incidan en la toma de decisiones para mejorar el desempeño laboral.

Se realizó un estudio de puestos por macroprocesos, permitiendo unificar puestos para el cierre de brechas en competencias y procesos institucionales, lo que se plasmó en el módulo de recursos humanos en Sigesa. También se elaboró la metodología para la medición de cargas de trabajo y análisis ocupacional, disponible en la página web del PDRH. Para consulta en el módulo de Plazas, puestos y salarios de Recursos Humanos, se encuentra actualizado el manual descriptivo de perfiles de cargos administrativos.

### **Apoyo para el fortalecimiento académico y profesional del personal universitario**

Durante el periodo del presente informe, la Junta de Becas ha continuado con el otorgamiento de los beneficios de becas de posgrado, en conexión con el Plan de Fortalecimiento del Sector Académico (PFESA) 2013-2017 prorrogado.

Para el año 2018 la cantidad de becas otorgadas para posgrado fueron a nivel nacional 5 y a nivel internacional 10. Por otra parte, se ha impulsado la difusión del quehacer académico y la capacitación mediante el apoyo para la participación en los llamados “eventos cortos” de capacitación y divulgación, los cuales han sido a nivel académico 443, nivel administrativo 373, eventos nacionales 472 e internacionales 344.

## 4.8 Infraestructura y ambiente laboral sustentable

Un ambiente laboral ecosustentable es condición fundamental para una vida universitaria saludable y proporciona condiciones de seguridad.

### Atención de emergencias y desastres

El principal logro de esta gestión se visualiza mediante la coordinación, colaboración y articulación entre la CIEUNA en representación de la Rectoría, la Rectoría Adjunta mediante la Comunidad Epistémica de Gestión del Riesgo y Cambio Climático, la Vicerrectoría de Extensión a través del Programa Institucional de Gestión del Riesgo ante Desastres (PIGRD) y los programas y proyectos como la Red de Cambio Climático y Gestión del Riesgo que se vincularon durante el presente quinquenio para cumplir con las actividades propuestas.

Otro logro institucional fue la identificación de la representación de la UNA en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo (SNGR), el cual se fundamenta en el artículo N°6 de la Ley N°8488, cuyo propósito es la promoción y ejecución de la política pública que le permiten al estado costarricense incorporar el concepto de gestión del riesgo como eje transversal de la planificación y de las prácticas de desarrollo.

Se determinó que la UNA tiene una participación en todos los niveles del sistema y se logró identificar de forma mayoritaria dichos actores. Dentro de esta participación se hace posible coordinar la designación de los representantes de la UNA en todos los cantones del país donde se ubican nuestros Campus y Sedes Regionales, favoreciendo con esto las acciones preventivas y de respuesta de forma local ante una eventual emergencia.

### **Diseño de espacios laborales ergonómicos**

Se realizó un diagnóstico ergonómico específico por estrato ocupacional, según los puestos estacionarios y se determinaron los requerimientos mínimos en materia de ergonomía. Este fue el insumo para la valoración de los ajustes que demandó el manual de formas. Además, se elaboró la propuesta de ergonomía denominada “Recopilación de Recomendaciones Ergonómicas para puestos de trabajo con Computadora”, aplicable a puestos de trabajo que utilizan pantallas para visualización de datos.

### **Plan de desarrollo y mantenimiento de infraestructura física**

El plan de Desarrollo de Infraestructura permite partir de las condiciones actuales que muestran el estado de los terrenos universitarios y de la infraestructura institucional, elaborar un portafolio de proyectos que sustenta además de lo anterior, una visión prospectiva a partir de los planes institucionales; para atender necesidades académicas y administrativas del sistema de apoyo a la academia, a mediano y largo plazo. Sobre la base de criterios académicos y técnicos, elaborados en un proceso participativo se define el orden de prioridad en materia de inversión.

Es necesario definir el Modelo de Universidad que queremos más allá de 10 años, para ello es primordial discutir el Modelo Académico que garantice la pertinencia de nuestra universidad. Los recursos laborales, de operación y de inversión deben orientarse al cumplimiento de los lineamientos definidos y a fortalecer el modelo de universidad que queremos implementar. Estos lineamientos deben orientar el Plan de Mediano Plazo Institucional y los Planes Estratégicos de Facultades, Centros, Sedes, Vicerrectoría y Rectoría, y concretarse en prioridades para el uso de los recursos institucionales.

Producto de este proceso, se tendrá un Plan de Gestión de la Inversión en el que se incorporan las prioridades institucionales basándose en los lineamientos definidos en los distintos niveles. Este plan incluirá los proyectos de inversión validados de la infraestructura (plano arquitectónico de las edificaciones, áreas comunes, vías de transporte, paisajismo), el equipamiento (equipo de transporte, científico y tecnológico, mobiliario) adquisición de terrenos. Este plan quinquenal de inversión será sometido a la aprobación del Consejo Universitario acompañado del estudio de viabilidad técnica en función de los recursos disponibles, a partir de proyecciones financieras. La administración activa presentará anualmente dentro del POA la documentación relacionada para la aprobación de cada proyecto por parte del Consejo Universitario. Si durante la ejecución del POA

se liberan o se obtienen recursos adicionales, se podrán incluir elementos de inversión siguiendo el orden de dichas prioridades.

### **Plan de trabajo 2018-2020**

A partir de la priorización de proyectos pendientes 2017 y nuevos del 2018, se diseñó una propuesta de plan de trabajo, para la atención planificada de las obras, en el período comprendido 2018-2021. El plan de trabajo incluyó un cronograma de programación de obras, el que está dividido por secciones que marcan los años, y subdivididos en tres partes: el proceso de diseño, el período de licitación y el proceso de licitación. En el caso de que los proyectos lo ameriten, se incluye los tiempos estimados para amueblamiento y mudanza.

### **Obras en proceso de diseño 2019-2020**

Para este año se están elaborando los diseños de varias obras para enviarlas a la Proveeduría Institucional e iniciar el proceso de licitación (el Edificio Académico Campus Pérez Zeledón está en licitación desde finales del año 2019), esperando que los procesos de contratación sean exitosos y que se puedan ejecutar las obras a partir del año 2021.

En lo referente a los sistemas electromecánicos ya se cuenta con una priorización de sistemas, dependiendo de su criticidad y disponibilidad, los sistemas de supresión de incendio ya están en proceso de adjudicación para mantenimiento preventivo para el caso de Edificio de Centro de Estudios Generales, Procesos Industriales. Para este año 2020 se inicia el proceso de contratación relacionado a sistemas de aire acondicionado, sistemas de detección contra incendios, generadores eléctricos, además de readecuaciones eléctricas para mejorar la iluminación externa.

Con recursos de Banco Mundial: Es importante señalar que, los criterios para la inversión con recursos del empréstito del Banco Mundial fueron definidos por la gestión 2010 – 2015. Con los recursos de este empréstito se realizaron las siguientes obras:

- Residencias en los campus Pérez Zeledón, Sarapiquí, Nicoya y Liberia
- Espacios deportivo-recreativos en campus Pérez Zeledón, Coto y Liberia
- Edificios académicos (física médica, procesos industriales, Artes)

Como complemento a los edificios construidos con recursos del Banco Mundial, la universidad nacional decidió invertir recursos propios en la construcción de:

- Edificio de emprendimiento ubicado en el campus Benjamín Núñez
- Edificio de Vicerreectorías en el campus Omar Dengo
- Edificio del Centro de Estudios Generales, en el campus Omar Dengo
- Edificio de usos múltiples en el campus Omar Dengo

#### 4.9 Sostenibilidad Financiera

La sostenibilidad financiera institucional está vinculada al financiamiento estatal para la educación superior, presupuesto que en este momento está íntimamente relacionado con la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas públicas, en lo particular con el título IV de dicha ley (responsabilidad fiscal), cuyos principales efectos para la Universidad Nacional serán la aplicación de la denominada regla fiscal que consiste en la vinculación del crecimiento del FEES a la relación directa entre PIB y deuda del estado, de manera que en el nivel actual de esa relación le correspondería al FEES un crecimiento de 0,75 puntos por cada punto de crecimiento del PIB. Si la relación deuda / PIB crece, se afecta la proporción de crecimiento del FEES negativamente (podría llegar al 0,65).

Se elaboro una propuesta de medidas de contención del gasto que se implementaron a partir del año 2018, las cuales consisten en la contabilidad de costos, revisión de carreras y programas, reglamento de dedicación exclusiva administrativa y académica, revisión de los pluses salariales, revisión de las directrices presupuestarias, revisión y ajuste del modelo de gestión universitaria, becas, pensiones y categorías de puestos. Todas estas maneras consisten en revisar el funcionamiento de cada aspecto y valorar de que formas se pueden reducir gastos. Y por otro lado, se crearon medidas referentes para la generación de ingresos de la UNA y esto mediante Proyectos académicos y una búsqueda de diversificación de ingresos mediante la venta de servicios, proyectos institucionales, alianzas público-privadas y publico-públicas que logren generar un mayor impacto de la UNA en las regiones del país.

En el área de operación con las medidas implementadas de reducción del gasto, se pudo ahorrar un 56% en el área de operación, principalmente en la reducción de alquileres, en el área laboral se logró un ahorro del 44% mediante las nuevas negociaciones salariales.



### ***Optimización en el uso de los recursos***

La estrategia para la optimización en el uso de los recursos va de la mano con las medidas de contención del gasto y del plan de contención.

Se registró indicadores relacionados con consumo energético, a partir de los cuales se han implementado procesos de renovación de equipo y campañas de concientización para el desarrollo de conductas amigables con el ambiente. Se hicieron cambios en sistemas mecánicos, como la implementación de inodoros con sistema de descarga de fluxómetro y cambio de grifería en lavatorios por sistema push, que representan un ahorro de 1280 m<sup>3</sup> mensuales para la institución, reduciendo el consumo de agua. También se promovió la generación de productos digitales para reducir el consumo de papel.

El total de ahorro año a año desde 2017 considerando los montos de cada año respecto al anterior, suma un total de **¢ 584,296,111.23** a partir de los montos pagados 2017 y 2018 y los formulado 2019 y 2020.

Por otro lado, si tomamos como base comparativa el monto mayor de alquiler pagado en los últimos 5 años, es decir el de 2017, suponiendo que ese monto se hubiese mantenido constante en caso de no contar con las nuevas edificaciones, la reducción o ahorro anual reflejado es de:

- ¢ 79,972,176.85 para el 2018 (Reducción del 9.5% respecto a 2017)
- ¢ 435,467,312.28 para el 2019 (Reducción de un 51.75% respecto al 2017)
- ¢ 584,296,111.23 para el 2020 (Reducción de un 69.44% respecto al 2017)

Para un total de **¢ 1,099,735,600.36** en los últimos 3 años, considerando los montos pagados en 2017 y 2018 y lo formulado en 2019 y 2020, partiendo del monto máximo pagado en 2017 como valor base o valor fijo respecto a los años siguientes.

Para el caso del año 2020 se mantiene como estimación por estar en curso.

#### 4.9.1 Gestión Financiera:

El Plan de Mediano Plazo 2017-2021 incorpora como orientación general en este aspecto el desarrollo de una gestión financiera que apoye la toma de decisiones y contribuya a la sustentabilidad institucional que busca generar una gestión eficiente de los recursos institucionales para optimizar su gestión y su apoyo a la sostenibilidad del modelo de gestión universitario.

Con esa orientación en dicho plan se incorporan las siguientes metas: definir criterios financieros de racionalidad y eficiencia para la distribución y ejecución presupuestaria, definir mecanismos y lineamientos para el uso racional de los recursos, promover la diversificación de las fuentes complementarias de recursos y fortalecer el fondo de becas estudiantil.

##### *Criterios financieros de racionalidad y de eficiencia*

Producto de la negociación del FEES para el año **2015** realizada en el seno de la Comisión de Enlace, conformada por CONARE y representantes del Gobierno de la República, se logró un incremento de de forma acumulativa de **29,69%** tomando como punto de partida el FEES del 2015 hasta el 2019, lo que representa un incremento del 7,32% en promedio para la variación de referencia de 4 años (FEES total para la educación superior estatal).

Con los incrementos logrados del FEES en las negociaciones mas recientes con el Gobierno de la Republica, se ha permitido el sostenimiento de la Universidad, con asignaciones presupuestarias en temas importantes para la institución. Sin embargo a pesar de los estos crecimientos, debido a la crisis en la que atraviesa el país, principalmente por el déficit fiscal, en las negociaciones futuras no se esperan incrementos importantes, ya que las negociaciones serán apegadas al IPC cuando mucho, por lo que se debe continuar con el uso racional y eficiente de los recursos a nivel institucional, asimismo como la búsqueda de fuentes alternativas de recursos.

##### *Sección de ingresos:*

En este apartado se agregan los ingresos recibidos para la serie histórica del 2015 al 2019, teniendo claro que el comportamiento depende de factores muy diversos de las variables macroeconómicas, así como de factores políticos en el seno de un país en una etapa de procesos en reforma tributaria y demás factores que inciden directa o indirectamente a nuestra institución.

### **Efectos presupuestarios en el año 2013 y 2014 de los recursos del Proyecto de Mejoramiento Institucional**

Para un mayor entendimiento en cuanto a la participación del FEES sobre los ingresos totales, se debe realizar la advertencia que pueda causar el incorporar los recursos provenientes del Ministerio de Educación Pública, de la Ley No. 9144 del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior, que están planificados para ejecutarse en un período de 5 años, siendo el año 2019 (con sus debidas prórrogas) el último año que se recibió ingresos de esta naturaleza, lo que crea un efecto distorsionador en la información.

Con los resultados de la liquidación presupuestaria al 31 de diciembre de cada año, se muestra que para el año 2015 ingresó la suma de 127.354,24 millones de colones, en el año 2016 ingresó 143.352,46, en el 2017 la suma de 174.722,65, en el 2018 la suma de 174.357,98 y en el 2019 la suma de 173.684,82 millones de colones.

Como se ha indicado el FEES es la principal fuente de recursos de la Universidad en condiciones normales esta pesa entre el 70 al 75% del total de los ingresos, sin embargo, se debe tener presente que parte del 25 al 30% proceden de ingresos por superávit, otras leyes, convenios de cooperación, ventas de servicios, otros ingresos propios, algunos de ellos no suman a la corriente institucional, ya que son parte de los ingresos exclusivos de ciertas unidades ejecutoras y para el desarrollo de proyecto, en síntesis, si se elimina el efecto del superávit la dependencia del FEES es alrededor de un 93%.

Para el año 2020 se formuló un presupuesto inicial de 168.271,12 millones de colones, sin embargo, por el resultado ante la Contraloría General de la República de archivar el presupuesto sin trámite, se tuvo que ajustar para iniciar la formulación a una base de lo posible según el presupuesto del año 2019 en lo que fuera pertinente, por lo que el presupuesto aprobado para iniciar es de 114.175,69 millones de colones, según la siguiente composición:

De la información anterior, se destaca la importancia que muestran los recursos del FEES según presupuesto inicial ajustado, aportando 105.520,08 millones para una participación del 92,42% del presupuesto total de la Universidad; sin embargo, este porcentaje va a cambiar de forma importante con la aprobación del Primer Presupuesto Extraordinario 2020, una vez aprobado este la relación cambiará a un 68,68%, relación que se mantendrá muy similar durante el presente año.

### Recursos FEES

En el año 2019, los recursos asignados a la UNA provenientes del FEES ascendieron a ¢113.340,02 millones, este monto ha venido en aumento en los últimos años. Es importante destacar que el FEES representa la mayor fuente de financiamiento de la institución, en ese sentido para el año 2015 representó el 67,62% sobre el total de los ingresos; para el año 2016 corresponde a un 71,39% de los ingresos. Asimismo, para el año 2017 representa el 62,08%, en el año 2018 representó el 64,47% de los ingresos totales, para el año 2019 fue un 65,26%, a pesar que el FEES viene incrementándose en valores absolutos y relativos nominalmente, esta representación muestra altibajos, debido a los ingresos adicionales que fueron inyectados a la Universidad mediante los recursos del Banco Mundial, finalmente se indica que el monto del 2020 incorporará la suma de 115.572,64 según negociación del mismo, lo que representaría un incremento del 1,97%, con relación al año 2019.

### Otras leyes

Ley 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas anteriormente denominadas Ley de Rentas Propias No 7386, Ley de Pesca y Acuicultura No 8436, Ley de Impuesto al Cemento No 6849 y la Ley Nacional de Emergencia.

La suma de los ingresos por concepto de otras leyes tales como; Ley de impuesto al cemento, Ley de pesca y acuicultura, Ley nacional de emergencia, Ley de rentas propias, representa del año 2015 al 2019 el 2,09%, 2,11%, 1,60%, 1,37% y 1,47% del total de ingresos institucionales de forma respectiva.

### Sección de Egresos

Antes de iniciar con el análisis de la ejecución del presupuesto de gastos, es importante indicar algunas medidas implementadas para reflejar la distribución del presupuesto desde el quehacer sustantivo de la institución, las cuales han dado resultados positivos.

En este sentido, en el 2011, mediante la resolución RG-08-2011 del Gabinete de la Rectoría, se establecieron principios específicos de cumplimiento en la formulación presupuestaria en concordancia con el acuerdo SCU-712-2007 del Consejo Universitario. Este último fue mediante el cual se aprobó el cambio en la estructura presupuestaria, pasando de la conformación de ocho programas presupuestarios (1. docencia, 2. investigación, 3. Extensión, 4. Actividad

Académica Integrada, 5. Producción, 6. Inversión, 7. Vida Estudiantil y 8. Administración), a solo tres programas (1. Académico, 2. Vida Universitaria y 3. Administrativo).

La importancia que tiene representativamente el programa presupuestario académico, focalizando la actividad sustantiva de la universidad, así como la participación del programa presupuestario administrativo y vida universitaria, los datos observados corresponden a la serie histórica de referencia (2015 a 2019). En el presupuesto 2015 el programa académico representa un 58% del total del presupuesto liquidado de la Universidad, que además para los siguientes periodos su comportamiento es entre el 51% al 56%. Este crecimiento en la importancia relativa del programa académico fue compensado por la disminución significativa en el programa administrativo pasando de representar entre el 17% al 19% para la serie histórica referida. Además, un factor que fortalece lo anterior, son los recursos para el Proyecto de Mejoramiento Institucional, originados por el empréstito del Gobierno con el Banco Mundial, del cual todo el presupuesto es asignado estrictamente en el programa académico.

### **Ejecución de egresos o gastos**

La ejecución sin compromisos presupuestarios muestra una tendencia entre el 70% y el 75%, si se agregan los compromisos los porcentajes tienden a estar entre el 86% principalmente en un año en el 92%, estos porcentajes se incorporan de forma integrada.

Para la siguiente información es necesario indicar que se incluye la información con compromisos presupuestarios, a nivel integrado y subdividido por los tres componentes sustantivos en cuentas de gastos como son Laboral, operación e inversión, se determina que el presupuesto laboral se ejecuta entre el 97% y el 98,30%, en tanto el presupuesto de operación oscila entre el 82% al 84%, con la excepción del año 2019 que alcanzó un 63%, considerando para ello que se agregó una variable nueva que se denomina cuentas especiales, que son presupuestos para buscar el equilibrio presupuestario, por el hecho que básicamente son recursos destinados a inversión pero que al no contar con permisos, deben incorporarse en tal cuenta, lo anterior según instrucción de la Contraloría General de la República, finalmente el presupuesto de inversión oscila entre el 68% y el 84%, debe hacerse la aclaración que si se eliminan los compromisos presupuestarios este último componente cae de forma importante en su porcentaje de ejecución ya que por la especificidad de la licitación o contratación, se ejecuta en varios años y el proceso es lento por su naturaleza, situación que claramente muestra una oportunidad de mejora.

## Comparación de Egresos Integrados 2015-2019

Se da un comportamiento con altibajos en la ejecución presupuestaria entre el 86% principalmente como se indicó anteriormente y de forma importante el 92% en el año 2016, estas variables son afectadas por la ejecuciones de los recursos del Banco Mundial, como se indicó al inicio del apartado de los ingresos, en el cual se hizo la advertencia que afectaría la ejecución de los gastos a partir del año 2013 hasta finalizar los mismos, prorrogados hasta el 2019 y finiquitando procesos en definitiva con pagos en el año 2020.

### Ejecución de los egresos según partida presupuestaria

Cabe destacar que en el porcentaje de ejecución se muestran sin compromisos presupuestarios y también se incorporan los compromisos presupuestarios, los cuales representan cantidades importantes, sobre todo en rubros como bienes duraderos (presupuesto de inversión), razón por la cual se debe continuar con los esfuerzos de simplificación y agilización de los procesos de planificación y contratación institucionales, de manera que la mayoría de los recursos reflejados en la actualidad como comprometidos puedan ejecutarse dentro del periodo que corresponda.

### Componente laboral

Por la importancia que tiene el componente laboral, el cual guarda una relación en el orden del 60% al 70% en condiciones normales del presupuesto total, o de un 80% del FEES. Por lo tanto, siendo el gasto de mayor importancia relativa dentro del total de egresos institucionales.

Se desprenden dos rubros de forma sustantiva, los cuales son remuneraciones e incentivos, los mismos sumados en promedio muestran una representación cercana al 80%, mostrando un comportamiento en los últimos años de forma tal que los incentivos salariales están sobrepasando las remuneraciones, lo cual da indicios de un crecimiento vegetativo en este tipo de incentivos conforme pasan los años, en promedio muestran un resultado de remuneraciones en el orden del 38% y los incentivos salariales en 40%. Finalmente los otros rubros que completan el restante 20% se desprende de las cargas sociales (seguridad social y transferencias corrientes) y prestaciones legales.

Negociaciones salariales: bienestar para los funcionarios con equilibrio financiero De conformidad con lo establecido en la Convención Colectiva en sus artículos 4, 26 y 27 la Universidad Nacional y el Sindicato de Trabajadores Universitarios

negocian y pactan reajustes salariales a aplicarse anualmente, teniendo como propósito compensar el deterioro del salario real de los trabajadores, originado en el incremento en el nivel de precios de la economía, dentro del marco de la situación presupuestaria de la Universidad y del país, a fin de salvaguardar las condiciones salariales de los trabajadores, la responsabilidad del resguardo financiero institucional y las necesidades integrales de la Universidad.

Los acuerdos entre el sindicato y la administración en materia salarial han sido históricamente favorables para el bienestar de los funcionarios, en el marco de las posibilidades presupuestarias institucionales y del desarrollo integral de la Universidad, alcanzando desde el año 2006, ajustes que garantizan más allá que el mantenimiento del poder adquisitivo de los salarios. Lo anterior sin mencionar que desde el 2008 se acordó establecer la anualidad en un 4,0% lo que, en adición al ajuste a los salarios base, tanto en el ámbito administrativo como académico, genera condiciones favorables para los funcionarios.

Entre los elementos considerados para el establecimiento de la propuesta de ajuste por parte de la administración, se destaca la expectativa inflacionaria establecida por la autoridad monetaria, los acuerdos de financiamiento del FEES suscritos en el seno de la Comisión de Enlace, así como la asignación de recursos para el reconocimiento en remuneraciones, cuyas decisiones tomadas tendrán efectos financieros crecientes en el tiempo, de manera inercial y acumulativa, la Institución no debe perder de vista el garantizarse, el fortalecimiento de su actividad sustantiva, en el marco de la planificación estratégica de mediano plazo, y el uso eficiente y eficaz de los recursos.

### **Representación del presupuesto laboral sobre el FEES institucional**

La ejecución del presupuesto laboral de forma integrada representa (Gráfico 71) el 79,1% del FEES ingresado en el año 2014. Dicha cifra es inferior en alrededor de 3 puntos porcentuales en comparación con el 2013, lo que representa una mejora en la asignación de los recursos.

La ejecución del presupuesto laboral para los recursos de aplicación general muestra un importante porcentaje de participación con relación al FEES ingresado, para el año 2014 representa un 85,4% .



### Resumen de Liquidación Presupuestaria 2015-2019 (Superávit)

En relación con el superávit neto de los recursos de Aplicación General, se indica que para el año 2018 el mismo es por un monto de 17.027,32 (millones de colones), lo que muestra un porcentaje de ejecución sobre ingresos del 87,90%, porcentaje razonable, pero con aspectos de mejora, para el año 2019 el superávit neto es de 21.806,15 (millones de colones) para un 86,80% muestra un resultado cercano al 90%.

Por lo tanto, si se considera el presupuesto disponible sin incluir compromisos muestra el resultado correlacionado con el superávit libre el cual es 41.502,07 millones de colones, en el siguiente cuadro se evidencia que, en las partidas de remuneraciones, servicios, materiales y suministros, bienes duraderos, transferencias corrientes y principalmente cuentas especiales es donde se ubica el superávit correlacionado con el presupuesto disponible por un total de 42.037,44 millones.

El superávit neto considerando los compromisos presupuestarios es 21.806,15 versus un presupuesto disponible de 22.341,52 millones, de los cuales quedó disponible 11.302,55, lo que representa un 52% del superávit neto.

Como resultado de la Liquidación presupuestaria se observa un presupuesto disponible sin considerar los compromisos para los recursos de aplicación general o superávit libre (concepto de la Contraloría General de República y Ministerio de Hacienda) de 41.502,07 millones, del mismo en el cuadro aportado se puede observar tres partidas en orden de importancia que inciden directamente, cuentas especiales con 11.302,55, bienes duraderos 5.202,39 millones y servicios con 2.402,39, aunque no se indicó parte de ese superávit libre lo conforman remuneraciones (1.367,97) y transferencias corrientes (1.298,98), para ello se suministra la siguientes explicaciones:

#### ***Explicaciones de Financiero:***

La ejecución del fondo "UNA", da un resultado de 74,63% (no considera compromisos), quedando un presupuesto disponible de 42.037,44, lo que significa que quedó disponible el 25,37%. Si se agregan compromisos para a una ejecución de 86,52%. Puede observarse que existe una buena ejecución de este fondo, el cual pudo ser mejor si se hubieran logrado atender diferentes aspectos que son parte del proceso, fundamentalmente lo correspondiente al presupuesto de inversión.

Se determina que las unidades con más recursos disponibles que quedaron son (PRODEMI, Programa de Gestión Financiera, Vicerrectoría de Administración y Unidad Coordinadora del Mejoramiento Institucional), en ese sentido la unidad que cuenta con la mayor cantidad de recursos disponibles es PRODEMI con un 57%, le sigue el Programa de Gestión Financiera con un 9%, sigue la Vicerrectoría de Administración con un 4% del total disponible y la Unidad Coordinadora del Mejoramiento Institucional con un 3%. Al respecto, es importante señalar que tanto PRODEMI, VADM y PGF, administran cuentas y códigos concentrados, por lo que los recursos sobrantes tienen que ver con este tipo de presupuesto, además existen otras unidades con montos inferiores entre ellos Rectoría Adjunta, Programa de Servicios Generales, Unidad Coordinadora, Programa de Recursos Humanos y otros.

En cuanto al resultado de los **recursos específicos**, muestra un superávit neto para el año 2019, el mismo es por un monto de 1,146,66 para un porcentaje de ejecución sobre los ingresos del 86,55% y sobre lo presupuestado es de 86,18%, sin compromisos es un 66,10%, sobre este particular es claro que deben mejorarse en su ejecución, principalmente sino se consideran compromisos presupuestarios.

Asimismo, es sustantivo indicar que el resultado que se va a mostrar en el Sistema Institucional de Planes y Presupuesto Públicos (SIPP) para el 2019, es el Superávit "Bruto", en este caso de forma integrada 44.368,39, superávit libre (Aplicación General) 41.502,07 y superávit específico (Aplicación Específica) 2.866,33.

### **Acciones realizadas en el Proceso de Liquidación Presupuestaria 2019**

Es importante indicar que el Programa de Gestión Financiera ha venido trabajando desde su ámbito de competencia y posibilidad de acción, en estrategias para el seguimiento de la ejecución de recursos en general. Seguidamente se presentan las acciones de fortalecimiento de información que se ha implementado como instancia de apoyo a partir del 2013. Sin embargo, se debe aclarar la responsabilidad de las autoridades en cada Unidad Ejecutora, por velar y garantizar la ejecución de los recursos asignados a cada Unidad, así como el de algunas unidades con recursos centralizados.

## **Indicadores de Gestión Financiera**

Los siguientes indicadores son los que se utilizan para elaborar la información financiera que se remite con el análisis de la liquidación presupuestaria, según resultado final del ejercicio económico de cada año, los cuales se desarrollan bajo una metodología definida y que toman como referencia datos presupuestarios:

### **Fondo de becas estudiantil**

Un elemento destacable es que el modelo de becas que impulsa la institución es financiado mayormente con aporte institucional (70%), seguido de los ingresos provenientes de la matrícula. Otro aspecto sobresaliente es que este comportamiento repunta a partir del año 2009, mismo en el que cambió el modelo de admisión de la UNA, al orientar la universidad el proceso de admisión hacia una población meta, caracterizada principalmente en su mayoría por provenir de sectores menos favorecidos, de tal manera que es estratégico que el fondo de becas fuera fortalecido con mayor aporte institucional, ya que no era suficiente con el ingreso que proviene por concepto de matrícula.

La importancia de mantener y fortalecer el fondo de becas estudiantil tiene toda la intención de que la Institución desarrolle su misión, ya que la mayoría de sus estudiantes se benefician con algún tipo de beca. Sin esta atención, seguramente no podrían acceder al sistema de educación superior.

Las acciones que se reportan bajo este eje estratégico están asociadas a la promoción de estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos. El propósito es lograr una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática consecuente con el respeto de los derechos humanos, con fundamento en los valores y actitudes que promuevan y refuercen la convivencia, el sentido de pertenencia, la democracia y autonomía universitaria.





# Eje 5

## Convivencia universitaria sinérgica



### 5.1 Cultura institucional saludable y sustentable

En un contexto, donde la cultura saludable y sustentable es central, la promoción de ambientes de trabajo saludables, constituyen una tarea impostergable, especialmente para una universidad que basa su quehacer en principios humanistas.

#### Programa de certificación de gestores en promoción de la salud

En relación con este tema, es importante señalar que la promoción de la salud del trabajador universitario debe sustentarse en una perspectiva sistémica e interdisciplinaria y de corte biológico, psicológico y social, razón por la que, la convergencia de esfuerzos desde diferentes disciplinas científicas es imprescindible.

Con estos programas se permitió identificar tendencias en cuanto al tema de la prevalencia de la obesidad y riesgos para la salud de los funcionarios universitarios. Además, ayudan a promover la salud en las diferentes sedes regionales de la UNA.

### **Boletín Informativo ATS**

El boletín acumula más de 34 ediciones, su objetivo principal es el de explicar de manera sencilla temas de salud y ejercicio.

### **Planificadores**

Este es un mecanismo utilizado para hacer llegar a toda la comunidad universitaria el ordenamiento de las actividades cotidianas, semanales y mensuales, además de la divulgación de mensajes e información de los temas centrales de la iniciativa ATS, entre ellos, la necesidad de invertir tiempo en el desarrollo de estilos de vida saludables como condición fundamental para lograr autorrealización y para contribuir de manera significativa al logro de la misión institucional.

### **Gimnasia Laboral Compensatoria**

Utilizando el medio tecnológico del vídeo, se desarrolló el programa de “Gimnasia Laboral Compensatoria”, conocido como pausas activas. Este programa consta de 5 módulos de ejercicios para realizar en los puestos de trabajo; el propósito es promover activación y mitigar los problemas ocasionados por el hecho de estar mucho tiempo en una misma posición.

En esta materia, se elaboró guías para la autogestión de cada uno de los módulos señalados en cada lugar de trabajo, como objetivo de promover la salud y consolidar estas iniciativas al interior de la UNA.

### **Iniciativas para la promoción de la salud**

Para promover la salud universitaria, desde la iniciativa ATS, se impulsó la creación de diferentes espacios para facilitar la expresión psico-socio-motriz de los colaboradores universitarios.

### **Centro de Bienestar General**

Como corolario, se creó el centro de bienestar, espacio equipado con máquinas modernas y sistemas de trabajo funcional, para que los colaboradores

universitarios, previa valoración profesional, realicen rutinas planificadas y sistemáticas de ejercicio físico. Además de la apertura de la clínica de quiropráctica y de fisioterapia.

### **Clínica de quiropráctica y de fisioterapia**

La clínica de quiropráctica forma parte de una atención totalmente libre de medicamentos, basada tanto en el cuidado de la columna vertebral para mantener la salud del sistema nervioso (y por lo tanto la salud de todo el cuerpo) a través de la alineación correcta de cada una de sus vértebras, al igual que la terapia física, que ofrece un tratamiento terapéutico y de rehabilitación no farmacológica para diagnosticar, prevenir y tratar síntomas de múltiples dolencias ocasionadas la mayoría de las veces por condiciones laborales que favorecen el sedentarismo y anti ergonómicas.

En el ámbito estudiantil, y relación con la atención del fenómeno de las drogas en nuestra institución, mediante la Resolución UNA-R-RESO-342-2019, Gaceta Ordinaria 15-2019 al 15 de noviembre de 2019 se publicó la aprobación del Manual de Procedimiento “Para la atención del Fenómeno Social de las Drogas”, UNA-VVE-OFIC-998-2019, permitiendo la atención de personas con casos de drogas lícitas e ilícitas, brindando un mejor control de las distintas situaciones que se presentan en nuestra casa de estudio.

### **Alimentación saludable y hábitos de higiene**

El Sistema Institucional de Sodas y Afines (SISAUNA) regula y da seguimiento a la prestación del servicio de alimentación en las 12 sodas institucionales, desde donde se implementan, gestiones como: la mejora y asesoría en aspectos nutricionales para la comunidad universitaria, el manejo de residuos, capacitaciones a concesionarios, gestiones para el mantenimiento de la infraestructura, evaluaciones nutricionales de los servicios de las sodas, análisis microbiológicos y estudio de costos.

### **Adquisiciones para la promoción de la salud**

La Vicerrectoría de Administración, desde la iniciativa ATS, adquirió un sistema de 22 pantallas informativas para diferentes espacios institucionales, las cuales fueron ubicadas en lugares estratégicos; mediante las cuales se realizaron 77 proyecciones diferentes durante el período.



En este mismo sentido, en el 2020 se adquirieron dos desfibriladores automáticos DEA y se adquirirá equipo especializado para la realización de pruebas de esfuerzo cardiovascular. La intención desde ATS es duplicar las posibilidades de diagnóstico para identificar a tiempo posibles padecimientos cardiacos y generar las estrategias que corresponda para salvaguardar la salud de los funcionarios universitarios.

### **Clínica de quiropráctica y de fisioterapia**

Mediante la iniciativa ATS, y la apertura de la Clínica de quiropráctica y de fisioterapia y el Centro de Bienestar General, se han adquirido una serie de equipos que son utilizados para la rehabilitación, pues no solo ayudan a la relajación y la disminución del dolor mediante la poca intervención del paciente con la actividad física, sino que también rehabilita sin mayor esfuerzo físicos, pero con mejores resultados, entre ellos: 77.796.754,70 por inversión en equipos para ATS Clínica de Quiropráctica y de Fisioterapia, además de 9.982.150,00 para el Centro de Bienestar General.

### **Mejoramiento del clima organizacional**

En relación con este tema, el objetivo de la estrategia implementada ha sido favorecer el Clima organizacional de la UNA mediante el desarrollo de un Modelo de Cultura de Calidad y CRM (Customer Relationship Management, estrategia de negocios basada en entender, anticipar y responder a las necesidades de un cliente), mediante la integración de la experiencia y los aportes de los trabajadores, en un proceso continuo y dinámico para favorecer la Cultura de servicio.

## **5.2 Espacios saludables y eco sociales**

A nivel institucional se promovieron acciones para contar con espacios saludables y eco sociales, que beneficien a los miembros de la comunidad universitaria.

### **Ambientes de trabajo saludables**

Durante la gestión, se realizaron acciones dirigidas a fomentar en los usuarios, el adecuado uso, manejo, custodia y disposición final de sustancias químicas y productos peligrosos en la institución, entre ellas: charlas sobre el uso de sustancias químicas, el curso de Buenas Prácticas y Bioseguridad en los

Laboratorios, impartido por el Ente Costarricense de Acreditación el cual fue dirigido a funcionarios de la Facultad de Tierra y Mar; se capacitaron funcionarios de Agrarias, Ambientales, Cinat, Inisefor, Iret, OVSICORI y Regencia. Asimismo, se implementaron acciones para la gestión de las seis plantas de tratamiento de aguas residuales de la UNA, para mejorar las condiciones ambientales de la institución mediante el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de plantas.

### **Centro Estudiantil para la Promoción de la Salud**

La propuesta del proyecto del Centro Estudiantil propone consolidar los procesos socioeducativos promocionales, la formación de líderes, actividades psicoeducativas, estrategias recreativas, deportivas y artísticas, la educación para la salud, la formación en valores y el fortalecimiento de la identidad universitaria, en un espacio al aire libre que ofrezca condiciones para el desarrollo de estrategias grupales con población estudiantil, funcionarios y comunidad nacional (Cita textual documento original.)

Se orienta a favorecer la promoción de la salud en la comunidad universitaria mediante la educación para la salud, el fortalecimiento de la adopción de estilos de vida saludables, la sana recreación y el bienestar integral.

El desarrollo de la propuesta se planificó en tres diferentes etapas:

- Fase I: Desarrollo de la infraestructura, definición del proyecto y obras por realizar: servicios sanitarios y espacios adecuados para el desarrollo de las actividades.
- Fase II: Definición de la Estrategia, a cargo del Equipo Coordinador Institucional para la Promoción de la Salud en la UNA.
- Fase III: Ejecución del Proyecto, lo cual implicará gestión de los recursos y planificación anual de actividades.

En seguimiento a este proyecto, se requiere acondicionar espacios y realizar algunas obras de infraestructura, misma que se encuentra pendiente para la utilización del lugar.

## **5.3 Compromiso con los derechos humanos**

La Universidad Nacional mantiene esfuerzos por colocar como precepto general de su acción sustantiva los derechos de los seres humanos.

En este sentido, la institución cuenta con la política para la igualdad y equidad de género (PIEG-UNA) fue aprobada por el Consejo Universitario en mayo del 2010, mediante acuerdo número SCU-988-2010, publicado en La Gaceta N° 09-2010, encargando a la Rectoría en coordinación con el Instituto de Estudios de la Mujer (IEM), la elaboración de un Plan de Trabajo para implementar las acciones de dicha política. El mismo finalmente aprobado Resolución R-0336-R-2015, del 20 de mayo del 2015.

### **Educación inclusiva en la educación superior**

La Comisión Institucional en Materia de Discapacidad (CIMAD) es una instancia orientada a asesorar, planificar y articular esfuerzos para mejorar las condiciones de acceso y los servicios para toda la población; para lograrlo promueve cambios en el ámbito actitudinal y en las competencias en la comunidad universitaria; promueve la mejora en los servicios y facilidades; revisa y propone actualización de políticas, normas y procedimientos; gestiona estrategias de información y comunicación, en cuanto al desarrollo humano integral. Asimismo, genera información histórica e indicadores institucionales sobre los temas asociados a su ámbito de acción.

### **Declaratoria institucional 2019: año por la igualdad, equidad y la no violencia de Género”**

Algunas de las actividades fueron incluidas en la “Programación Anual de Temas de Coyuntura Nacional 2019” las cuales incluyen contenidos sobre la realidad nacional que deberían ser motivo de reflexión, discusión y análisis de temas enfocados en la “Declaratoria institucional 2019: año por la igualdad, equidad y la no violencia de Género”, dado el compromiso y responsabilidad que tenemos con la sociedad costarricense.

## **5.4 Convivencia pacífica e intercultural**

En el marco de la interculturalidad que identifica a la institución se ejecutaron importantes gestiones en procura de la convivencia pacífica.

### **Transversalidad de género**

Con la finalidad de reavivar el compromiso institucional con los derechos humanos, particularmente en defensa de personas vulnerables por sus condiciones específicas, se desarrollaron acciones en el marco de la Política para la igualdad y equidad de género (PIEG).

Con la aprobación de la PIEG, la UNA se comprometió con la adopción de un lenguaje inclusivo, como instrumento de visibilización y reconocimiento de quienes, históricamente han sufrido discriminación, especialmente las mujeres, aquello que no se nombra o que simplemente se invisibiliza, suele también ser ignorado y desvalorizado, por lo que se hace imprescindible el uso de un lenguaje transformador y generador de igualdad entre los sexos.

### **Moobing y bullying**

El acoso escolar implica abuso emocional, que atenta contra los valores de solidaridad, no discriminación y con el respeto a los derechos de las personas al disfrute de un ambiente libre de violencia.

Con la Resolución de la Rectoría Adjunta, Resolución UNA-RA-RESO-021-2019 del 14 de febrero del 2019, se reconoce la complejidad de la temática y se conforma el Equipo para la prevención y atención del acoso escolar, bullying, en la Universidad Nacional.

### **Enfoque intercultural en las iniciativas institucionales de extensión**

En el marco de las acciones Universidad – Sociedad se ha venido generando la sostenibilidad en la relación universidad – territorio, considerando estratégica la vinculación con Pueblos y Territorios Indígenas.

El plan para Pueblos Indígenas Quinquenal, conocido por sus siglas PPIQ, se desarrolló en el marco de la Salvaguarda Indígena del Plan de Mejoramiento Institucional, iniciando sus acciones desde el 2014 y finalizándolas en el 2019.

### **Eje de Acceso: abrir las puertas de la universidad**

Este eje busca mejorar las condiciones de acceso a la universidad de estudiantes procedentes de los pueblos y territorios indígenas, lo cual se ha realizado a través de la construcción de estrategias para la atracción por medio de divulgación e inducción de los procesos de admisión.

Se logro institucionalizar una estrategia que permite que la información llegue de manera oportuna a los colegios y liceos que se encuentran dentro de los territorios indígenas. Mediante estas acciones se ha permitido la ampliación del número de carreras con participación de estudiantes indígenas y el nivel de representación de los territorios de procedencia.

### **Eje de Permanencia: las condiciones para estar en la UNA**

El primer paso para obtener participación estudiantil indígena lo plantea el eje anterior, pero a partir de este gran esfuerzo realizado, se estimulan una serie de acciones que nos garantizan como Universidad Necesaria, la permanencia durante el proceso formador de las y los estudiantes indígenas.

Una de las principales acciones de este eje, es garantizar la beca a quienes así lo requieran, lo que ha significado reconocer aquellas situaciones particulares que el contexto indígena demanda frente a el apoyo requerido; promover la inducción y la sensibilización del personal universitario encargado de los procesos de admisión, becas, matrícula y otros asociados, sobre la realidad y la cosmovisión indígena.

Asimismo, se ha logrado aumentar la cantidad de estudiantes becados y matriculados de los territorios indígenas, debido a las estrategias que buscan el fortalecimiento del Movimiento Estudiantes Indígena – MEI, logrando fortalecer la participación de esta parte de la población costarricense que ha sido acostumbrada a la discriminación y la invisibilización.

### **Eje de Pertinencia: el reconocimiento de la cosmovisión indígena en la universidad**

Este eje, busca establecer un reconocimiento de la interculturalidad, y promover la sensibilidad y actitud empática en todas las áreas sustantivas de la universidad, frente a la realidad de pueblos y territorios indígenas, así como el conocimiento de su cosmovisión.

Este eje plantea un reto a la academia: el reconocimiento y asignación de valor a la cultura, cosmovisión y epistemología indígena, asignándole voz y peso en el quehacer sustantivo de la universidad.

## 5.5 Sentido de pertenencia e identidad institucional

A nivel institucional se trabaja para que cada integrante encuentre sentido de pertenencia e identidad hacia la institución.

### Acciones para propiciar una mayor pertenencia e identidad institucional

Desde la Vicerrectoría de Administración, se inició con la elaboración de una guía metodológica para la formulación de planes de desarrollo desde las unidades ejecutoras.

En coordinación con la Vicerrectoría de Vida Estudiantil se llevaron a cabo los actos de reconocimiento a los Estudiantes Distinguidos, Mención al Mérito, Estudiantes Modelo que son designados por las diferentes Facultades a las que pertenecen y estudiantes mejores promedios de admisión.

## 5.6 Autonomía, cultura de paz y democracia universitaria

En procura del bien común y el buen vivir, la autonomía, la cultura de paz y la democracia universitaria, dan sentido al trabajo sustantivo que se emprende en la institución.

### Autonomía universitaria

En concordancia con la autonomía, la cultura de paz y la democracia universitaria, para alcanzar una gestión ágil y eficiente, la gestión impulso actividades bajo este marco ya que sin duda dan sentido al trabajo sustantivo que se emprende en la institución, en procura del bien común y el buen vivir.

### 2020 Año de la UNA por la Salud Mental

Se inició el año 2020 promoviendo un conjunto de acciones integradas y articuladas que favorezcan el desarrollo inclusivo, integral y sostenible de la comunidad universitaria y nacional, en apego a la declaratoria del 2020: Año de la Universidad Nacional por la Salud Mental.

Mediante la realización de actividades académicas, este año la Universidad Nacional se compromete como Universidad promotora de la salud, enfatizando

en la salud mental de los miembros de la comunidad universitaria, mediante la creación de espacios para la promoción de la salud, enfatizando en la salud mental.

Debido a la emergencia nacional del Coronavirus-COVID 19, se nos obligó a redoblar los esfuerzos por disminuir los efectos que pueda provocar esta pandemia al entorno nacional y a la comunidad universitaria. Entre estas medidas aplicadas, se instruyó a jerarcas de unidades académicas y administrativas a organizar las funciones laborales de manera que puedan ser atendidas mediante teletrabajo, con base a los requisitos establecidos por la Comisión Institucional de Teletrabajo (CITUNA), a partir del 17 de marzo.

Asimismo, se procedió a la no presencialidad de estudiantes de grado y posgrado en las aulas ni en trámites administrativos. Las becas y ayudas a las 7.000 personas estudiantes se mantienen igual. Además, se han realizado negociaciones para ofrecer acceso a internet a los estudiantes que por diversas razones no cuenten con esta herramienta en sus casas de habitación.

### **Himno de la Universidad Nacional**

Considerando la importancia simbólica que representa para la identidad institucional contar con una obra de este tipo, el Consejo de Rectoría solicitó en febrero de 2017 al Vicerrector de Investigación Daniel Rueda Araya, gestionar soluciones para elaborar una obra que cumpla con criterios poético-líricos debidamente articulados a una melodía sencilla, y con buen estilo, sin dejar de mencionar la importancia central de que la letra se distinga con un mensaje significativo de ideas de fuerza para la comunidad universitaria, que represente los principios y motivaciones históricas de la Universidad Nacional.



UNA

## Himno Universidad Nacional

(letra y música: Adrián Goizueta Ramos)

Luz que brilla en mente y sentimiento  
libre construyendo la verdad  
labrando el alma del conocimiento  
sembrando con semillas de equidad.

Universidad Necesaria  
incluyente y con identidad  
porque la verdad nos hace libres  
para transformar la realidad.

Universidad Nacional  
donde se cultiva el saber  
donde enseñar es crear e investigar  
porque aprender es crecer para llegar  
a tener un mundo mejor.

Una casa con la puerta abierta  
invitando a edificar  
vive soberana la conciencia  
de justicia plena y libertad.

La imaginación enarbolada  
haciendo una vivencia el aprender  
integrándose en comunidades  
diversa, conciente y popular.

Universidad Nacional  
donde se cultiva el saber  
donde enseñar es crear e investigar  
porque aprender es crecer para llegar  
a tener un mundo mejor.

UNA



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este período de cinco años que nos precede ha estado marcado por muchos desafíos para las universidades públicas, en particular para la nuestra. Los retos han emanado de una combinación de dos tipos de aspectos de diferente orden: unos cuya dinámica proviene del ambiente externo al plano universitario, pero que lo impacta de manera constante, y persistentemente. Aunque estos fenómenos ya han afectado la vida nacional y universitaria, su propensión fue a manifestarse en el mediano y largo plazo. Nos referimos a fenómenos complejos que se producen en el ámbito planetario, entre los cuales destacamos: un vertiginoso desarrollo científico tecnológico, de efecto desigual entre las naciones, según su nivel de desarrollo social y económico, y que somete a instituciones como las universidades a constantes cambios. Debe tenerse en cuenta un segundo fenómeno, cíclico pero por lo general impredecible y de gran variabilidad en el comportamiento: la crisis de la economía y las finanzas a nivel internacional, ambas han provocado a su vez una constante inestabilidad política de las naciones a escala mundial. No podemos soslayar la persistente presencia del calentamiento global, una de las principales amenazas para la vida humana y de las demás especies vivas del planeta a mediano plazo.

El otro aspecto que ha desafiado la vida universitaria reciente, proviene de una combinación de circunstancias de orden estrictamente interno, con otras que nacen también en el ambiente externo universitario, pero esta vez las situamos en el plano político nacional; también consideramos aquí circunstancias que provienen de fenómenos externos y planetarios pero que, a diferencia de los primeros aspectos aquí citados de orden externo, impactaron la vida universitaria de manera directa, inmediata y radical.

En lo tocante a los aspectos del primer orden concluimos que la gran revolución científica y tecnológica abrió grandes oportunidades para el mundo universitario, que la UNA ha sabido aprovechar, no obstante, nuestras grandes limitaciones de carácter económico. En especial se ha desarrollado *hardware* —cada vez de mayor capacidad, en todos los campus de la institución— y en coordinación con lo anterior, un programa informático (*software*) muy versátil y propicio para generar sistemas de datos, basados en conocimiento propio (sistema SIGESA), de mucha importancia para el desarrollo de la información en el campo administrativo, fincado en el Programa de Recursos Humanos, en el Programa de Gestión Financiera y en la Proveeduría. Asimismo, más recientemente la DTIC, debió incursionar de una manera más directa en la academia, cuál era el propósito de esta Gestión, merced al enorme desafío producido por la pandemia del

Covid-19. La DTIC, perteneciente a la Rectoría, junto al Aula Virtual a cargo de la Vicerrectoría de Docencia, dirigida ahora por la Dra. Laura Bouza Mora, hicieron en verdad un esfuerzo de enormes proporciones, para hacer posible que la Universidad Nacional continuara por medio de la modalidad no presencial, remota o virtualidad asistida, en los cursos que era posible, dándole continuidad al primer ciclo lectivo 2020.

Junto a estas entidades, el CONSACA, bajo la presidencia de la Rectora Adjunta, integró una comisión coordinada por el decano de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, integrada también la vicerrectora de Docencia, por estudiantes y personal de apoyo a la academia, como ha quedado expresado, dando muestras de lo que se logra avanzar en circunstancias complejas, de manera colaborativa e interdisciplinaria. También la Vicerrectoría de Vida Estudiantil se sumó a este esfuerzo, tanto mediante nuevas ayudas económicas a las personas estudiantes que lo requirieron, como llevando adelante una difícil negociación con El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), emprendida directamente por la Dra. Susana Ruiz, por medio de la cual se logró comprar a un precio muy favorable 500 tabletas y además, se adquirieron 3.500 tarjetas SIM (*chips*), que facilitaron al estudiantado conectarse a los cursos virtuales desde sus hogares. Igualmente se liberaron tres dominios de la UNA, para que los estudiantes pudieran utilizar los datos de manera gratuita, durante tres meses. Hay que agregar también que ya DTIC, había puesto desde el inicio la plataforma *Teams Office 365*, a disposición del personal académico, estudiantil y administrativo, a la cual pudieron acceder sin costo alguno para realizar sus trabajos. Todo esto fue un gran salto, y se hizo posible ciertamente, gracias a un manejo muy profesional de la tecnología de punta.

Sin embargo, también hemos tenido que afrontar rezagos, propios de un país pobre como Costa Rica, aun reconociendo notables progresos, que repercuten en una institución pública también vulnerable por nuestras condiciones de pobreza como es la UNA. Debemos afrontar la brecha digital, abierta entre el mundo desarrollado y el subdesarrollado, con recursos que son escasos. Así ocurre en nuestra Universidad también. Por ello hay que insistir en la importancia de un correcto manejo de nuestras finanzas universitarias, junto a la lucha por la defensa del régimen autónomo de que gozan las universidades públicas, a fin de poder hacerle frente al desafío perenne de la tecnología.

El sistema capitalista —y nuestro país como parte de él— continúa experimentando el embate de ciclos de crisis y recesiones económicas constantes. En 2008 la economía internacional se vio sumergida en la crisis inmobiliaria primero; después se convirtió en una gran depresión financiera, originada en los Estados Unidos, pero luego se concatenó abarcando a gran parte de los países más ricos del

mundo, para enseguida hacer sucumbir en ella a los países subdesarrollados, los cuales se vieron arrastrados al remolino de la recesión económica. En esta crisis de 2008, se calculó que el Producto Interno Bruto en los países con economías más avanzadas, se había contraído en un 3.9%, según un informe conjunto entre el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las medidas que pusieron en marcha los banqueros internacionales, conjuntamente con los gobiernos de los países más desarrollados, de donde partió la crisis, para sacar a los países de la parálisis en que cayeron, implicaron la imposición de un conjunto de medidas que hicieron recaer el peso de las mismas en los sectores medios y más vulnerables, antes que en las cúpulas económicas.

Hoy, la crisis originalmente sanitaria provocada por el Covid-19, se extendió a una nueva recesión económica y financiera, pero esta vez sin precedentes en el mundo por su magnitud; el mismo FMI ha expresado que probablemente se trata de la crisis más grave desde la que estremeció al mundo en 1929.<sup>15</sup>

En Costa Rica se ha atendido muy bien la crisis sanitaria. Las estadísticas han arrojado cifras alentadoras en cuanto al tratamiento de la proliferación de la pandemia, y la manera como se logró evitar que creciera exorbitantemente el número de personas fallecidas. Pero de nuevo en el ámbito de la economía, se han centrado los esfuerzos en las instituciones del sector público, y en los empleados de dicho sector. Las instituciones de educación pública no quedaron por fuera. En el momento de redactar estas conclusiones se prevé que el gobierno se orienta a limitar las transferencias hacia el sector universitario, aunque ha sido evidente, la gran colaboración que todas ellas dieron, aportando sus investigaciones, conocimiento e infraestructura, para combatir la epidemia a un costo económico alto asumido por ellas mismas. En conclusión, las crisis financieras internacionales terminan siempre por estrujar a las economías más débiles, y con ello al sector público, y en esta coyuntura a las universidades.

En cuanto al calentamiento global, la UNA ha alcanzado notable experiencia para afrontar esa grave situación. Algunas unidades académicas han aportado propuestas integrales para hacerle frente a la mayor amenaza jamás imaginada por el ser humano, hace tan solo unas pocas décadas. No obstante, nos ha hecho falta conjuntarnos todavía más, elaborar respuestas desde perspectivas epistemológicas inter y multidisciplinarias, para desarrollar en nuestra comunidad universitaria y más allá, conciencia planetaria, y así luchar con éxito en la Universidad, en el país y en el mundo, hasta lograr desterrar la peor amenaza

---

15 Cfr. Cueto, José Carlos. BBC.com, Londres, 21 de abril 2020

contra la vida humana y de las demás especies de flora y fauna. El desafío queda planteado.

En lo concerniente a las circunstancias de orden interno, en el país hoy todas las universidades públicas debemos contender contra a una clase política y contra poderosos sectores de la cúpula económica, que consideran el sistema universitario de educación pública un lastre y que por lo tanto hay que reducir su tamaño. Frente a esto, no nos limitamos a escudarnos en la autonomía universitaria para defender lo que debe ser corregido, errores en los que podamos haber incurrido en el manejo de los recursos universitarios. Defendemos, sí, la autonomía universitaria y por lo tanto nuestro derecho a ser nosotros, como comunidad universitaria, los que tomemos en nuestras propias manos las reformas que a lo interno compete hacer, para unitariamente desde el CONARE, potenciar nuestra universidad y desarrollarla. En suma, defensa de la autonomía universitaria, y desarrollo de la conciencia de los universitarios para asumir más responsabilidad sobre los cambios internos que debemos acometer, son dos tareas simultáneas, si queremos tener éxito.

El último de los aspectos tratados, la amenaza externa directa y de efectos inmediatos, como puede entreverse, se refiere a los virus que asedian a toda la humanidad: Sars-1 (por sus siglas en inglés, *Severe Acute Respiratory Syndrome*) que apareció en China en la provincia de Cantón en noviembre de 2002, pero que enseguida se esparció por todo el mundo; el MERS-CoV, una enfermedad también respiratoria aguda de carácter viral, aparecida por primera vez en Arabia Saudita en 2012; y finalmente, el Covid-19, provocado por el virus del SARS-COV-2, se detectó por primera vez en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China, en diciembre de 2019.

En muchos sentidos la pandemia puso en evidencia la capacidad de los países de mayor desarrollo tecnológico para unirse y colaborar frente a una enfermedad de esta magnitud. Pero, una vez más, son los países menos desarrollados, los que están pagando la factura más cara, si sumamos a la crisis sanitaria, los efectos en la economía de las naciones. No es lo mismo una caída de tres puntos porcentuales en Estados Unidos, Francia o Gran Bretaña, que el impacto de un bajonazo de esa magnitud en la economía de un país como Costa Rica, Ecuador, Honduras o Bolivia. Aun así, como ya fue explicado, en la Universidad Nacional, hubo e esta coyuntura todo lo contrario al comportamiento de muchos de los políticos en el ámbito nacional, se dio solidaridad, cooperación, se sumaron virtudes para poner a la UNA a cumplir un papel de primer orden; tanto porque fuimos capaces de mantener el ciclo lectivo con bastante éxito en modalidad virtual, al igual que la investigación y los programas de extensión, como porque contribui-

mos decisivamente en el ámbito nacional, aportando más de 70 proyectos de cooperación de cara al desafío planteado por el coronavirus SARS-COV-2.

- Una reflexión final importante en este capítulo conclusivo es la de que iniciamos un camino, inexplorado en la magnitud que se ha alcanzado, hacia la inter y multidisciplinariedad. Le planteamos a toda la comunidad universitaria trasladarnos a una perspectiva epistemológica más compleja como la constituida por la inter y multidisciplinariedad, desde lo disciplinar. Metodológicamente se escogió el camino de las comunidades epistémicas, que ha resultado una experiencia inédita, si bien en su fase inicial pero ya exitosa. Instaladas en la Rectoría Adjunta, se impulsó la conformación hasta el día de hoy de dieciséis comunidades epistémicas, de las cuales se mantienen 15 activas, reuniendo a poco más de 150 académicos investigadores y extensionistas; junto a ellos se han unido académicos de otras universidades estatales, estudiantes, funcionarios de otras instituciones estatales y personas provenientes de comunidades. El diálogo de saberes, como postulan Maturana y Varela, es la gran respuesta de carácter cultural hacia la innovación, el respeto a la diversidad, el reconocimiento de los otros, la reivindicación de una cultura de tolerancia, la transparencia y rendición de cuentas.
- No deberíamos dar una vuelta atrás en la UNA. En esta ruta más plural, más integral, integradora e integrada. Para conocer mejor el mundo contemporáneo y plantear soluciones a los complejos fenómenos que hoy se nos presentan, es imprescindible integrar una perspectiva multicausal. Multicausalidad en la perspectiva científica, y colaboración frente a un panorama mundial plagado de fenómenos también multicausales y de naturaleza compleja. La actual organización de nuestra Universidad, por compartimentos estancos no favorece la cultura del diálogo de saberes. Un quinto congreso universitario, en torno al cual el Consejo Universitario elabora una propuesta para convocarlo pronto, debería asumir esta reflexión: sin menoscabar lo alcanzado hasta ahora, hay que buscar nuevas formas de organizar la academia que permitan un mejor entrelazamiento entre los saberes, y una mayor cooperación que facilite recoger los beneficios del debate científico y cultural de la universidad. Al revés de lo que podría suponerse, una mayor cooperación y la promoción de un debate profuso y también respetuoso y tolerante, es la fórmula adecuada para progresar en el camino de la investigación científica y de la cultura. Esa es nuestra experiencia.
- La ruta de una regionalización más vigorosa de la educación universitaria, que viabilice un camino de oportunidades para la población más vul-



nerable de Costa Rica está en camino, que logró concluir con la aprobación de la Política Institucional de Desarrollo Regional y se presentó ante el Consejo Universitario una propuesta de modelo de implementación de esa política, que pretende objetivos estratégicos y define líneas de acción para el desarrollo regional en la acción sustantiva y la gestión. Para ello, en materia académica es menester romper los moldes de lo tradicional. Estamos muy exigidos por una sociedad ahíta de falta de oportunidades para las personas de las zonas rurales, alejadas de los actuales centros de enseñanza fincados en la gran área metropolitana. Hemos hecho lo correcto levantando edificaciones importantes en todos los campus de las regiones rurales, en los que por años venimos abriendo una ancha brecha de oportunidades para jóvenes que pertenecen a ambientes vulnerables social y económicamente. Pero no hemos sido capaces de equipar esas instalaciones, con carreras pertinentes, o nos hemos quedado a medio camino. Hay alcanzar capacidad para modificar los planes de estudio de las carreras, actualizándolos a realidades que son cambiantes. También es necesario cambiar las carreras existentes o crear otras nuevas, pertinentes a nuevas realidades. Hay que crear la capacidad para que las sedes regionales sean las dueñas de las carreras. No es sino hasta ahora que se ha procedido a desconcentrar importantes servicios de la administración universitaria, como se dejó claro en el informe, buscando fortalecer la regionalización. Pero hay que continuar profundizando la experiencia alcanzada por esa ruta.

- Un verdadero cambio lo han comenzado a generar las carreras itinerantes, que ya desde hace algunos años lo practicaba en la UNA la División de la Educación Rural del CIDE. En esta gestión se ha escogido esa ruta para demostrar que se puede llevar educación de alta calidad, aún sin contar con edificaciones onerosas. Ese camino no es otra cosa que una Universidad sin paredes, análoga al “Hospital sin paredes” que en la década de 1970 formulara el Dr. Juan Guillermo Ortiz Guier en San Ramón de Alajuela. Las personas de la academia son las que se mueven a las comunidades, en encuentros abiertos primero con toda la comunidad, para escuchar sus necesidades. Es así como hemos procedido con ese proyecto de carreras itinerantes, adscrito a la Rectoría Adjunta. La metodología implica primero un diálogo entre la academia y las comunidades. En esas experiencias participaron tanto la vicerrectora Adjunta, como las personas titulares de las vicerrectorías y otro personal de apoyo. También acompañaron el proceso, directores o directoras de unidades académicas interesadas en incorporarse a la experiencia, u otros miembros de esas escuelas.

- Las tres vicerreectorías académicas conforman un conjunto ejecutivo, para apoyar a las unidades académicas y facultades en el desarrollo de la actividad sustantiva. La docencia, la investigación y la extensión para cumplir su misión, deben trabajar mancomunadamente. La práctica en la universidad ha sido una labor más bien compartimentada, respondiendo a una cultura muy arraigada de trabajo independiente entre las vicerreectorías. El acento en la separación debe ser reemplazado por el trabajo colaborativo entre ellas, que debe nacer en los planes de trabajo anuales con facultades y unidades académicas. Igualmente, la actividad sustantiva debe apoyarse en la Vicerreectoría de Administración y en la de Vida Estudiantil. La primera crea condiciones de apoyo, en lo presupuestario, en el recurso humano, o bien por medio de la proveeduría entre otros; la segunda da el soporte al estudiantado en becas y contribuyendo mediante actividades no curriculares, a la formación integral de las personas estudiantes. Todas las vicerreectorías deben estar coordinadas por la Rectoría Adjunta para formular los planes de trabajo, y también para una ejecución cotidiana armónica de las tareas (como si fuese una orquesta sinfónica). El rector controla y dirige en lo estratégico, por medio de los Consejos de Rectoría. Solo poniendo el acento en el trabajo colaborativo, se puede brindar el apoyo idóneo y pertinente a las facultades y unidades académicas.
- Además, concluimos el acierto que constituyeron los tres congresos celebrados por las vicerreectorías académicas, por medio de los cuales se formularon las políticas de investigación, extensión y docencia; en el 2016 se realizó el congreso de Investigación, precedido de un pre-congreso y acompañado por congresos de los investigadores jóvenes y otro de las mujeres investigadoras; "... en 2017 se realizó el congreso de extensión..." cambiaría por ...III Congreso de extensión, denominado Universidad Nacional: Dialogando en territorios. Concepto y políticas de extensión 2018-2028, con sede en la Sede Brunca; y en el 2018, se produjo el congreso de docencia, denominado Transformando la docencia en la UNA.
- La pedagogía es una ciencia que estudia la metodología y las técnicas que se aplican a los procesos de enseñanza aprendizaje y a la educación. Es una práctica educativa y es un método de enseñanza. Profundizando más, diremos que: "...la pedagogía es un conjunto de saberes, que busca impactar el proceso educativo en cualquiera de las dimensiones que este tenga, así como en la comprensión y organización de la cultura y la construcción del sujeto." También la pedagogía es "... fundamentalmente filosófica y su objeto de estudio es la formación, es

decir en palabras de Hegel, de aquel proceso en donde el sujeto pasa de una conciencia en sí a una conciencia para sí y donde el sujeto reconoce el lugar que ocupa en el mundo y se reconoce como constructor y transformador de éste.”<sup>16</sup> En su experiencia, la UNA ha ido más allá, a partir de la conciencia para sí, nuestros especialistas han optado por la pedagogía crítica, en virtud de la cual, “...la propuesta de enseñanza aprendizaje ayuda a los estudiantes a desafiar la dominación y las creencias y prácticas que la generan. En otras palabras, es una teoría y práctica (praxis) en la que los estudiantes alcanzan una Conciencia crítica.”<sup>17</sup>

- Para que sea eficaz, la pedagogía en una universidad como la nuestra debería ser adoptada por la comunidad de académicos, quienes son los responsables de llevarla a la práctica. Durante mucho tiempo la mayor parte de la comunidad académica permaneció ajena a la pedagogía que se había construido en la UNA por especialistas en ese campo. El Congreso de Docencia de 2018, redefinió el modelo pedagógico de la UNA, con el objeto esta vez de que mediante la capacitación del personal académico en todas las Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional, pueda ser asimilado críticamente. Así, de manera crítica y libre habrá de producirse una práctica académica más homogénea. Esta tarea queda en esencia pendiente de ser puesta en ejecución por una próxima gestión.
- Una de las iniciativas más innovadoras de la gestión consistió en la declaratoria de un énfasis al cual toda la comunidad de académicos, administrativos y estudiantes se adhirió. La iniciativa partió de la “declaratoria oficial” del tema escogido por parte del Consejo Universitario a propuesta del Consejo de Rectoría. Luego este Consejo designaba a una de las personas vicerrectoras que coordinara una comisión ad-hoc, integrada por especialistas en el tema provenientes de la academia, del personal administrativo y estudiantil. Esta comisión discutía el objetivo general que animaría la dedicatoria durante el año subsiguiente y realizaba un plan de trabajo con metas y actividades precisas de cumplimiento. Se coordinó con las facultades a través del cuerpo de decanos y decanas y estos con los directores y directoras en las unidades académicas. Se produjeron cada año de acuerdo al tema actividades muy variadas, unas acometidas desde el Consejo de Rectoría, otras emprendidas por las facultades o inclusive por las unidades académicas. Se realizaron fo-

16

Cfr. López, Herrerías. <http://pedagogiatecnologiaeducativa.blogspot.com/2015/?m=1>

17

Cfr. <http://msuarez.webs.uvigo.es>

ros, seminarios, debates como mesas redondas; con frecuencia fueron invitados personalidades del exterior, algunas ilustres personalidades del mundo académico o intelectual, quienes compartieron con nosotros, como Leonardo Boff y Frei Betto, Nelton Friedrich, (artífice de la Represa de Itaipú), Elena González (con formas diferentes de difundir el conocimiento científico), Hugo Martínez (excanciller de El Salvador), el artista Jorge Jiménez Deheredia, Enrique Dussel (con su disruptiva propuesta sobre las filosofías del sur y además uno de los fundadores de la teología de la liberación), Christiana Figueres, estratega del encuentro en Francia de la COP 21 para la descarbonización del planeta, entre otras destacadas visitas.

- La propuesta se llevó al CONARE, adonde los rectores se adhirieron libremente, ora asumiendo integralmente la propuesta, ora introduciéndole pequeñas variantes; de esta manera los temas se convirtieron en iniciativas adoptadas por el CONARE de manera integral. En 2016, la iniciativa se llevó al Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), el cual la adoptó unánimemente y sirvió de motivación para dar realce a la declaratoria del 2016 como el Año por la Madre Tierra. Se logró generar una gran conciencia, entre las comunidades universitarias e inclusive entre las comunidades con las que nos relacionamos por medio de la extensión o acción social de las universidades, en torno a éste y otros temas como: 2016, Por la Madre Tierra; 2017, La vida, el diálogo y la paz; 2018, Por la autonomía, la regionalización y los derechos Humanos, en el marco del 45o Aniversario; 2019, La igualdad, la equidad y la no violencia de género; 2020, La salud mental, (tema y lema propuestos por la Universidad de Costa Rica).
- Las iniciativas deberían formar parte del quehacer académico de la UNA en lo sucesivo, en los POA de cada año. Dado el éxito y entusiasmo que generaron las actividades llevadas a cabo entre las universidades hermanas, tanto a nivel nacional como centroamericano, se debe procurar mantener las declaratorias dentro del CONARE y el CSUCA.
- La gestión acogió la propuesta del IEM, de hacer realidad por primera vez la transversalidad de género en las actividades académicas de la UNA. Es decir, la transversalidad de género dejó de ser una propuesta teórica, para integrarse en los planes de trabajo académico de Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional. Hay que citar el trabajo pionero llevado a cabo entre las personas académicas del IEM y la Facultad de Tierra y Mar, en donde se desarrolló un plan piloto exitoso en sus resultados. La puesta en práctica de las acciones sobre transversalidad

de género se mantuvo durante los cinco coordinadas desde la Rectoría; adonde inclusive se instaló una oficina para albergar a las personas académicas del IEM que asesoraron sobre este tema.

- En el transcurso del lustro 2015-2020, se puso en evidencia la profundidad de la cultura del patriarcalismo en la Universidad Nacional, pues saltaron denuncias contra el acoso laboral y sexual acometido contra mujeres académicas, administrativas y de manera particular contra estudiantes. La cultura del patriarcalismo está instalada en toda la sociedad y es herencia antigua, cuyas prácticas provienen desde tiempos de la colonia. Las universidades no están libres de estas prácticas y aunque desde los espacios mediáticos se utilizó el tema para golpear a las universidades públicas como si fueran depositarias únicas de las mismas, al interior de nuestras casas de estudio, no podemos disimular nuestras llagas, por lo que la Universidad Nacional debe mantener en primer orden de realización de sus planes de trabajo la transversalidad de género, velando por su realización en todas las unidades académicas. Muy importantes fueron los acuerdos en el Consejo Universitario, encaminados a dar realce a la debida conformación de las fiscalías contra el acoso laboral y sexual. Más recientemente quedó aprobado por parte del Consejo Universitario el nuevo reglamento contra el acoso sexual en la Universidad Nacional. Debe reconocerse que la Federación de Estudiantes jugó un papel destacado a lo largo de toda la discusión sobre este reglamento y emprendió otras iniciativas consonantes con este tema de trascendental importancia. Para apuntalar una cultura de mayor equidad e igualdad entre los géneros, y de pleno ejercicio de los derechos humanos, es preciso tomar conciencia de las transformaciones que deben producirse a nivel de nuestra conciencia, lo que nos obliga a incluir cambios en nuestros planes de estudio, para educarnos todos, estudiantes, personas administrativas y académicas con el propósito de aprender a forjarnos una vida más plena, libre de patriarcalismo, sexismo y violencia contra las mujeres, o contra cualquier ser humano. Lograr este anhelo está al alcance de nuestras manos.
- En la Vida Universitaria y Estudiantil, queda pendiente la tarea de extender las actividades co-curriculares a todos los estudiantes, la Vida Universitaria y Estudiantil es parte consustancial de nuestro ideario pedagógico formativo para brindar a todas las personas aprendientes, especialmente a los estudiantes, la oportunidad de adquirir una formación integral. Dicha integralidad para realizarse plenamente debe fincarse en la academia y también por medio de las actividades cocurriculares. De ahí que las actividades académicas, que se realizan plenamente en

las unidades académicas y las actividades cocurriculares, cuyo eje es la vida estudiantil son dos líneas paralelas, que nunca pueden separarse. La integralidad en la formación integral de los aprendientes, muy especialmente de estudiantes, emana entonces de una combinación compleja de las tareas que se desprenden de las dos paralelas aquí descritas. Hace falta en la UNA mayor comprensión de esta cultura de la integralidad.

- Ha quedado planteada en esta rendición de cuentas final de la gestión 2015-2020, la difícil coyuntura que bien las universidades públicas, en muchos aspectos, pero de manera especial en lo financiero. Quedó explicado que hoy estamos atravesando un período aciago por la asechancia de gran parte de la clase política, de la élite económica, de poderosos medios de prensa, que quieren someter a la universidad pública a una capitis deminutio; esto es, a una disminución de la capacidad (en el Imperio romano se producía cuando las personas perdían su libertad y ciudadanía). Es una expresión que aplicamos a lo que se desea que ocurre con las universidades, porque se emprenden iniciativas desde afuera de las instituciones, contraviniendo el espíritu y la literalidad de la autonomía de las mismas, tal como quedó plasmada en la Constitución del 49. Por añadidura, no se entiende a plenitud siquiera, la naturaleza de la administración académica en una institución universitaria. La administración académica, en efecto, tiene peculiaridades que no permiten asimilarla a la administración gerencial. Por ello la tarea de la fiscalización académica, es una tarea propia del medio universitario. La evaluación del desempeño en las universidades se realiza por medio de pares externos e internos a las instituciones de enseñanza y nunca por el órgano fiscalizador de la Contraloría General de la República. Este ente fiscaliza el presupuesto de las instituciones universitarias, nunca a academia. Esta circunstancia, no exime a las universidades de resguardar con celo su quehacer, y ejercer la administración académica con la mayor responsabilidad, austeridad, rigor, eficiencia y eficacia, porque se trabaja con dineros públicos. Sin embargo, la fiscalización académica, es una tarea compleja que compete realizar a las universidades, con transparencia y rindiendo cuentas de su labor, tanto a lo interno de las mismas como por medio de los entes acreditadores externos.
- Por esa razón, dejamos planteado que la Universidad Nacional debe acometer con seriedad la manera como distribuye y usa el presupuesto. Es importante resguardar que el presupuesto de las remuneraciones no siga creciendo desmedidamente, merced al sistema de incentivos, porque lo hará a costillas del presupuesto de operación e inversión. La

comunidad debe discutir este tópico y asumir las riendas de introducir ciertos cambios en el régimen de las remuneraciones, a fin de que las remuneraciones no se “coman” la inversión que tendrá que seguirse haciendo, ni tampoco el presupuesto de operación. Los incentivos a los salarios, en particular las anualidades se aplican de manera indiscriminada, sin que medie una evaluación del desempeño a las personas que laboran para la institución, tanto el personal académico como administrativo. Una evaluación del desempeño hoy es posible gracias al desarrollo de la tecnología disponible. Todos recibimos anualmente 4% de anualidad a la base de nuestro salario, con independencia de si realizamos las tareas que a cada uno competen bien, medianamente o con deficiencias. Dicho sea de paso, este sistema tal como funciona, tampoco ayuda a estimular el desarrollo académico y administrativo, pues el incentivo por anualidad no estimula a aquellas personas que son buenas trabajadoras y trabajadores. Es un incentivo plano, que espolea el crecimiento desmedido de este rubro, a expensas de la inversión y de los recursos para operar, e induce por el otro lado, a un comportamiento mediocre de algunas personas que se torna imperativo para el bien de la Universidad que eleven su rendimiento en beneficio de la población estudiantil y de toda la Universidad Nacional. Por eso, junto a la defensa de la autonomía universitaria, lo que implica defender los recursos que el Gobierno transfiere a las universidades, es igualmente imperativo, que revisemos responsablemente la forma como distribuimos los recursos al interior de nuestras casas de educación superior. Tiene la palabra la comunidad universitaria.





- **LA PRIORIDAD TEÓRICA Y PRÁCTICA DE LA UNA ES LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLE; BUSCAMOS APOYARLA, MEDIANTE EL RESPETO A LA DIVERSIDAD Y UNA ESTRECHA COLABORACIÓN ENTRE TODAS LAS PERSONAS.**

“Para las personas oprimidas es importantísimo saber que no están solas. Nunca dejen que nadie les diga que lo que ustedes hacen es insignificante.” (Desmond Tutu)

“Somos mucho más fuertes cuando nos tendemos la mano y no cuando nos atacamos, cuando celebramos nuestra diversidad (...) y juntos derribamos los poderosos muros de la injusticia.” Cynthia McKinney)

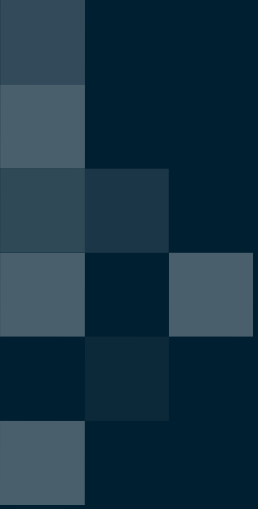
- **EL VÉRTICE COMÚN DE TODAS LAS PERSONAS UNIVERSITARIAS LO ENCONTRAMOS EN LAS BASES DE LA UNIVERSIDAD NECESARIA SENTADAS POR NUESTRO FUNDADOR BENJAMÍN NÚÑES VARGAS; SU QUEHACER ESTÁ EN CONSTANTE RENOVACIÓN.**

“...hemos ido sentando las bases de una institución de educación superior que el país está necesitando. En esta tarea hemos tenido la preocupación, no tanto de concebir y construir una Universidad más, sino de darle a Costa Rica una universidad necesaria que, contrayendo un compromiso efectivo con su realidad nacional, pueda servirle para cumplir un destino histórico con prosperidad, justicia y libertad.” (Núñez, Benjamín. *Hacia la Universidad Necesaria*. –2. ed.—Heredia, CR. : EUNA, 2008.)

“Esta propuesta no pretendió ser completa ni final cuando la dimos a conocer en su versión preliminar. Ni lo es todavía. Ha sido y es nuestra tarea, y la de todas las unidades y cuerpos académicos que constituyen la Universidad Nacional, el discutirla, completarla y realizarla.” (Ibid.)







UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA

