



UNIVERSIDAD NACIONAL JULIO 2022



**UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
CON ENFOQUE PROSPECTIVO:**

**PLAN DE MEDIANO PLAZO
INSTITUCIONAL 2023-2027**

CONSEJO DE RECTORÍA
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL
APEUNA
COMUNIDAD UNIVERSITARIA



**CONSEJO DE RECTORÍA
ÁREA DE PLANIFICACIÓN- APEUNA
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL-EPPS
COMUNIDAD UNIVERSITARIA**

DIAGRAMACIÓN E INFOGRAFÍAS:
Oficina de Relaciones Públicas

IMPRESIÓN:
Programa de Publicaciones e Impresiones

Julio, 2022

Contenido

APROBADO POR ASAMBLEA REPRESENTANTES	7
PRESENTACIÓN	9
1. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	14
1.1 Pilares de la planificación	14
1.2 Planificación sustentada en principios	16
2. SÍNTESIS DEL PROCESO METODOLÓGICO GENERAL	20
2.1 Un Proceso Participativo, Integral E Innovador	20
3. ALCANCES Y DESAFÍOS DE LA GOBERNANZA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	26
3.1 Antecedentes del proceso de planificación en la UNA	26
3.2 Logros y retos del Plan de acción 2017-2022 con corte al 2021	28
4. MARCO ESTRATÉGICO	44
4.1 Enfoque prospectivo estratégico: pensar en el largo plazo.....	44
4.2 La planificación estratégica del mediano plazo: actuar en el mediano y corto plazo	101
4.3 Nivel estratégico de Largo Plazo (prospectivo).....	102
5. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL con enfoque prospectivo2023-2027	107

6. PRESUPUESTO PRLURIANUAL 2023-2027	160
6.1 Proyección Plurianual del presupuesto Institucional (Período 2023-2027)	160
7. GLOSARIO	172
8. BIBLIOGRAFÍA.....	184

APROBADO POR ASAMBLEA REPRESENTANTES

SEGÚN ACUERDO UNA-AR-ACUE-009-2022 Y PUBLICADO EN GACETA UNIVERSITARIA

UNA-GACETA N.º 11-2022 AL 5 DE SETIEMBRE DE 2022



TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO UNA-AR-ACUE-009-2022

15 de julio de 2022

M.Ed. Francisco González Alvarado
Rector

Estimado señor:

Le transcribo el acuerdo tomado por la Asamblea de Representantes de la Universidad Nacional, según el artículo IV de la sesión ordinaria celebrada el 13 de julio de 2022, acta n° 04-2022, que dice:

CONSIDERANDO:

1. Que el Estatuto Orgánico establece en su artículo 29, lo siguiente: "*Artículo 29. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA DE REPRESENTANTES:*

La Asamblea de Representantes tiene las siguientes funciones:
a. *Aprobar el Plan de Mediano Plazo Institucional."*

2. El oficio UNA-R-OFIC-1229-2022 del 28 de junio de 2022, mediante el cual el Máster Francisco González Alvarado, rector, remite el Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPi) 2023-2027.
3. La presentación ante la Asamblea de Representantes, realizada por la Rectoría el 13 de julio de 2022 en el Auditorio Cora Ferro Calabrese.



ASAMBLEA DE REPRESENTANTES
15 de julio de 2022
UNA-AR-ACUE-009-2022

4. El análisis efectuado por los miembros de la Asamblea de Representantes, en el cual determinaron valorar positivamente la presentación del Plan de Mediano Plazo Institucional 2023-2027.

POR TANTO, SE ACUERDA:

- A. APROBAR EL PLAN INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO INSTITUCIONAL 2023-2027. ACUERDO FIRME.

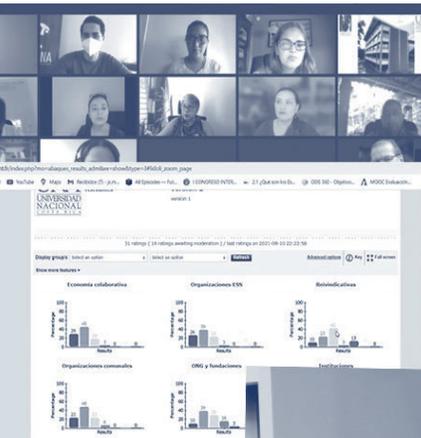
Atentamente,

 BRAULIO ALONSO SANCHEZ UREÑA (FIRMA)
PERSONA FÍSICA, DFP-01-1076-0586
Fecha declarada: 18/07/2022 08:30:02 AM

Dr. Braulio Sánchez Ureña
Presidente
Asamblea de Representantes

Lsr/w/UNA-AR-ACUE-009-2022 PMPi

C Contraloría Universitaria
Asesoría Jurídica

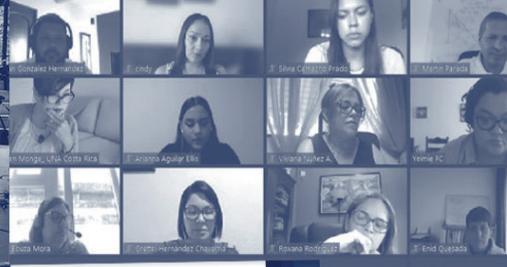


UNA

Vistumbra el escenario apuesta al 2040

RECTORÍA ADEMTA RECTORÍA UNA

J. Rafael Waza... J. YOSAY... J. Silvia Zingales



UNA

DONDE EL FUTURO ES CONSTRUIDO

J. Andrea Calvo



UNA

Planificación prospectiva: un trabajo participativo de pensar la Universidad del futuro

Johana Lucrecia SG J. Lucrecia SG

PRESENTACIÓN

La planificación estratégica en la Universidad Nacional es un proceso institucional relativamente reciente, se asume como un instrumento de gestión que prioriza el rumbo de la Universidad y establece con objetividad la disponibilidad y necesidad de recursos para su obtención. Fue en el año 2004 cuando se construye el primer ejercicio de planificación con el nombre de Plan Global, en el 2007 se le denomina Plan Estratégico y a partir del 2013 se conoce como Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI). A la fecha, la Universidad Nacional suma cuatro experiencias de planificación participativas y sistemáticas, permitiendo avances en enfoques estratégicos institucionales y particularmente como mecanismos de rendición de cuentas. Sin duda alguna, este proceso de planificación institucional ha contribuido al desarrollo de una mejor institución de educación pública superior, competitiva, sostenible y sustentable, pero prioritariamente promotora en la formación de profesionales humanistas para alcanzar una sociedad más justa, participativa y comprometida con el desarrollo económico, social, científico- tecnológico y cultural de Costa Rica.



Francisco González Alvarado

Rector UNA

A la luz de los nuevos enfoques de planificación se reconoce que la Universidad Nacional debe aspirar a un nuevo modelo más estratégico e innovador, que favorezca el desarrollo de la gestión académica, la alineación de objetivos institucionales, y la obtención de metas con una visión de largo plazo. **Este desafío trazará las rutas sistemáticas de la planificación del corto, mediano plazo y largo plazo, y por consiguiente orientará el escenario apuesta para la toma de decisiones que marcarán el futuro de la educación pública y en particular el de la Universidad Nacional.**

Hoy, como nunca, debemos adecuarnos a una nueva realidad que conlleva una transformación acelerada hacia nuevas formas de gestión, de organización en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que de forma asertiva conlleva a fortalecer la vida universitaria sumando esfuerzos académicos para la toma de decisiones oportunas y puntuales, que brindan soluciones a las diversas problemáticas de la sociedad costarricense. La fortaleza de nuestra Universidad se ve plasmada en la forma como co- creamos conocimiento con visión crítica, humanista, inclusiva, igualitaria, equitativa y pluralista, en los territorios y comunidades, que permite afianzar el sentido de universidad necesaria, promotora de derechos humanos, respetuosa y defensora de la autonomía y del estado social de derecho.

Fiel al compromiso, participación y consideración de toda la comunidad universitaria, **aspiramos a construir este nuevo plan prospectivo de largo plazo institucional al año 2042, que estará delimitado en cuatro planes de mediano plazo institucional,**

como lo estable nuestro Estatuto Orgánico. En lo inmediato, con el Plan de Mediano Plazo Institucional con visión prospectiva 2023-2027, se desprenderán las primeras acciones de esa visión futura, optimizando al máximo los recursos de los que disponemos en un marco de responsabilidad, transparencia y eficiencia en el ejercicio presupuestario. El proceso de planificación institucional con el nuevo enfoque inició con un análisis crítico prospectivo sobre las prioridades del contexto nacional e internacional y posibilitó la identificación de oportunidades para aportar a los grandes desafíos nacionales e ins-titucionales en pro de alcanzar el desarrollo sostenible. No obstante, es importante reconocer que la pandemia por la COVID 19, ha marcado el rumbo presente y futuro, para la gestión de la institucionalidad pública, en estrecha relación con la atención de la crisis nacional y mundial. Ello implica que las universidades públicas deben tomar un liderazgo en asuntos de índole científicos en lo social económico, tecnológico, cultural y artístico, para contribuir en la atención de los efectos posteriores a la emergencia mundial recién vivida, así como a su capacidad de responder con recursos aún más limitados a un creciente número de actores y sectores afectados económica y socialmente, que necesitan salir adelante.

En este contexto, proponemos que la Universidad Nacional (UNA) asuma un rol de mayor protagonismo en el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de la población costarricense, por medio de diferentes mecanismos de acción y proyección que permitan impulsar, con fundamento en un quehacer sustantivo más pertinente, acciones estratégicas que impacten directamente en el acceso inclusivo a la educación superior, la creación de oportunidades de empleo y empleabilidad de nuestros graduados y población trabaja-dora, mediante la innovación de la oferta académica, así como la educación permanente. Así mismo la disminución de la desigualdad en todas sus formas, el impulso a la innovación y la transferencia de conocimiento, el desarrollo humano sostenible, equitativo y la transformación socio territorial y finalmente la producción artística y cultural crítica y humanizada. El liderazgo democrático, la in-novación y la tecnología serán variables imprescindibles para avanzar hacia el logro de este gran reto, sin embargo, esto será posible si se cuenta con el principal recurso de la institución, aquellas personas que hacen posible el día a día, bajo un marco de sostenibilidad financiera al que avanzaremos de manera integral, gradual y consensuada.

Es por lo que en el marco de la celebración de los 50 años de fundación de nuestra Universidad y en estrecha vinculación con el lema que lo orienta: **Otros cincuenta años de aporte al desarrollo: la Universidad Nacional necesaria y loreciente**, hemos desarro-llado un proceso de planificación estratégica con enfoque prospectivo en la institución adicionando un nivel más de planificación: el largo plazo. El escenario futuro para la UNA ya identificado será el que guiará y articulará todas las capacidades institucionales para lograr en un periodo de 20 años acercarnos lo más posible a esta imagen deseada de UNA universidad necesaria y floreciente. Es con este compromiso que la Universidad Nacional dará respuesta a las realidades del presente y enfrentará los retos del futuro. Por ello, que el quehacer universitario requiere del compromiso y participación que caracteriza a todos sus integrantes para conjuntamente dar respuesta a las condiciones del presente y largo plazo que nos espera.

El documento que a continuación presentamos se puso a disposición de la comunidad universitaria entre marzo y mayo del presente año, quedando estructurado en cinco apartados a saber:

Apartado 1. Síntesis del proceso metodológico: Describe la metodología general del proceso y los principios en los cuales se fundamentará el ejercicio de la planificación, así como una narrativa de cómo se desarrolló el proceso prospectivo institucional.

Apartado 2. Alcances y desafíos de la gobernanza de los procesos de planificación institucional: Detalla los procesos de planificación que se han desarrollado en la UNA, así como los logros y retos del plan de acción del PMPI 2017-2022.

Apartado 3. Marco estratégico: Describe los resultados del proceso prospectivo estratégico institucional que inició en abril del año 2021, señalando el escenario de futuro de la UNA y su estrategia de largo plazo. Además, se hace una síntesis de cómo se implementará el proceso de formulación estratégica de mediano plazo institucional con los niveles de articulación largo, mediano y corto plazo y los actores correspondientes incluyendo la gestión y valoración del riesgo.

Apartado 4. Lineamientos generales para la implementación: Define las orientaciones metodológicas para diseñar los planes estratégicos de mediano plazo de las facultades, centros, sedes, sección regional, rectoría-rectoría adjunta, vicerrectorías e instancias adscritas con sus funciones, vínculos estratégicos, niveles de aprobación y el seguimiento y evaluación de estos.

Finalmente se anexa un **glosario** de términos utilizados en todo el documento para homogeneizar los términos en el ámbito institucional.



“ La **UNIVERSIDAD NACIONAL** debe aspirar a un nuevo modelo más estratégico e innovador, que favorezca el desarrollo de la gestión académica, la alineación de objetivos institucionales, y la obtención de metas con una **visión de largo plazo**”

Dra. Marianela Rojas Garbanzo, Rectora Adjunta-Período 2020-2025

1.

PILARES Y PRINCIPIOS

de la planificación institucional



1. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

1.1 Pilares de la planificación

Desde su creación las universidades públicas contribuyen en la solución de problemas nacionales y regionales. Se aprovechan las capacidades universitarias que permiten impulsar la innovación y desarrollo, con la firme aspiración de impulsar un desarrollo social más democrático, inclusivo y equitativo. El acceso a la educación superior universitaria comprende superar el desarrollo de conocimientos y las competencias cognoscitivas para dar paso a la construcción de valores, competencias y actitudes para quienes conforman la comunidad universitaria.

Por consiguiente, la inversión en educación superior pública ha permitido avanzar en promover la justicia social, la equidad social, la promoción de ideas y herramientas para un cambio social incluyente, igualitario, con acciones afirmativas como el programa de becas, que aseguren la permanencia de miles estudiantes en el sistema educativo.

En ese sentido, la Universidad Nacional es una institución que promueve la justicia, el bien común, el respeto irrestricto a la dignidad humana. La UNA forma profesionales y fortalece capacidades en diversos campos, para favorecer a la creación de nuevo conocimiento y solución a problemas que aquejan nuestro país. Su visión integral permite atender las múltiples necesidades comunitarias a través de la extensión, todo ello con clave de equidad, derechos humanos y pensamiento crítico.

A. La Educación Como Bien Público Social

La educación superior pública constituye un pilar fundamental en la protección de los derechos humanos, impulsa la democratización del conocimiento, el desarrollo sostenible y la paz, por lo que deberá ser accesible a lo largo de toda la vida. Al mismo tiempo, se reconoce que la sociedad actual se enfrenta a profundas transformaciones económicas, políticas, sociales, culturales y científico-tecnológicas que han venido impactando su desarrollo y el de las instituciones que la constituyen y le dan vida. Es decir, la globalización de la economía mundial ha venido desdibujando el lugar de la educación como bien público social, como usufructo mercantil de ciertos sectores que la quieren convertir.

El desarrollo futuro de la educación superior pública debe comprenderse como el instrumento fundamental para el desarrollo sostenible de las sociedades modernas, garantizando el acceso como un derecho establecido en la Constitución

Política costarricense. Reconocemos que el cambio en la apuesta educativa debe asegurar la inversión pública, su consideración como sistema integral y “bien público social”, mediante el cumplimiento del mandato constitucional en cuanto a su financiamiento. Como comunidad universitaria nos corresponde defender la educación pública costarricense, y continuar contribuyendo en la consolidación de nuestra democracia, así como promocionar la formación de ciudadanos libres, autónomos, e independientes en la toma de decisiones para un mejor desarrollo de nuestra sociedad.

Ello implica pensarla como un espacio donde se promueven acciones que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía, de construcción ciudadana, donde sus proyectos académicos contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la población costarricense, a fortalecer la democracia y a promover la justicia social.

B. La Autonomía Universitaria

En una época de cambios e incertidumbre, no se puede perder de vista el lugar de la educación en la construcción de mejores seres humanos. Esto conlleva a la formación de hombres y mujeres con capacidad crítica-reflexiva, con una visión humanista de la sociedad y del lugar que en ella ocupan los individuos. En este entendido, la educación en general, y la Universidad Nacional en particular, deben contribuir al desarrollo de procesos de formación humana integrales; para lo cual se requiere comprender su lugar y acción en el concierto de las instituciones del país; esto es, comprender que la UNA no es una institución como cualquier otra, pues la tarea y el compromiso ético y social es la diferencia de aquellas instituciones que ofrecen servicios de agua potable, energía eléctrica, telefonía o seguros, etc.

La autonomía universitaria no es otra cosa que la posibilidad y el derecho de que la universidad pueda definir sus propios destinos como institución pública superior, todo ello en un marco de respeto de la normativa político-jurídica nacional existente. Ello supone que pueda desarrollar sus actividades, elegir su propia forma de gobierno, organizar sus propios presupuestos de acuerdo con sus propios planes de desarrollo, pero, sobre todo, al margen de los intereses de determinados grupos que quisieran convertir la educación superior en un espacio de lucro desde la perspectiva del mercado.

C. La Vinculación Universidad Sociedad

La universidad debe comprender que no es una institución que esta auto contenida en sí misma, y que más bien sus acciones se encuentran condicionadas por los requerimientos de la sociedad de la que es tributaria, por tanto, su quehacer debe estar anclado a la dinámica y requerimientos de la sociedad costarricense; misma que exige una lectura cuidadosa

y una respuesta efectiva y concreta para que todos aquellos grupos sociales que esperan alguna contribución de la universidad puedan encontrar en ella las respuestas a sus demandas y expectativas.

En este entendido creemos que la Universidad Nacional debe marcar su derrotero en dirección a la innovación social, entendida como el desarrollo de procesos sociales y prácticas cooperativas de marcado carácter de servicio público, que atienden situaciones y demandas sociales de manera eficiente que responden y favorecen al todo social, más que a los intereses individuales. Así y consecuentes con el accionar histórico de la UNA nos comprometemos a profundizar las acciones y las políticas que favorecen a los sectores de menos recursos.

1.2 Planificación sustentada en principios

El reglamento del sistema de planificación de la UNA define la planificación universitaria como el proceso continuo y sistemático con proyección a futuro, orientado en establecer una estrategia general para alcanzar los objetivos propuestos y trazar planes exhaustivos para coordinar, articular e integrar el trabajo de la universidad, coadyuvando así al logro de la misión y la visión institucional. Este proceso articula las políticas, fines y principios institucionales, por ende, debe estar regido por una serie de principios que orienten su formulación, ejecución y seguimiento.

Los principios que sustentan el proceso de formulación estratégica con enfoque prospectivo en el mediano plazo para la Universidad Nacional son los siguientes:

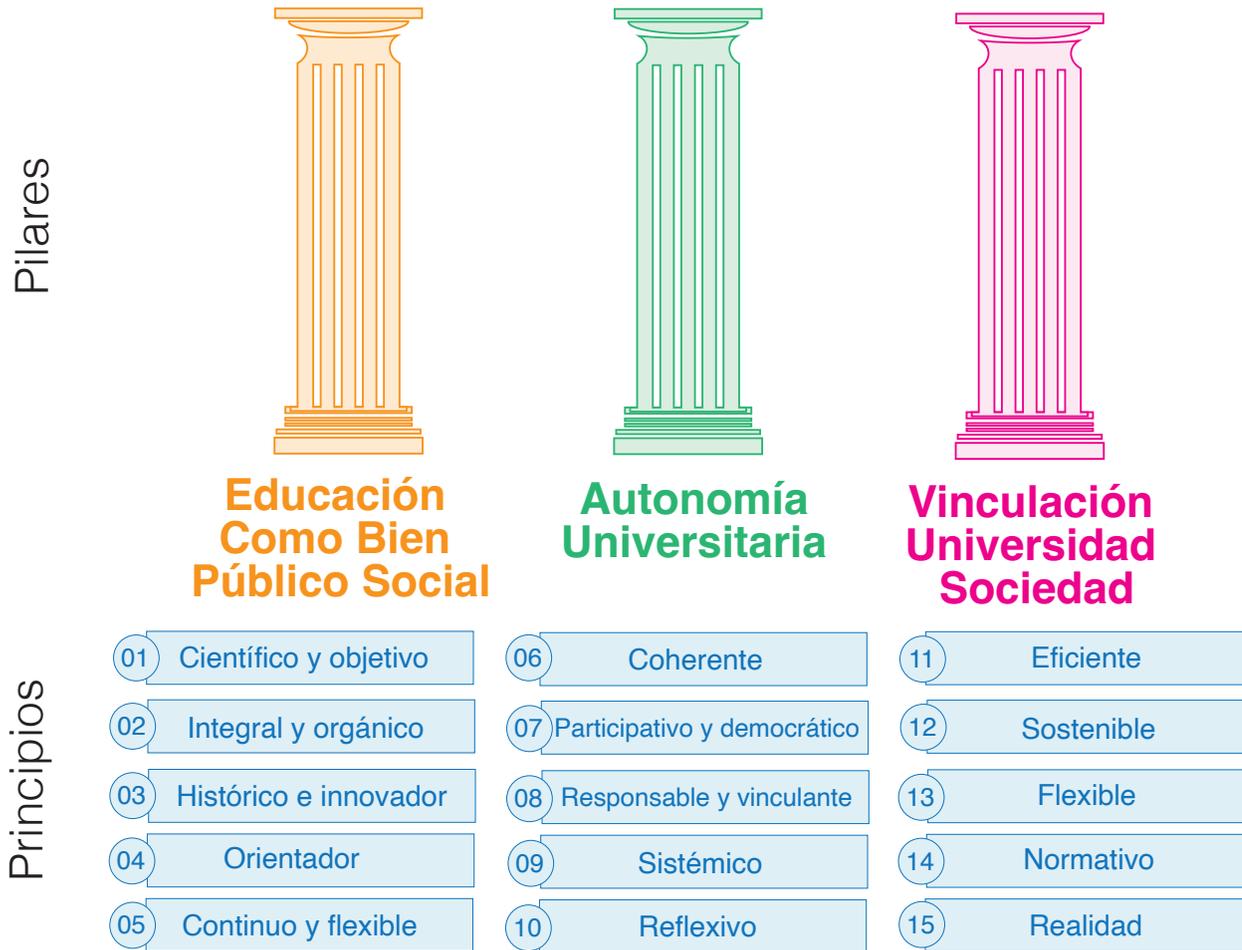
1. **Científico y objetivo:** se basa en la investigación de la realidad nacional e internacional y en la evaluación institucional.
2. **Integral y orgánico:** abarca tanto los aspectos académicos como los de recursos humanos, físicos, financieros y administrativos, teniendo en cuenta la interacción de esos elementos.
3. **Histórico e innovador:** toma en cuenta la experiencia, los avances, los logros y las modificaciones requeridas, todo ello con una perspectiva prospectiva.
4. **Orientador:** facilita la consecución de los fines institucionales.
5. **Continuo y flexible:** articula un proceso permanente que está en constante retroalimentación y mejora.
6. **Coherente:** promueve la constitución de unidades integradas con las finalidades del conjunto, aunque permite la capacidad decisoria de las unidades operativas en su nivel de competencia.

7. **Participativo y democrático:** propicia el compromiso y participación de las partes y de las personas con el proceso de planificación como un todo.
8. **Responsable y vinculante:** las acciones derivadas del proceso de planificación son de aplicación ineludible generando responsabilidades exigibles a las instancias universitarias.
9. **Sistémico:** conforma un solo sistema con una dinámica única, de manera que se evite la fragmentación.
10. **Reflexivo:** propicia el análisis de las condiciones, necesidades, perspectivas y posibilidades de desarrollo de la Universidad al servicio de la sociedad.
11. **Eficiente:** se apoya en el uso de recursos adecuados y flexibles, que coadyuven a la efectiva integración de los distintos componentes de la planificación y el quehacer universitario, permitiendo flujos de información oportunos hacia cada uno de los niveles del Sistema de Planificación.
12. **Sostenible:** proporcionar los recursos y herramientas necesarias para prever el futuro de la Universidad Nacional, con una perspectiva que brinde sustento a las políticas en el tiempo y conforme al uso eficiente de los recursos disponibles.
13. **Flexible:** la planificación se adapta a los cambios del entorno para que responda a necesidades emergentes
14. **Normativo:** Se sustenta en un marco regulatorio interno que es concordante con el marco jurídico nacional lo cual brinda seguridad jurídica en su accionar.
15. **Realidad:** Se retoman los atributos concretos de la realidad para derivar de allí sus postulados esenciales y guiar las acciones de futuro.

Figura 1.

Pilares y principios de la planificación institucional

UNIVERSIDAD NACIONAL, COSTA RICA



2.

Síntesis del PROCESO METODOLÓGICO GENERAL

Estrategia de cambio

Prospectiva

Construcción de escenarios
Diseño de la Estrategia (plan)
Estrategia
Creación de capacidades
Táctica
Asignación de recursos
Operativa
Presupuestación

Fuente: Elaboración Propia

Metodología prospectivo estratégico

Largo Plazo

Proceso metodológico prospectivo

Mandato UNA

Estado del Arte

Análisis de contenido

Escenarios posibles

(síntesis)

Muy largo plazo
Largo plazo
Prospectiva
Estrategia
Táctica

2. SÍNTESIS DEL PROCESO METODOLÓGICO GENERAL

2.1 Un proceso participativo, integral e innovador

Necesidad de prorrogar el PMPI 2017-2021 al año 2022

Como resultado del ejercicio de seguimiento del grado de avance de los objetivos y metas estratégicas institucionales del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 (PMPI) y los planes estratégicos de los niveles intermedios (Facultades, Centros, Sedes, Sección Regional rectoría, rectoría adjunta, vicerrectorías), se constató que, a diciembre del 2020, éste alcanzó apenas un 64% (50% entre 2017 y 2019, y 14% en 2020) de ejecución en 4 de los 5 años de vigencia, lo cual también revela que cerca del 84 % de las 55 metas estratégicas propuestas tenían un nivel medio de cumplimiento entre el 50 y 70 %. En lo que respecta al año 2020, los resultados no fueron suficientes para aumentar de manera significativa la ejecución de las metas del PMPI, dado que del 50% de ejecución que se obtuvo hasta el año 2019, solo se avanzó en un 14% de cumplimiento.

Como es conocido, el año 2020 sufrió una situación excepcional por la crisis sanitaria planetaria y nacional causada por la COVID 19 y en respuesta a las medidas emanadas por el gobierno de Costa Rica de reducir al máximo el contacto entre personas, la Universidad Nacional afrontó grandes repercusiones en la ejecución de sus labores operativas y por consiguiente en el avance deseado en los planes institucionales.

El efecto que tuvo la crisis sanitaria sobre las acciones derivadas de la planificación universitaria para el 2020, estuvo marcada por un alto grado de incertidumbre, sobre el cómo y por cuánto tiempo se debían ajustar los procesos institucionales, en cumplimiento a las medidas sanitarias nacionales. Esto implicó que inicialmente algunos procesos se suspendieran o retrasaran mientras se analizaba la viabilidad de reactivación, teniendo un fuerte impacto en el cumplimiento de las metas a todo nivel, por ejemplo, la ejecución presupuestaria, el sistema de compras, y muchas otras acciones de apoyo a la academia.

Para adaptar a la UNA hacia esa normalidad fue necesario implementar una nueva modalidad de trabajo mixta (presencial y teletrabajo), siendo el teletrabajo la que mayoritariamente se ha atendido. Entre otras, se ofreció la docencia bajo una dinámica de presencialidad remota, aun cuando no estábamos preparados para el desarrollo de cursos teóricos, prácticos y laboratorio. Pero también la incertidumbre nos obligó a tomar medidas extremas en otras actividades de la acción sustantiva, como por ejemplo en los PPAA y ARES, pues inicialmente estas se tuvieron que suspender, y pasado unos meses se reactivaron gradualmente mediante la puesta en marcha de un protocolo institucional. En estos procesos es importante reconocer los acuerdos tomados tanto por el Consejo Académico de la Universidad Nacional como por el Consejo Universitario, en lo que respecta a otros procesos de apoyo a la academia.

Por su parte, factores externos a la Universidad han contribuido, en parte, a la baja ejecución del PMPI. Es conocido que las universidades públicas no han sido ajenas a las amenazas por los recortes presupuestarios que desde 2019 se vienen anunciando por parte del Gobierno de la República, entre otras razones, la crisis fiscal acrecienta la difícil situación económica que atraviesa nuestro país, y más recientemente el impacto en el desarrollo económico provocado por la pandemia, lo que da como resultados una decisión por parte de la Asamblea Legislativa de reducir el presupuesto a las Universidades públicas, que para el caso particular en la UNA, se debieron postergar o suspender algunas acciones para minimizar el faltante presupuestario.

En resumen, son diversos los factores que se atribuyen al bajo grado de cumplimiento desde que inicio el PMPI en 2017, que, entre otros, se analizaron los siguientes:

- Es una realidad que, cada vez es menor el compromiso de participación en la planificación institucional, por parte de todos los sectores de la comunidad, lo que hace pensar que el modelo de planificación institucional ha perdido vigencia y legitimidad, razón por la cual, es preciso revisar y migrar hacia otros modelos que garanticen una planificación articulada, efectiva y atrayente con una amplia participación de todas las instancias, acorde a nuestra visión institucional; la carencia de herramientas efectivas y ágiles para dar un alto sentido al seguimiento y medición de las metas estratégicas planteadas, desde que inicia la formulación; es notable que las herramientas

carecen de la facilidad de crear indicadores institucionales que permitan un análisis integral de los principales resultados para la toma de decisiones acordes con la realidad institucional. Otras razones pueden derivarse de los cambios normativos que limitaron la ejecución de metas programadas, dado que no fue posible concretar los plazos de ejecución, pero también metas propuestas entre diversos actores o instancias que no articularon el plazo de ejecución y los resultados son ahora dispares, inclusive metas que fueron formuladas sin contar con los recursos presupuestarios para su cumplimiento.

- Finalmente, también se identificó que, ante los continuos cambios de gestión en direcciones o decanaturas durante la vigencia de los planes de trabajo, hay una escasa vinculación entre lo estratégico y lo operativo.
- Bajo el panorama anteriormente expuesto, era poco probable que al finalizar el año 2021 el cumplimiento de las metas del PMPI vigente hubiesen alcanzado el resultado deseado y tener resultados satisfactorios, aun cuando se realizaron suficientes esfuerzos para alcanzar un nivel aceptable de ejecución (mayor al 80%).
- Es por esta razón, que con transparencia y responsabilidad sobre los compromisos adquiridos en el Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 y los 17 planes estratégicos de los niveles intermedios (Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional) la Rectoría y Rectoría Adjunta realizaron una solicitud de prórroga de estos planes al año 2022, misma que fue aprobada por la Asamblea de Representantes mediante UNA-AR-ACUE-003-2021, para poder concretar con un mayor grado de ejecución los resultados que se esperan alcanzar y desde luego repensar el modelo de planificación actual y los cambios con visión prospectiva que se avecinan para la Universidad Nacional.

Apostar por la planificación prospectiva estratégica

El interés de repensar el modelo de planificación actual debe comprenderse como una prioridad institucional con el fin de desarrollar un modelo de planificación centrado en el desarrollo académico, bajo un enfoque prospectivo, que permita proyectar las acciones de la Universidad Nacional con visión de largo plazo. Esto es un elemento medular para el desarrollo institucional con miras al largo plazo, enfoque que permite desarrollar habilidades anticipatorias desde la gobernanza institucional para seguir apostando por una Universidad necesaria, autónoma, sostenible y transformadora.

Emprender estos cambios para la UNA presentan su mayor disrupción al pasar de una concepción de planificación reactiva a ejercerla como un proceso por medio del cual se reflexiona sobre el futuro de la organización en el cumplimiento de su misión, y en el que se crea un conjunto de escenarios sobre futuros posibles y a partir de ello; se decide y se formula en consenso una estrategia para transitar por el escenario apuesta (el que más conviene a los intereses de la Universidad), pero que a la vez; sea un escenario posible.

Para asumir este reto, se contó con el compromiso invaluable de la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS) con la participación de expertos en la materia, instancia que condujo el proceso prospectivo estratégico institucional desde el mes de abril del 2021, liderado por un académico de esa Escuela. El Área de Planificación (APEUNA) como instancia técnica y coordinadora del proceso de planificación institucional, acompañó este proceso y gracias a la invitación realizada por la Escuela de Planificación y Promoción Social capacitó a dos funcionarias en un programa especializado de prospectiva para desarrollar habilidades técnicas en esta materia.

El proceso prospectivo estratégico se desarrolló en el año 2021. Inició con un Webinar denominado “Análisis Prospectivo sobre las carreras y profesiones del futuro en Costa Rica” realizado el 29 y 30 de abril del 2021. Esta actividad académica es el punto de partida donde las Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional, representados por Decanos (as) y directores (as) de Unidades Académicas, recogieron de sus unidades académicas las visiones, expectativas, intereses, prioridades, perspectivas y recomendaciones sobre propuestas de futuro. En el webinar los principales hallazgos de lo dialogado en dichos espacios, tomando como referencia algunas preguntas generadoras: ¿Cuáles de las carreras que se dan hoy seguirán vigentes a futuro?, ¿Cuánto tendrán que cambiar las carreras para que se mantengan vigentes en el periodo 2030/2042?, ¿Cuáles visualiza que

serán las carreras del futuro? El evento estuvo acompañado por expertos prospectivistas latinoamericanos que mediante sus ponencias y visión enriquecieron el ejercicio de reflexión académica. Los resultados de esta actividad se tomaron como insumo para iniciar con el proceso prospectivo estratégico institucional y será utilizado por la Vicerrectoría de Docencia para liderar la reflexión sobre la transformación e innovación curricular de la Universidad Nacional.

Complementariamente, para continuar con este análisis del futuro de la UNA, de junio a diciembre de 2021 se realizaron una serie de talleres, con la facilitación técnica de la Escuela de Planificación y Promoción Social y el apoyo de Apeuna, a fin de construir, en apego a la misión institucional, los escenarios futuros posibles que caracterizarían el desempeño deseado de la UNA en un horizonte de 10 a 20 años plazo, los cuales sirvan de referencia a la definición de la estrategia, así como a la formulación de los instrumentos de planificación (, estratégica, operativa, institucional) requeridos para alcanzar el escenario apuesta.

Para ello, se conformó un grupo de consulta institucional integrado por 35 personas, académicas, estudiantes y administrativas, con experiencia para la toma de decisiones y reconocida trayectoria en el ámbito universitario, los cuales participaron en 14 talleres compartiendo sus visiones y en apego a la metodología prospectiva establecida, construyeron en conjunto y con un alto nivel de compromiso el escenario futuro de la UNA denominado “UNA Universidad necesaria y floreciente”.

Posteriormente, los insumos del proceso prospectivo estratégico se nutrieron con los aportes y visiones del consejo de rectoría ampliado, la comisión consultiva del proceso estratégico institucional, el CONSACA y el Consejo Universitario, a partir de talleres de consulta y reformulación que permitieron caracterizar el proceso prospectivo estratégico de la UNA con sello UNA.

Es grato decir que a la fecha **la Universidad Nacional cuenta con un Plan Prospectivo con miras al año 2042.**

3.

Alcances y desafíos
GOBERNANZA
DE LOS PROCESOS DE
PLANIFICACIÓN
INSTITUCIONAL



3. ALCANCES Y DESAFÍOS DE LA GOBERNANZA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

3.1 Antecedentes del proceso de planificación en la UNA

La Universidad Nacional se caracteriza, por ser pionera en el tema de planificación estratégica, con respecto a las otras universidades públicas; de tal modo que el proceso formal de planificación estratégica tiene sus orígenes en el año 2002. Inicia con la conformación del Programa de Gestión de la Calidad Institucional, el cual surge en respuesta a las necesidades planteadas en el III Congreso Universitario, en el que se declara la necesidad de reformular políticas y estrategias que orienten el quehacer de la Universidad y culminó con la aprobación del Plan Global Institucional 2004-2011 (ampliado al 2012).

A partir del 2007, se determina como prioridad institucional fortalecer el tema de la planificación estratégica en la Universidad y se inicia un proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2007-2011, que permitió operacionalizar la estrategia institucional. Como producto de este proceso se obtuvo la elaboración y aprobación del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 (ampliado al 2012), producto de la integración de 75 planes estratégicos formulados en las unidades académicas, las unidades administrativas, las unidades paraacadémicas y algunas otras que conforman la organización. Una vez culminado y valorado el resultado de la ejecución del Plan Global Institucional y el Plan Estratégico, este proceso aun cuando propició una reflexión y análisis de lo estratégico en las diferentes unidades ejecutoras de la UNA y el ámbito institucional, careció de una integración institucional y un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación para determinar su cumplimiento.

Las autoridades universitarias conscientes de la importancia de la planificación estratégica iniciaron con la formulación del Plan de Mediano Plazo Institucional 2013-2017, con el propósito de dar continuidad a este importante proceso y dar respuesta a los retos y aspiraciones de la institución. La particularidad que tuvo este proceso es que se logró como primer ejercicio articular la estrategia institucional, dado que se formularon 15 planes estratégicos a nivel de Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros y Sedes y se procuró la participación de las unidades académicas y administrativas adscritas y se logró articular el plan de acción institucional alineado a 4 ejes estratégicos: pertinencia y calidad, producción académica, innovación y simplificación de la gestión universitaria, y una universidad justa, sustentable y saludable. Otro elemento diferenciador es que el PMPI 2013-2017 incluyó en el plan de

acción indicadores que serían la base para su respectivo seguimiento y evaluación. En el marco de este plan se empieza a dar impulso al tema del proceso integral de admisión, la estrategia de internacionalización y el sistema de gestión de la calidad.

La ejecución del Plan de Mediano Plazo 2013-2017 fue interrumpida en el último año de vigencia con fundamento en un tema coyuntural, requería ser revisado, analizado y fortalecido en coherencia con la coyuntura institucional que respondía al desarrollo de procesos universitarios que han acontecido en los últimos dos años como la culminación del IV Congreso Universitario, la aprobación de un nuevo Estatuto Orgánico, la creación, modificación o supresión de la norma institucional y la entrada en vigencia de una nueva gestión en la Rectoría de la Universidad Nacional.

De acuerdo con el contexto anterior, se formula el Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021 alimentado por planes estratégicos de facultad, centro, sedes, sección regional, rectoría y rectoría adjunta, así como de vicerrectorías los cuales se nutrieron de planes de trabajo de sus instancias adscritas académicas y administrativas en los que se suscriben sus aportes estratégicos. Con esta metodología, se fortalece el seguimiento al cumplimiento de las metas estratégicas de los planes, desde unidad a facultad y se recoge resultado institucional integrado como insumo para el seguimiento institucional. Además, estos planes se constituyen en el fundamento de la rendición de cuentas anuales de las autoridades universitarias.

El PMPI 2017-2021 se prorrogó al 2022 así como los 17 planes estratégicos de rectoría, rectoría adjunta y vicerrectorías mismo que está en vigencia actualmente y se procederá a analizar su cumplimiento en el siguiente apartado.

3.2 Logros y retos del Plan de acción 2017-2022 con corte al 2021

Modelo de Admisión

La Universidad en los últimos años ha fortalecido el modelo de admisión institucional, donde este se basa en la estratificación y tipificación, que considera condiciones de rendimiento, acercando el mérito al origen social del estudiante.

En cuanto al comportamiento de la matrícula de estudiantes regulares y de primer ingreso se tiene la siguiente evolución.

Gráfico 1. Matrícula de estudiantes regular y primer ingreso. Año 2016-2021



Fuente: Elaboración propia con datos de Registro, UNA.

La Universidad muestra el dato de matrícula más alta para el 2021, siendo esta de un total de 20913 estudiantes, donde 16996 son estudiantes regulares y 3917 estudiantes de primer ingreso. Esto muestra un crecimiento en la matrícula, desde el 2016 a la fecha, indicando incluso el pico más alto en este período respecto al 2020 al 2021 de un 3,87%. Más allá del aumento en el dato es importante que se considere que este incremento siempre responde a un modelo responsable, inclusivo y equitativo que considera los sectores menos favorecidos.

En relación con lo anterior, el modelo de admisión de la Universidad Nacional reconoce el mérito académico con su procedencia social, equitativo e inclusive, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Modelo de Admisión: Inclusivo y Equitativo 2021- Perfil del Estudiante que ingrese a la UNA

Perfil	Cantidad	Porcentaje
Proviene de Zonas fuera de la GAM	1961	50,06%
Proviene de Distritos con IDS bajo o muy bajo	1188	30,33%
Mujeres	2050	52,34%
Proviene de colegios públicos	3257	83,15%
Estudiantes han ingresado provenientes de colegios indígenas 2019-2021	114 *	
Estudiantes matriculados en la UNA que provienen de colegios con menor accesibilidad	788	20,12%
De los estudiantes de primer ingreso tiene algún tipo de beca	2167	55,32%

Fuente: Elaboración propia con datos de Estadísticas Estudiantiles en la Universidad Nacional.

* Proviene de los cantones: Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Guatuso, Heredia, Limón.

La Universidad también considera y destaca en su modelo de admisión, el programa de interés institucional, que considera acciones afirmativas, así como las carreras itinerantes. A continuación, se muestra el dato de la cantidad de estudiantes según sexo:

Cuadro 2. Programa de interés institucional Año 2021

Estudiantes	Total 2020	Total 2021
Total de estudiantes	31	86
Mujeres	13	47
Hombres	18	39
Zona de Procedencia:	Zona Rural	

Fuente: Elaboración propia con datos de Registro, UNA.

Lo anterior permite visualizar un incremento en la cantidad de estudiantes de este programa de interés, donde como Universidad se espera continuar fortaleciendo estas iniciativas.

Gráfico 2. Títulos Otorgado. Año 2016-2021



Fuente: Elaboración propia con datos de Registro, UNA.

La cantidad de títulos otorgados aumentó de 3613 en el 2020 a 4133 en el 2021, asimismo si comparamos el 2021 con el 2016 se muestra un aumento en un 20%, este resultado es significativo principalmente porque preocupaba que la incidencia de la pandemia pudiese influir los resultados, no obstante, estos son más altos incluso si se compara con el 2020.



Presentación de la propuesta de Plan de Mediano Plazo 2020-2025 ante la Asamblea de Representantes vigente, para su valoración y aprobación.

Becas estudiantiles

En cuanto a las becas estudiantes, la Universidad tiene un modelo de Vida Estudiantil que busca la atención integral del estudiantado universitario, es importante identificar que la cantidad de estudiantes con becas en la Universidad para el 2021 es del 54%, donde la población estudiantil en sedes regionales es de un 75,7% y la cobertura en becas del 46,9%.

Cuadro 3. Población estudiantil becada UNA Año 2021.

Becas y beneficios estudiantiles		Cantidad	Porcentaje
Total de estudiantes con beca		10742	54%
Beca Luis Felipe		7781	
Beca Omar Dengo		317	
De la población estudiantil en sedes regionales tiene algún tipo de beca (Nicoya, Liberia, Pérez Zeledón, Coto y Sarapiquí)		3764	75.7%
Es la cobertura de becas en los campus centrales (Omar Dengo, Benjamín Núñez y Sede Interuniversitaria Alajuela)		6978	46.9%
	Conectividad	6105	
Cantidad de personas beneficiadas	Ayuda para la equidad (Estudiantes en condición de pobreza)	1666	
	Aporte para el cuidado de hijos e hijas de estudiantes padres y madres	317	
	Ayudas ordinarias	1733	
Total, Presupuesto Becas 2021		¢12698415,09	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

La cobertura de becas es un elemento que debe ser considerado en el análisis del estado de situación por cuánto la cobertura es la que nos permite conocer la eficacia y eficiencia de estas, tomando en cuenta que este es el dato:

Cuadro 4. Cobertura de Becas estudiantiles. Año 2021

Detalle cobertura 2021	Estudiantes con beca	estudiantes matriculados	Cobertura
Campus Benjamín Núñez	746	2015	37,02%
Campus Omar Dengo	5772	11943	48,33%
Sarapiquí	554	695	79,71%
Sede Interuniversitaria Alajuela	460	917	50,16%
Sede Región Brunca: Coto	475	574	82,75%
Sede Región Brunca: PZ	996	1228	81,11%
Sede Región Chorotega: Liberia	931	1377	67,61%
Sede Región Chorotega: Nicoya	808	1096	73,72%
General	10742	19845	54,13%

Fuente: Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

Gráfico 3. Cobertura de Becas. Año 2021



Fuente: Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

Tal como se observa en el gráfico anterior existe una importante cobertura de becas a nivel de las sedes regionales tanto como en la central en atender la demanda de becas según la cantidad de estudiantes matriculados, lo que demuestra el compromiso universitario en satisfacer la demanda de permanencia de los estudiantes.

PROGRAMAS, PROYECTOS y ACTIVIDADES ACADÉMICAS (PPAA)

Cuadro 5. Cantidad de Proyectos, Programas y Actividades Académicas (PPAA) vigentes. Año 2016-2021

Etiquetas de fila	Proyecto	Programa	Actividad	Total general
HUETAR ATLANTICA	94	24	24	142
HUETAR NORTE	100	18	30	148
REGION BRUNCA	107	32	51	190
REGION CENTRAL	325	40	115	640
REGION CHOROTEGA	145	30	54	229
REGION PACIFICO CENTRAL	109	26	28	163
TODO EL PAIS	372	126	230	728
Total general	1252	296	532	2080
	1252	296	532	2080

Fuente: Sistema de Información académica (SIA)

El cuadro anterior muestra una estadística acumulada del 2016 al 2021. Hay una importante evolución en la cantidad de programas, proyectos y actividades académicas (PPAA), que demuestran la importancia de la presencia para y con los territorios.

Cumplimiento del Plan de Mediano Plazo Institucional 2023-2027

Para el año 2021 el Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) alcanza un nivel de ejecución de un 84% y un grado de cumplimiento acumulado del 81%. Este porcentaje representa el esfuerzo institucional que se realizó al año 2021 por concientizar a los actores institucionales de emprender acciones para lograr un mayor avance en la concreción de metas institucionales dado que el seguimiento del PMPI con corte al año 2020 cerró en un 78% de ejecución para ese año y un grado de cumplimiento acumulado del 64%. Así las cosas, se cuenta con este año 2022 para incrementar su ejecución y el logro de las metas propuestas.

No obstante, aun cuando los esfuerzos institucionales se han direccionado para el cumplimiento satisfactorio de todas las metas institucionales, por temas de coyuntura y situaciones impredecibles como la crisis sanitaria por COVID 19, algunas se continúan impulsando dado que a la fecha tienen los siguientes porcentajes de cumplimiento:

Ejes	Cumplimiento acumulado al 2021
Eje 1: Universidad pertinente, transformadora y sustentable	81 %
Eje 2: Universidad dialógica e interconectada	82 %
Eje 3: Formación humanista del estudiantado	79 %
Eje 4 Gestión flexible, simple y desconcentrada	79%
Eje 5: Convivencia universitaria sinérgica	85%

Los principales resultados obtenidos a la fecha son los siguientes:

Eje 1. Universidad pertinente, transformadora y sustentable

Se vincula a este eje el objetivo estratégico institucional: Promover una universidad con autonomía y basada en una visión histórica y holística del ser humano para contribuir a la transformación sustentable de sí misma y de la sociedad en general, comprometida preferentemente con los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social, el cual tiene un grado de cumplimiento de un 81% de cumplimiento acumulado al 2021. A este objetivo se vinculan un total de 15 metas estratégicas que son desarrolladas desde los 17 planes estratégicos conformados por facultades, centros, sedes, sección regional, rectoría-rectoría adjunta y Vicerrectorías. En términos generales las acciones que se han emprendido institucionalmente para alcanzar el grado de cumplimiento del objetivo estratégico son:

Avances	Pendientes-Desafíos
<p>Transformación curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en acreditación de carreras y procesos de autoevaluación • Acciones de movilidad académica • Apertura de carreras itinerantes • Construcción de una estrategia de Innovación y transformación curricular <p>Modelo Admisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del modelo <p>Formación docente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de un nuevo modelo pedagógico • Profundizar los cursos pedagógicos para las personas académicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir el tema de las Comunidades Epistémicas y las redes • Implementar la estrategia de Innovación y transformación curricular ITC • Aprobar la Política institucional de vinculación con personas graduadas. • Impulsar el éxito académico estudiantil • Puesta en marcha del Sistema de Colegios humanísticos en la Universidad Nacional. • Retomar el tema de educación continua y permanente.

Eje 2. Universidad dialógica e interconectada

Se vincula a este eje el objetivo estratégico institucional: Promover relaciones dialógicas y recíprocas para el fortalecimiento del liderazgo nacional e internacional de la Universidad, por su innovación y compromiso con los sectores sociales, especialmente, aquellos vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social, el cual tiene un grado de cumplimiento acumulado de un 82% al corte 2021. A este objetivo se vinculan un total de 11 metas estratégicas que son desarrolladas desde los 17 planes estratégicos conformados por facultades, centros, sedes, sección regional, rectoría-rectoría adjunta y vicerrectorías.

En términos generales las acciones que se han emprendido institucionalmente a la fecha para alcanzar el grado de cumplimiento del objetivo estratégico son:

Avances	Pendientes- Desafíos
<p>Difusión y comunicación del quehacer institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de Alianzas • Ejercicio de rendición de cuentas • Encuentros multisectoriales <p>Calidad institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aprobó la política institucional <p>Producción académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordajes multi e interdisciplinarios • Conformación redes académicas • Impulso de actividades colaborativas • Producción Editorial • Indexación de revistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un SIA 2 actualizado • Acompañamiento en la formulación de PPAA y otras iniciativas para financiamiento con los fondos disponibles • Definir el perfil del extensionista de la UNA • Prospección de las líneas de investigación a nivel institucional • Construcción del Modelo de modalidades de Acción Sustantiva (MAS) • La modernización y transformación del sistema de información y documentación de la Universidad Nacional (SIDUNA) • Implementación sistema de aseguramiento de la calidad institucional

Eje 3. Formación Humanista del estudiantado

Se vincula a este eje el objetivo estratégico institucional: Formar profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia, de acuerdo con los valores, principios y fines de la Universidad Nacional para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad eco social, el cual tiene un grado de cumplimiento acumulado de un 79% con corte al 2021. A este objetivo se vinculan un total de 8 metas estratégicas institucionales que son desarrolladas desde los 17 planes estratégicos conformados por facultades, centros, sedes. sección regional, rectoría-rectoría adjunta y vicerrectorías.

En términos generales las acciones que se han emprendido institucionalmente a la fecha para alcanzar el grado de cumplimiento del objetivo estratégico son:

Avances	Pendientes-Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> • Vida cultural estudiantil • Jornadas de conciertos y/o festivales de música <p>Vinculación de los estudiantes con PPAA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con instituciones que incorpore la participación estudiantil • Integración del estudiantado Inter facultad <p>Apoyo para estudiantes en condición de maternidad/paternidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salas de lactancia • Subsidio • Servicio de cuidado para sus hijos o hijas que ofrecen los CENCINAI • Becas • Sistema de becas fortalecido 	<ul style="list-style-type: none"> • Concretar las giras internacionales en arte y deporte del Programa de Intercambio Artístico y Deportivo • Actividades co-curriculares en educación para la salud • Fondo de becas debe garantizarse la disponibilidad presupuestaria • Habilidades lingüísticas en el estudiantado • Garantizar empleabilidad de las personas egresadas • Atender la problemática del rezago • Concretar la vinculación de las personas estudiantes con la sociedad a través del aprendizaje en servicio. • Mejorar las condiciones del bienestar estudiantil en las sedes y sección regional.

Eje 4. Gestión flexible, simple y desconcentrada

Se vincula a este eje el objetivo estratégico institucional: Impulsar una gestión universitaria de excelencia, humanista, propositiva, justa, ágil y desconcentrada al servicio de la realización de la acción sustantiva, el cual tiene un grado de cumplimiento acumulado de un 79% con corte al 2021. A este objetivo se vinculan un total de 15 metas estratégicas institucionales que son desarrolladas desde los 17 planes estratégicos conformados por facultades, centros, sedes, sección regional, rectoría-rectoría adjuntay vicerrectorías.

En términos generales las acciones que se han emprendido institucionalmente a la fecha para alcanzar el grado de cumplimiento del objetivo estratégico son:

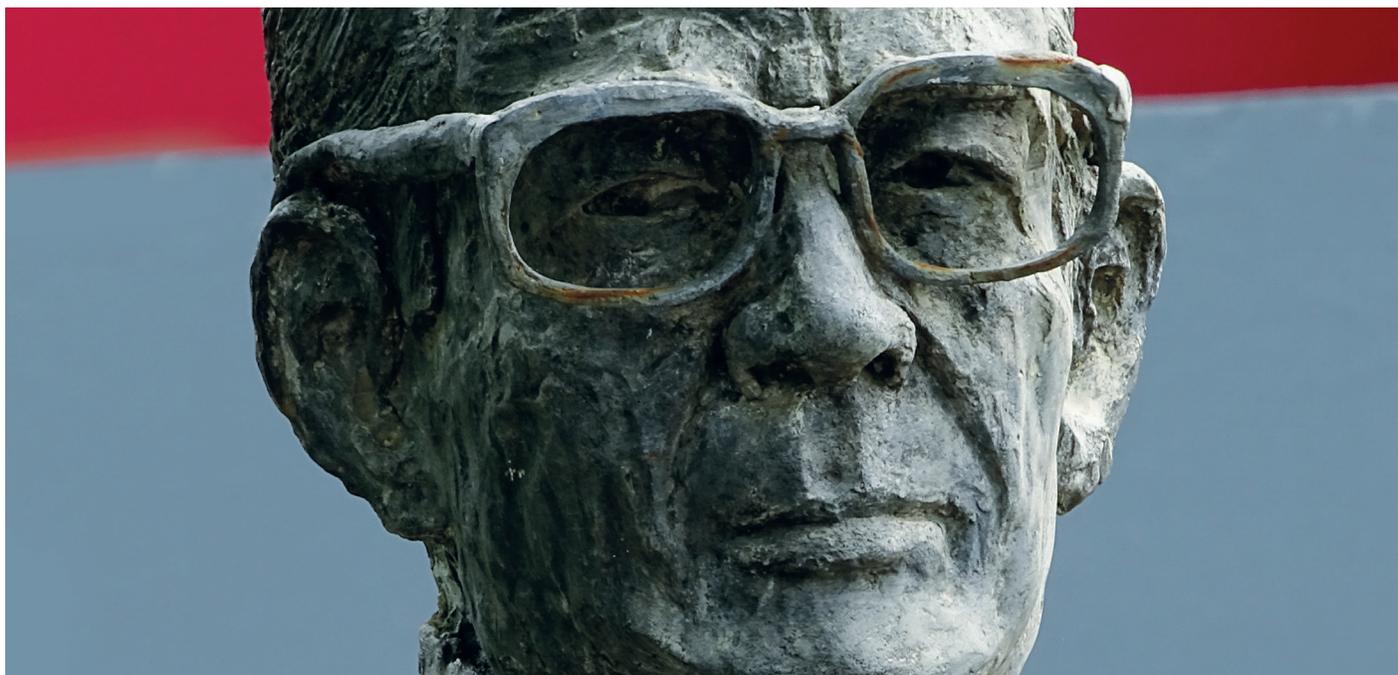
Avances	Pendientes-Desafíos
<p>Capacitación del talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de formación académicos y administrativos • Estabilidad laboral • Prórroga y transitorios a los PFESA • Acciones de inversión en infraestructura y mantenimiento • Conclusión del PMI • Obras varias <p>Sostenibilidad financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios en diferentes campos a partir del 2020 • Implementación de Medidas de atención a la crisis • Aplicación de la Ley 9635 • Gestión Universitaria • Finalización de SIGESA • Atención a la pandemia 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de planificación institucional con enfoque prospectivo • Estrategia transformación digital • Aprobación de una normativa reguladora del Teletrabajo • Monitoreo y vigilancia del uso racional de las jornadas académicas de la UNA • Nuevo instrumento para la estabilidad laboral del personal no propietario y fortalecimiento para el sector académico • Flexibilizar, articular y simplificar los nombramientos con el Sistema (SIGESA) • Contar con un sistema de cargas académicas • Reforma normativa y de estructura institucional

Eje 5. Convivencia universitaria sinérgica

Se vincula a este eje el objetivo estratégico institucional: Promover estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos, para alcanzar una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática, en procura de los derechos humanos, el cual tiene un grado de cumplimiento acumulado de un 85% con corte al 2021. A este objetivo se vinculan un total de 6 metas estratégicas institucionales que son desarrolladas desde los 17 planes estratégicos conformados por facultades, centros, sedes, sección regional, rectoría-rectoría adjunta y vicerrectorías.

En términos generales las acciones que se han emprendido institucionalmente a la fecha para alcanzar el grado de cumplimiento del objetivo estratégico son:

Avances	Pendientes-Desafíos
<p>Promoción de la salud</p> <ul style="list-style-type: none">• Estilos de vida saludable• Espacios eco sociales• Bienestar laboral• Derechos laborales• Políticas institucionales• Identidad institucional• Respeto diversidades• Atención a la pandemia	<ul style="list-style-type: none">• Participación de más mujeres académicas para reducir la brecha de género• Construcción de un equipo de trabajo para la Gestión Psicosocial del Riesgo• Actividades grupales virtuales para acciones de educación para la salud como de beneficios que brinda la institución para su vida universitaria



“ **La UNA Necesaria** como se conoce a la fecha, más que un concepto, se trata de una filosofía que promulgó su primer rector y que ha marcado a esta institución. En esta tarea hemos tenido la preocupación no tanto de concebir y construir simplemente una universidad más, sino de darle al país una Universidad Necesaria que, contrayendo un compromiso efectivo con su realidad nacional, pueda servirle para cumplir un destino histórico con prosperidad, justicia y libertad”

Presbítero Benjamín Núñez, co-fundador y primer Rector de la UNA, 1973

4.

MARCO ESTRATÉGICO

Enfoque prospectivo estratégico:
pensar en el largo plazo

1. Apague y vámonos
2. UNA corporativa
3. Priorización de la acción sustentable
4. Pérdida de la Universidad
5. UNA fuerte para Costa Rica

UNA COMUNICA
Oficina de Comunicación

UNA planifica con visión
de largo plazo

Escenarios
de los

4. MARCO ESTRATÉGICO

4.1 Enfoque prospectivo estratégico: pensar en el largo plazo

4.1.1 Plan prospectivo estratégico UNA 2022-2042

Presentación

Este Plan Estratégico Prospectivo es parte del proceso de trabajo y acompañamiento técnico de la EPPS a la Apeuna, que tuvo como valor diferenciador la aplicación de la metodología de la prospectiva estratégica de largo plazo.

La estructura del documento se hace siguiendo la línea énfasis en el momento exploratorio de la prospectiva; ya que, por temas normativos la programación institucional debe responder a horizontes temporales de mediano y corto plazo.

- En el primer apartado se hace referencia a los orígenes de la UNA y al estado de situación y contexto de la educación superior en Costa Rica y el mundo; seguido de un acercamiento a las señales de futuro que provienen del estudio de vigilancia estratégica.
- El segundo presenta el estudio exploratorio de los posibles escenarios que enfrentará la UNA en los próximos años. Se muestran los cuatro escenarios más probables; así como su descripción; adicionalmente se hace una valoración con la técnica de los “Ejes de Schwartz”.
- El tercer título se presenta el marco filosófico institucional, conformado por la misión, los valores y la visión. Se agrega adicionalmente; lo que se denomina el desafío visional caracterizado por la medición del valor que genera la UNA según el juicio de la comunidad nacional.
- Por último, en el cuarto apartado se desarrollan las bases para la programación estratégica; que contiene la prescripción de los ejes, objetivos, metas e indicadores para la implementación de esta.

A. Primer apartado: Orígenes de la UNA

La UNA necesaria como se conoce a la fecha, más que un concepto, se trata de una filosofía que promulgó su primer rector y que ha marcado a esta institución. “En esta tarea hemos tenido la preocupación no tanto de concebir y construir simplemente una universidad más, sino de darle al país una Universidad Necesaria que, contrayendo un compromiso efectivo con su realidad nacional, pueda servirle para cumplir un destino histórico con prosperidad, justicia y libertad”, enunció el presbítero Benjamín Núñez.

La consigna de brindar una educación superior de calidad a todos los sectores que conforman la sociedad y mayores oportunidades a los grupos más necesitados de la población costarricense sigue tan vigente como entonces. La UNA no solo ha logrado consolidar su imagen de Universidad Necesaria, con la que fue concebida y por la que siguen apostando sus dirigentes, sino que reafirma dicho compromiso al expandir sus fronteras a diferentes regiones del país, donde se hace necesaria su presencia”.

Desarrollo metodológico del Proceso prospectivo estratégico

Para la formulación del Plan, se siguió el diagrama base presentado al inicio del proceso, el cual se muestra y se detalla a continuación:

Figura 2: Diagrama genérico del proceso de aplicación de la prospectiva estratégica en la UNA



Fuente: Elaboración propia.

Componentes Metodológicos

Taller misional

La primera actividad que se realizó, siguiendo la lógica del diagrama, fue el taller misional. En este, se valoró la vigencia de la misión de la UNA mediante la atención de las preguntas estratégicas: ¿quién soy?, ¿por qué existo? y ¿para dónde voy? Se trabajó por medio de la técnica del “Prospective Workshop”.

Estudio de estado del arte y vigilancia estratégica

Con la claridad sobre la vigencia de la misión, se trabajó sobre la evolución de la temática de la educación superior en Costa Rica y el mundo; para luego identificar señales de futuro de hacia dónde podría enrumbarse la temática a futuro. Este estudio fue enriquecido con el evento de “las profesiones del futuro” llevado a cabo en mayo 2021.

Análisis estructural

Esta fue una de las actividades clave pues se logró construir la dinámica del sistema misional de la UNA y la identificación de las variables que tendrán la mayor motricidad en el futuro de la organización y su contexto.

Luego de esto se identificaron los actores sociales que podrían tener mayor incidencia en el posicionamiento futuro de la organización y el alcance de sus objetivos.

Construcción de escenarios

Para esta fase se aplicó el análisis morfológico y se identificaron un conjunto de escenarios posibles; que luego con la aplicación del software de “sistemas de impacto cruzado” (SMIC) se clasificaron según su probabilidad.

Adicionalmente se hizo un análisis con la técnica de “Future Wheel”, tomando como base los escenarios de la educación superior elaborado por la UNESCO.

Diseño de la programación estratégica

El diseño de la programación estratégica implicó la definición del rasgo diferenciador en el cumplimiento de la misión de la UNA; así como los ejes y objetivos estratégicos.

Desarrollo de los componentes metodológicos

- **Situación y Contexto (Estado del Arte y Vigilancia estratégica)**

El planeta está sufriendo una rápida transformación económica, social y medio ambiental, que impacta directamente el accionar de la educación superior, producto de los nuevos modelos de trabajo, los avances tecnológicos, cambios demográficos, entre otros factores. El fenómeno de la revolución digital, el campo de la inteligencia artificial, la evolución del big data están alterando aspectos de la vida y el trabajo, por consiguiente, la educación superior no solo contribuye al impacto de esa revolución, sino que se ve afectada por ella.

Datos de la UNESCO revelan que los actuales escenarios para la población mundial incluyen la polarización de los mercados laborales, la creación de nuevos empleos y la desaparición de otros, así mismo, la distribución desigual de la riqueza y diversas formas de conflictos. Por su parte, el cambio climático está afectando la forma de vida de los seres vivos, aumentado las vulnerabilidades y profundas desigualdades. En consecuencia, el futuro de la educación superior presentará transformaciones progresivas, al tiempo que deberá seguir tomando responsabilidades en la promoción del bienestar del planeta, así como la contribución al desarrollo social y económico de las naciones.

Aunado a la anterior, un nuevo orden mundial ha venido a imponerse a partir de la pandemia por el Covid-19, impulsado, además, según Zibechi (2020) por tendencias como la militarización, el declive hegemónico de Estados Unidos y ascenso de Asia del Pacífico, el fin de la globalización neoliberal, el reforzamiento de los Estados, el auge de las ultraderechas y el ascenso como potencia global de China. Ante este hostil entorno internacional, regional como mundial, es un hecho que afecta negativamente la situación nacional, sin que el gobierno ni la sociedad puedan impedirlo.

Predomina actualmente la desaceleración y el debilitamiento de la economía mundial consecuencia de los choques de oferta, los problemas logísticos, los elevados costos del transporte, el aumento de los precios de los insumos, las dificultades en las cadenas de suministros y la disminución en los programas de estímulo monetario y fiscal (Bloomberg, 2021), que junto con la caída de los precios del petróleo y el incremento en la deuda externa de las economías emergentes han contribuido al aumento en la pobreza multidimensional, el desempleo, el empleo informal, la desigualdad y la migración.

En el ámbito tecnológico, el mundo viene experimentando una transformación de la sociedad industrial del siglo XX y, a gran velocidad, hacia una Sociedad de la Información del siglo XXI; el conocimiento científico tecnológico es uno de los activos más preciados que tienen las sociedades en el mundo, considerando que el modelo de civilización que se tenía antes de la pandemia deberá corregirse para darle paso a la naciente sociedad digital ¹.

El proceso de desarrollo de la ciencia y tecnología es dinámico e impacta los ámbitos social, cultural, económico y de la salud; la ciencia y la tecnología han permitido que los procesos sociales se dinamicen, se descubran, se entiendan y se divulguen. En esta evolución, los gobiernos tienen la misión de facilitar el acceso del público a la información, así como sentar las bases necesarias para que todos los ciudadanos se beneficien de las TIC, en términos de una mejora en la calidad de vida, servicios sociales y crecimiento económico.

La gran paradoja social en este escenario es que la población en general, si tiene las condiciones para hacerlo, puede adaptarse con rapidez a las nuevas formas de consumir y socializar. El internet de las cosas, la inteligencia artificial, la ciberseguridad, la conducción autónoma y la tecnología 5G son una realidad y, cobran relevancia en época de pandemia para lograr una rápida transición hacia las organizaciones digitalizadas, el comercio en línea, la educación virtual y las investigaciones científicas; transformaciones fundamentales para que los gobiernos y el sector privado logren contener los impactos que la pandemia pueda causar a la humanidad.

Según CINDE² (2020) la pandemia se convirtió en el primer reto planetario de la era exponencial, por la forma en que se propaga el virus y por la forma en que se toman decisiones, por lo que muchos de los cambios y movimientos se tornan exponenciales. En este sentido, CINDE plantea motores de cambio clave, como la normalización del uso cotidiano de internet y plataformas, la revolución algorítmica, relacionada con inteligencia artificial y automatización, la aceleración del envejecimiento, el cambio climático y la próxima etapa de la globalización liderada por China. Para Costa Rica, se identifican tres zonas de transformación en la próxima década: la humanidad digital, la revolución verde y la integración de todas las generaciones.

Reconociendo el entorno mundial del cual somos parte como universidad, es preciso evidenciar que, en los últimos años, la capacidad de los Gobiernos costarricenses, de avanzar en la agenda de reformas y garantizar una acción estatal inclusiva, se ha visto mellada por un sistema político con dificultades para lograr acuerdos y por el dispar incremento de las demandas al Estado y los recursos para hacerlas efectivas (Gutiérrez Saxe y Straface, 2008).

1 https://club.tendencias21.net/mundo/El-impacto-del-COVID-19-en-el-futuro-de-nuestra-sociedad_a98.html

2 Estudio prospectivo para definir “El futuro del aprendizaje, el trabajo y el talento en Costa Rica”

Distintos eventos, los cuales reflejan la inviabilidad de las apuestas de progreso que se hicieron en la década de los noventa, son señales claras de un severo desgaste en los fundamentos mismos del estilo de desarrollo y son también una advertencia de que posponer decisiones correctivas implica acumular riesgos sistémicos, como sucede en los siguientes casos (CNR, 2021):

- El rápido envejecimiento de la población acompañado con un crecimiento de la desigualdad y de la informalidad en el empleo presionará los sistemas de salud y pensiones, que experimentan serios riesgos de insostenibilidad actuarial.
- Un aumento en la insostenibilidad y las tensiones por el uso de la energía, el agua y el territorio aumentan la ya alta conflictividad ambiental.
- Una progresiva pérdida de dinamismo de la “nueva economía” sugiere la erosión de la competitividad de los sectores de punta.
- Una crítica situación fiscal impide seguir expandiendo derechos e inversión social y, de no ser adecuadamente manejada, puede detonar una crisis económica y política.
- Un sistema multipartidista fragmentado, compuesto por débiles organizaciones partidarias con endeble bases electorales, abre perspectivas de conflictos endémicos entre poderes del Estado y de una trayectoria errática del sistema político (PEN, 2014b).

No obstante, a pesar de la severidad de los problemas y riesgos presentes, los analistas reconocen la resiliencia de las fortalezas históricas de la sociedad costarricense y la importancia de que en la actualidad el país conserve su estabilidad económica y política. En una coyuntura crítica, como la actual, ambos factores son claves, pues le dan al sistema político un margen de maniobra para enfrentar, con respuestas distintas, los desequilibrios a corto plazo y abrir camino para la atención de las debilidades de fondo del estilo de desarrollo nacional (CNR, pág. 39).

En este sentido ¿cuáles son los principales desafíos estratégicos para la Costa Rica de los próximos años según el Consejo Nacional de Rectores?³:

3 La Costa Rica del Bicentenario y los desafíos del desarrollo humano nacional, 2021

- Colocar la ciencia, la tecnología y la innovación en el corazón de las políticas de desarrollo humano
- Garantizar la sostenibilidad en el uso del territorio y los recursos naturales
- Conectar a todos los hogares, empresas e instituciones a una red de internet de banda ancha con una cobertura y acceso universal.
- Crear vínculos robustos entre el crecimiento económico, la productividad y el empleo.
- Eliminar los rezagos del sistema educativo público costarricense en términos de calidad, universalidad y equidad
- Revertir las crecientes desigualdades y exclusión social por medio del fortalecimiento correlativo del mercado de trabajo y la inversión social
- Asegurar la sostenibilidad financiera, la universalidad y calidad de las prestaciones de los sistemas públicos de salud y protección social
- Democratizar la democracia para resolver la crisis de representación política y fortalecer la participación ciudadana
- Fortalecer la política exterior como punta de lanza del desarrollo nacional

Para el CONARE, Costa Rica puede y debe convertirse, dentro de una generación, en un centro de clase mundial de innovación social, productiva y ambiental, asentado en una sociedad libre y democrática, de alta productividad, baja huella ecológica y socialmente inclusiva. Por eso, innovación, productividad, inclusión social, democracia y sostenibilidad son partes indivisibles de una visión de desarrollo 2050.

La aspiración para convertirse en un centro de clase mundial no es una quimera. Los logros del país en desarrollo humano sostenible ofrecen algunas de las condiciones indispensables que son requeridas para alcanzarla. Son un valioso activo al momento de labrar ese futuro.

Finalmente, el país debe procurar una visión de desarrollo novedosa, pues las generaciones contemporáneas tienen la obligación ética de honrar la trayectoria costarricense de impulsar el desarrollo humano, la convivencia pacífica, la sostenibilidad ambiental y la democracia, y de heredar a las siguientes una sociedad mejor que la que recibieron de sus mayores.

- **Contribución de la educación superior a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).**

Las instituciones de educación superior son reconocidas por la sociedad como entidades neutrales con la capacidad y responsabilidad de guiar y liderar la respuesta local, nacional e internacional de los ODS a través del diálogo intersectorial y creación de alianzas. Ocupan un lugar prioritario dentro de la sociedad, por su capacidad e incuestionable protagonismo en la creación y difusión del conocimiento.

En el 2016 Costa Rica se convirtió en el primer país del mundo en firmar un Pacto Nacional por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), constituyendo un compromiso país del más alto nivel y donde todas las instituciones públicas, dentro del ámbito de sus competencias, dependencias y autonomías, prestan colaboración para su cumplimiento.

Sin duda ninguna las universidades públicas, en calidad de actores encargados de la generación y difusión de conocimiento, están llamadas a desempeñar un rol trascendental para el logro de los ODS. Tienen un papel fundamental para lograr el cumplimiento de estos, por la contribución necesaria a un nivel mucho más amplio para atender desde su quehacer sustantivo los desafíos sociales, económicos, culturales y medio ambientales. La experiencia y preparación de las universidades públicas resultan clave para vencer y superar muchos de los desafíos que como sociedad debemos enfrentar. Se dice que ninguno de los ODS pueda cumplirse sin la implicación de la educación superior.

Para su cumplimiento la UNA, desde su misión humanista, contribuye principalmente mediante el desarrollo de acciones de enseñanza y aprendizaje, investigación, la extensión universitaria, gobernanza institucional y liderazgo social mediante acciones intersectoriales.

Conscientes de este papel, y en concordancia con sus principios y valores, la Universidad Nacional se compromete a integrar los ODS de manera global y transversal, a saber:

- Desde la investigación, promoviendo la producción de conocimiento inter, trans y multidisciplinar que puede materializarse en soluciones a los problemas locales y globales del desarrollo sostenible.
- Desde la docencia con el compromiso hacia la formación de ciudadanos globales que consideren el alcance del desarro-

llo social y humano, y la sostenibilidad como ejes centrales de su vida personal y profesional.

- Desde la extensión, a través de programas y proyectos sensibles que dialoguen y se articulen con las necesidades y capacidades de territorios y poblaciones de nuestro país.
- Desde la gestión, en la creación de alianzas, y la participación y el fortalecimiento de las redes nacionales e internacionales que permitan la mejora de las capacidades de la Universidad, las instituciones públicas, las organizaciones privadas y la sociedad civil, en general, para alcanzar las metas definidas en los ODS.

Así mismo, se espera superar el reto de integrar los ODS en la planificación y la gestión institucional, **se aspira a generar una batería de indicadores que reflejen el compromiso de la UNA en el cumplimiento de los ODS y el desarrollo de la tecnología y redes necesarias** para captar, almacenar, analizar y mostrar la información generada, para, con ello, seguir fortaleciendo las actividades vinculadas con los ODS realizadas desde la acción sustantiva de la universidad.



- **Promoción del abordaje multi, inter y transdisciplinario de la acción sustantiva.**

La Universidad Nacional no es ajena a las necesidades de las sociedades en relación con la complejidad de los problemas que enfrentamos. Como universidad pública tiene la obligación de contribuir a la solución de problemas reconociendo la complejidad, desde una mirada multi, inter y transdisciplinar (MIT) y en las distintas formas de acción sustantiva.

Su naturaleza fundacional, como “la Universidad Necesaria” le ha orientado a la generación de conocimiento científico para la resolución de problemas de la mano de la extensión y la docencia. Ese doble interés de crear una nueva universidad que atienda las demandas del sistema educativo costarricense al tiempo que responde a los nuevos desafíos nacionales, requiere de la integración de perspectivas que trascienden lo disciplinar.

Debido a ello, el interés por la inter y transdisciplina ha ganado espacios en la universidad, tanto en programas, proyectos y otras iniciativas académicas, como en la oferta docente, lo que, a su vez, ha generado retos para lograr su institucionalización y establecer formas de organización y gestión mediante normativa. Si bien es cierto, lo instituido promueve la integración del trabajo MIT, existen barreras diversas que limitan el desarrollo de otras formas de organización y gestión, así como la inclusión de prácticas de trabajo alternativas, lo que llama a la reflexión para la búsqueda de respuestas a las necesidades evidenciadas en diversos campos como promover una cultura MIT institucional, formar personas con visión integral y promover la atención de problemas desde las distintas disciplinas.

- **Situación de la Educación Superior en el marco de la pandemia y post pandemia**

La pandemia por la Covid-19 ha provocado una serie de impactos que afectaron también a las instituciones de educación superior pública. El estudiantado, profesorado y cuerpo administrativo han debido revolucionar sus métodos de estudio, docencia y trabajo, no sin antes pasar por sus propias disrupciones personales, como lo han hecho todas las demás personas en el mundo.

El impacto inmediato que han sufrido las Instituciones de Educación Superior (IES) es el enfrentarse a una situación disruptiva en tres⁴ aristas: la calidad del aprendizaje y la sostenibilidad financiera, las inequidades en el acceso y en los logros o la pérdida progresiva de financiamiento público y finalmente, en la reapertura del modelo híbrido.

4 La continuidad pedagógica en las universidades de América Latina durante la pandemia, 2021

Desde la perspectiva de las IES, transformarse y adaptarse a los nuevos fenómenos globales ha implicado un gran esfuerzo económico y de direccionamiento de las políticas públicas de parte de los países⁵; así como, el implementar estrategias para seguir impactando en la sociedad con aportes direccionados a un mejoramiento en la calidad de vida, al formar individuos con nuevas herramientas para enfrentar un futuro cambiante, ofreciendo una renovada y actualizada oferta educativa con atracción internacional y con la incorporación de carreras STEM (por sus siglas en inglés) y STEAM (incluye las Artes).

En Costa Rica, el entorno económico vislumbró un gran desafío en relación con la sostenibilidad del financiamiento público a la educación superior estatal que ha tenido que asegurar un salto en el acceso, la calidad, la expansión de la cobertura, la pertinencia de la oferta académica, la gestión de sus servicios y la incertidumbre sobre el tiempo que tardará esta crisis y los estragos⁶ que produzca en el país y en el mundo.

Según el Octavo Estado de la Educación 2021 (p.34), el sistema educativo costarricense atraviesa una grave crisis, debido al golpe combinado de los rezagos históricos y los efectos económicos y sociales generados por la pandemia del Covid-19, lo que se ha denominado “apagón educativo” y que ha generado un declive en el desarrollo de competencias y habilidades de toda una generación de niñas, niños y adolescentes, entre ellas: rezago estudiantil, desigualdades entre la educación pública y la privada, falta de evaluación educativa que dificulta el seguimiento de la trayectoria académica de las personas y el impulso acelerado del uso de la virtualidad en todo el sistema educativo.

A este “apagón educativo” se le une la persistencia de tres brechas en la educación superior: la cantidad y diversidad de la oferta académica entre regiones; género en matrícula y titulación, las persistentes barreras para las mujeres en carreras tecnológicas y científicas y desventajas acumuladas en los niveles preuniversitarios; aunado a que la profesionalización docente ha dejado de ser una prioridad para el país; y aunque los educadores tienen uno o más títulos universitarios esa formación no es sinónimo de calidad profesional, vocación y capacidad de adecuar la enseñanza a contextos y necesidades del grupo de estudiantes.

En este contexto, la UNESCO hace un llamado a “diseñar medidas pedagógicas para evaluar formativamente y generar mecanismos de apoyo al aprendizaje de los estudiantes en desventaja; documentar los cambios pedagógicos introducidos y sus impactos; aprender de los errores y escalar la digitalización, la hibridación y el aprendizaje ubicuo; así como promover la reflexión interna sobre la renovación del modelo de enseñanza y aprendizaje”.

5 PLANES 2021-2025

6 PLANES 2021-2025

Ante este panorama retador para las instituciones de educación superior, resaltan los siguientes desafíos⁷:

- Las instituciones de educación superior deben estar a la vanguardia de la lucha contra la crisis climática y otros retos mundiales
- Promover el bienestar y la sostenibilidad, orientados hacia la justicia, la solidaridad y los derechos humanos
- Asumir una responsabilidad activa en el desarrollo del potencial de la humanidad
- Crear y fomentar las instituciones innovadoras, totalmente comprometidas con las calidades y la equidad
- Buscar las habilidades tecnológicas cruciales como un medio para agregar valor social para todos
- Valorar la educación para la sensibilidad social y medioambiental, promoviendo la responsabilidad planetaria y los valores amplios de sustentabilidad
- Enfrentar la nueva cultura del aprendizaje y acceso a la educación superior
- Reflexionar-actuar sobre el mundo del trabajo y el empleo
- Concretar acciones de articulación de la acción sustantiva
- Atender la situación financiera y sostenibilidad del sistema universitario
- Resguardo de la autonomía universitaria
- Cumplir con el tercer pacto de la educación superior
- Avanzar en diplomacia científica y académica
- Profundizar la vinculación con enfoque territorial
- Avanzar en la articulación del sistema universitario público
- Fortalecer la legitimidad social

Se hace imprescindible que la producción del conocimiento sea orientada al bien común garantizando la continuidad formativa a los estudiantes con apoyo emocional, económico, tecnológico y un adecuado financiamiento público.

⁷ Pensar más allá de los límites. Perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050, UNESCO 2021

Es por esto, que los cambios en el modelo de desarrollo son de carácter urgente y drástico, y son inevitables si como instituciones de educación superior quieren cumplir las expectativas de desarrollo planteadas para el año 2050 y el CONARE se compromete a impulsar las siguientes acciones:

- Impulsar la innovación y desarrollo, con la aspiración de impulsar un desarrollo social más democrático, inclusivo y equitativo.
- Impulsar una mayor articulación de la normativa de las universidades que forman parte de este Consejo para la vinculación externa de su personal académico y científico, sus laboratorios y sus centros de investigación a procesos de innovación, desarrollo empresarial y acción humanitaria
- Impulsar, en el marco de este sistema, una política común para maximizar el uso de la infraestructura para la investigación científica y técnica por parte de otras instituciones del sector público, las organizaciones de la sociedad civil y el sector productivo.
- Efectuar una profunda revisión de la oferta académica del sistema de educación superior pública en todas las regiones del país, con el fin de ampliar las oportunidades educativas y mejorar la eficiencia mediante una integración de los servicios que ofrecen sus universidades miembros y crear carreras relacionadas con las apuestas de desarrollo de las regiones, sin sacrificar el sentido humanista y la formación integral de las personas estudiantes
- Lograr una mayor articulación de la educación superior con los otros ciclos o niveles de la educación, incluida la educación y formación técnico-profesional impartida por el Instituto Nacional de Aprendizaje y los colegios técnico-profesionales.
- Apoyar en el diseño e implementación de la diplomacia científica como política de Estado, con el fin de que se constituya en una interlocutora activa que coordine la voz universitaria frente al Estado y el sector privado.
- Fortalecer los sistemas de información para la transparencia, rendición de cuentas y la evaluación de cumplimiento de las metas en el uso de las transferencias que el sistema de educación superior pública recibe del Estado.

El análisis anterior es una síntesis del estudio . En caso de requerir el estudio completo puede solicitarlo a la APEUNA.

B. Segundo apartado: Escenarios de futuro y rueda de futuros para la UNA

Las seis variables estratégicas clave identificadas por medio de la aplicación de la técnica del “análisis estructural”, son las siguientes:

1. Vinculación pertinente con el sector social, artístico, cultural y productivo
2. Presencia territorial pertinente
3. Transformación tecnológica
4. Internacionalización académica
5. Diversificación de las fuentes de generación de ingresos
6. Reforma Normativa

Se procedió también a realizar un ejercicio para conceptualizar dichas variables para que sean compartidas por las personas funcionarias y estudiantes de la Universidad Nacional las cuales se detallan a continuación:

- **Vinculación pertinente con el sector social, artístico, cultural y productivo:** Definido como una universidad que contribuye mediante la articulación del quehacer sustantivo: transferencia científica de conocimientos, investigación, extensión, producción; con el sector social, artístico, cultural, productivo y económico. Que atiende de forma pertinente las necesidades y demandas de manera colaborativa con los diversos actores en el marco institucional público y privado, garantizando la equidad e igualdad en las poblaciones interlocutoras en el ámbito local, regional, nacional e internacional para fortalecer el modelo de desarrollo más inclusivo, equitativo y sostenible a través de la incidencia política y contribuyendo a la empleabilidad. Lo anterior en resguardo de los principios éticos y de autonomía del quehacer académico.
- **Presencia territorial pertinente:** Definida como la presencia universitaria en los territorios, con énfasis en los de más vulnerabilidad socioeconómica, mediante propuestas e iniciativas de docencia, investigación y extensión pertinente, innovadoras y de calidad, que responda a las realidades de los territorios y comunidades, para que, a través de la transformación social se promueva un desarrollo inclusivo, equitativo y justicia social.
- **Transformación tecnológica:** Se refiere a la integración de la tecnología en los procesos de innovación de la docencia, la extensión, la investigación y la producción académica en concordancia con los avances científicos y tecnológicos para potenciar la creación y adaptación de nueva tecnología que generen enormes oportunidades de desarrollo y bienestar en la vida de

las personas. Además, se incorpora la tecnología en la mejora continua de los procesos de gestión universitaria a través de la automatización de información y el análisis de datos, con el fin de brindar valor en los servicios que ofrece a la sociedad.

- **Internacionalización académica:** Se refiere al desarrollo de un vínculo fuerte de la Universidad con la comunidad internacional por medio de la docencia, investigación, extensión y producción académica a partir de la participación en redes académicas, alianzas con organismos internacionales, nuevos consorcios internacionales, institutos internacionales, nodos de la cátedra UNESCO, entre otros. A través de la movilidad académica y estudiantil se permitirá visualizar y posicionar los aportes de la Universidad externamente y propiciando un intercambio de experiencias y conocimientos a través de la incorporación de nuevas tecnologías, enfoques y métodos donde el bilingüismo juega un rol clave en el proceso de enseñanza aprendizaje y en la formación académica de las personas funcionarias de la institución.

- **Diversificación de las fuentes de generación de ingresos:** Se refiere a una Universidad que genera ingresos como medio de contribución a la sostenibilidad financiera de la institución, producto de la elaboración de propuestas e iniciativas innovadoras desarrolladas internamente por las distintas áreas del quehacer sustantivo que responden a las necesidades y demandas de los diferentes sectores sociales y económicos, a través de una fuerte articulación inter institucional público y privada así como la atracción de recursos financieros producto de la cooperación establecida con organismos internacionales en un marco de principios y valores éticos y de autonomía consecuente con el marco estatutario de la UNA.

- **Reforma Normativa:** Se refiere a la capacidad de la Universidad Nacional de dinamizar, actualizar y simplificar el marco normativo institucional según lo demande los cambios del entorno y las necesidades que surjan de la docencia, la investigación, la extensión y la producción académica para garantizar la pertinencia, eficiencia y calidad en el desarrollo de los procesos institucionales. En este sentido se organizan en la UNA unos núcleos normativos concentrados procurando así la agilidad y eficiencia de la creación de nueva normativa o bien los ajustes a la ya existente.

-

- **Innovación del modelo universitario:** Se refiere a la definición del enfoque filosófico que orienta los procesos sustantivos de la gestión universitaria. *La Universidad Nacional hasta ahora se ha distinguido como la universidad necesaria ya que desarrolla un modelo que estimula la comunicación y la colaboración entre los diversos actores sociales, y coadyuva en la preparación de personas que contribuyen, desde sus ámbitos particulares, al desarrollo de las comunidades locales, nacionales y regionales. (Estatuto Orgánico, Preámbulo).*

Otras variables identificadas y que en su mayor parte son variables de entorno implican para la Universidad alertas y compromisos superiores.

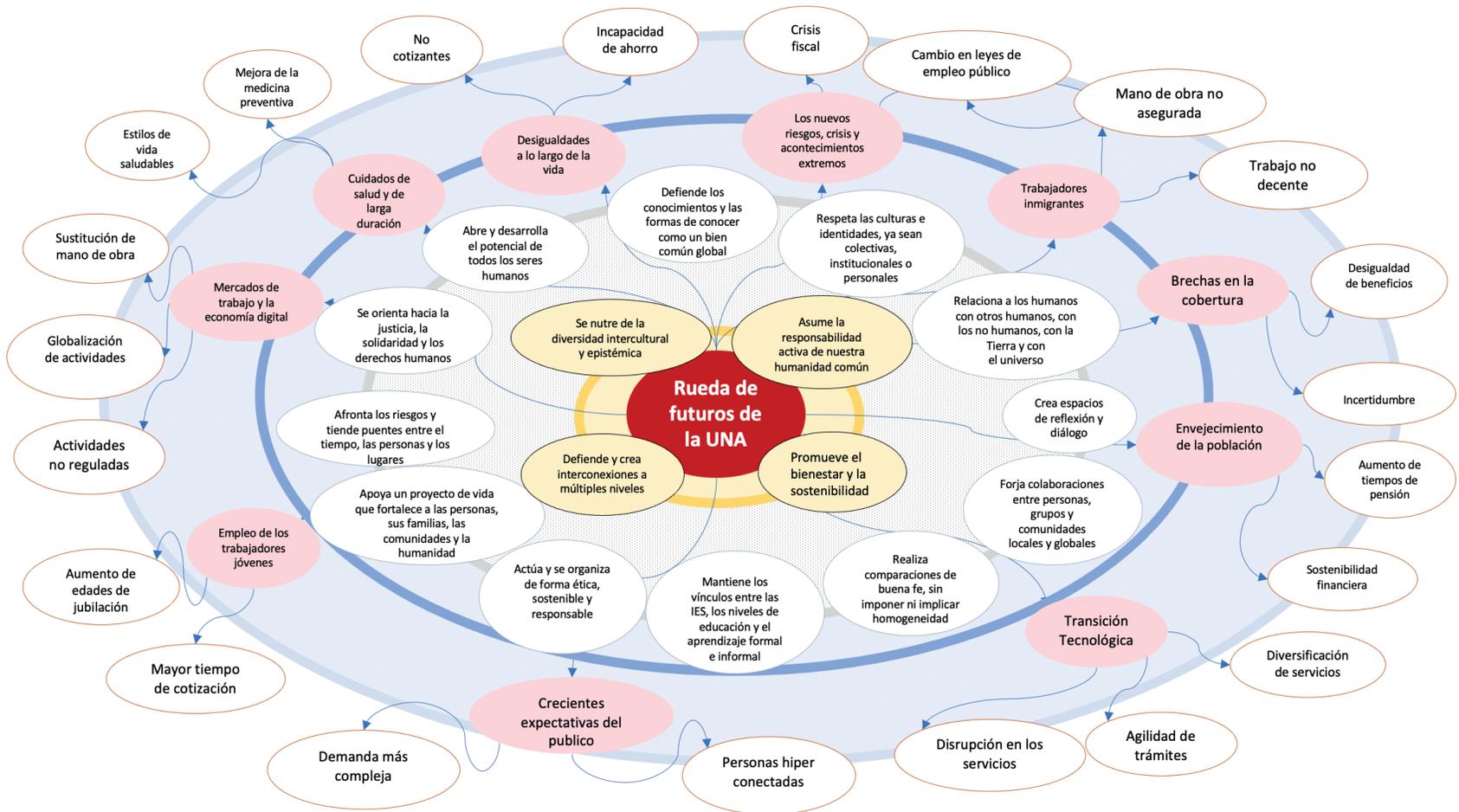
- **Revolución 4.0 y 5.0:** Refiere a interconectividad, automatización, aprendizaje que exige una sociedad que basa su accionar en la tecnología y en el uso de datos e información en tiempo real, para la toma de decisiones y el desarrollo de procesos. *Serán condiciones que la UNA deberá prever y prepararse en un mundo en el cual muchas de las principales actividades productivas y laborales serán marcadas por la aplicación tecnológica y la inteligencia artificial.*
- **Cambio y variabilidad climática:** Se refiere a los efectos que tendrían el cambio y la variabilidad climática sobre la humanidad y las consecuencias que eso tendría sobre la misión de la Universidad. *La acción de la UNA debe estar en la línea de la creación de conciencia y desarrollo de acciones concretar de lucha contra el cambio climático y adaptación a la variabilidad climática.*
- **Ciencia y tecnología:** Se refiere a la creación y adaptación de nuevos aportes científicos-tecnológicos que propicie la formación profesional pertinente a los contextos internacionales y nacionales. *La UNA deberá contar con su laboratorio y su fondo para el desarrollo de la I+D como una forma de poder ofrecer alternativas de alto valor social y mano en una sociedad transformada hacia una reducción del relacionamiento humano.*
- **Transformación del mundo del trabajo:** Refiere al cambio en el contexto laboral y del sistema productivo, a razón de los avances científicos y tecnológicos, lo cual demanda de otras capacidades (oferta) en empleados actuales y futuros. *Esta condición de la variable obliga a la UNA a revisar la formación que se está dando a las personas profesionales que salen de la Universidad a buscar un empleo en el mercado laboral, a revisar la vigencia de las carreras y las modalidades de formación.*
- **Finanzas:** Gestión del recurso público para el financiamiento de las instituciones creadas por ley nacional para la educación estatal superior. *Esta es una variable interna que alerta sobre la importancia del manejo eficiente de los recursos públicos ante una sociedad que cada vez exige más resultados para otorgar legitimidad.*

- **Leyes nacionales:** La autonomía universitaria, es un derecho de las universidades públicas en la Constitución Política, porque gracias a ella es posible crear conocimiento y cultura, y servir de conciencia crítica en un momento histórico-político en el que se requiere de un margen de autonomía institucional para esbozar nuevos derroteros para el desarrollo de la democracia y la sociedad costarricense.
- La autonomía propia de las universidades públicas costarricenses han sido tradicionalmente respetada por la legislación nacional, garantizando la independencia para el desempeño de su funciones y plena capacidad jurídica para adquirir derechos y deberes, es decir le permite a la Universidad, proponer su propia organización y gobernanza.
- Esta es una variable que nos compromete a comprender y defender la autonomía universitaria no solo por quienes la conforman sino por la sociedad costarricense, porque expresa el reconocimiento máximo que la sociedad le concede a una institución de carácter público, por considerarla legítima y pertinente en su aporte científico, cultural, artístico y formativo a la sociedad.

Luego de identificadas las variables estratégicas se hace su valoración a futuro por medio de la conexión con las dinámicas globales identificadas en el estado de vigilancia estratégica o estudio de señales. Para ello se utilizó la técnica de la rueda de futuros.

En el proceso de formulación del Plan Estratégico Prospectivo de la UNA, a partir de las consultas a los participantes se identificaron múltiples escenarios de futuros posibles apoyados en validación de hipótesis. De acuerdo con las hipótesis se tiene la siguiente “Rueda del Futuro” como preámbulo a la presentación de los escenarios.

Figura 3. Rueda de futuros UNA



Fuente: Escuela de Planificación y Promoción Social

La rueda de futuros es una forma visual de ver como la dinámica misional de la UNA se podría conectar con la dinámica global de la temática del futuro de la educación superior. Es una técnica que facilita esa visualización de una manera más clara.

Las relaciones entre las variables de enlace y el entorno permiten hacerse una idea de la complejidad que podría venir en el futuro de la educación superior.

En síntesis, la rueda del futuro posiciona la educación superior y el futuro de la UNA en el contexto de una sociedad nacional y mundial que experimenta una de las transformaciones y cambios más significativos de la historia. Tres fuerzas sociales incentivan este cambio: la disrupción tecnológica, la globalización y los cambios demográficos.

El cruce de estas tres fuerzas genera escenarios altamente retadores para la educación superior del futuro y para el modelo de universidad tradicional.



*A lo largo del año 2021, el señor Rector, Francisco González Alvarado, promovió la realización de **talleres colaborativos y participativos** para dar a conocer el estado y avance del proceso prospectivo e involucrar a la comunidad universitaria en su construcción.*

Escenarios de futuro

De acuerdo con la dinámica de señales de futuro realizada en el estudio de vigilancia estratégica y diagramada en la “Rueda del Futuro”, se aplicó el análisis morfológico para la identificación inicial de escenarios posibles; y luego de manera cualitativa se tomaron siete de ellos que atendieran al atributo de tener la mayor probabilidad de ocurrencia de acuerdo con los resultados de la aplicación del “sistema de matrices de impacto cruzado” (SMIC).

Cuadro 6. Escenarios co-construidos UNA

escenarios (1 y 0)					probabilidad	acumulado	Nombre del escenario
Ingresos propios	Vinculación social y productiva	Transformación tecnológica	Internacionalización	Territorialización			
1	1	1	1	1	26,2	26,2	UNA necesaria y floreciente
0	0	0	0	0	19,2	45,4	“Apague y vámonos”
1	1	1	1	0	5,7	51,1	“UNA Corporativa”
0	1	1	1	1	5,6	56,6	“Priorización de la Acción Sustantiva / Atados de manos”
1	0	1	1	1	5	61,7	Pérdida Universidad Necesaria
1	1	1	0	1	4,9	66,6	“UNA: fuerte para Costa Rica”
1	1	0	1	1	4,3	70,9	“Mancha de grasa”

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, los participantes consideran el escenario deseado al que llamaron “**UNA necesaria y floreciente**”; el escenario catastrófico fue “**Apague y vámonos**”.

Narrativa de los escenarios

Nombre del escenario	Narrativa
<p>Apague y vámonos</p>	<p>Corre el año 2042, y la UNA tiene la menor cantidad de oferta académica y la menor solicitud de ingreso de estudiantes, su acción sustantiva no es atractiva para socios de los sectores sociales e industriales, los pocos estudiantes que se gradúan no cuentan con habilidades ni herramientas suficientes para insertarse en mercados laborales, porque no se tomaron las decisiones anticipatorias requeridas, para afrontar la transformación digital, la potenciación de talentos para el mundo laboral, la vinculación social y productiva, y no se dio una razonable gestión de los recursos propios y generados.</p> <p>Los recursos que transfiere el Estado son cuestionados e insuficientes para mantener el modelo de universidad, lo que genera presiones para adoptar iniciativas de fusión y privatización de las instituciones de educación superior. Para continuar algunas de las actividades sustantivas se debe desmejorar el financiamiento de otras, lo que tiene efectos sobre la calidad y cobertura de la educación, el mantenimiento o renovación de planta física y la plataforma tecnológica; porque la universidad no supo adaptarse a las medidas financieras y políticas de las últimas décadas.</p> <p>Ante este panorama, la territorialización pasó de ser una aspiración a una utopía y se analiza si las sedes y secciones regionales son parte accesoria o esencial de la universidad, por tanto, paulatinamente se han disminuido los recursos para estas instancias lo que implicó una contracción de los servicios brindados con perspectiva de cierre de recintos o fusión con otras instancias. También la universidad se haya desfazada y desplazada de los proyectos país en las costas y otras áreas prioritarias fuera del valle central, debido a que no supo concretar acciones para fortalecer su cobertura y pertinencia institucional en las regiones.</p>

UNA corporativa

Corre el año 2042, la UNA dispone de una oferta académica en su mayoría generada con recursos propios que garantiza la sostenibilidad financiera de la universidad, pero manteniendo la congruencia con los principios y fines institucionales. Igualmente, con capacidad y formación del recurso humano se incide significativamente en el bienestar de poblaciones prioritarias (escasos recursos) y en el modelo productivo con permanente innovación en el quehacer sustantivo. Asimismo, contamos con una comunidad universitaria ampliamente calificada en el adecuado uso y adopción tecnológica con una inversión moderna y procesos de trabajo ágiles y eficientes en el ámbito administrativo y académico.

Además, tenemos redes académicas a nivel nacional e internacional que potencian el quehacer sustantivo de la UNA y que nos posicionan como una institución referente en distintas disciplinas y contextos. Sin embargo, nos mantenemos posicionados en el Área Metropolitana por lo que la mayor cobertura y presencia territorial se mantiene como una asignatura pendiente.

<p>Priorización de la acción sustantiva / atados de manos</p>	<p>Corre el año 2042, la UNA solo logró duplicar la generación de recursos propios, porque la regla fiscal de inicios de la década de los veinte limitó la capacidad de inversión, no se tuvo la capacidad de articularse con el sector productivo y social para generar recursos, de esta manera, la UNA perdió pertinencia y no se ofrecen programas de educación permanente atractivos. Además, no se fortalecieron las habilidades docentes, así como la normativa institucional para adaptarse a las nuevas formas de docencia, las dinámicas de la cooperación nacional e internacional y la venta de servicios. Sin embargo, se logró cuadruplicar el porcentaje de proyectos, trabajos finales de graduación, prácticas profesionales y voluntariado vinculados con los sectores social, cultural, artístico y productivo mediante el reforzamiento de acciones para el desarrollo de una acción sustantiva y curricular anclada en los territorios, por medio, de articulaciones con Gobierno Central, Gobiernos Locales, Convenios, Cámaras, Centros Culturales, Organizaciones Civiles, entre otros, a través de metodologías de aprendizaje basadas en la resolución de problemas y formulación de proyectos que responden a los Planes de Desarrollo Territorial del país.</p> <p>Asimismo, se concretó la meta la transformación tecnológica institucional, por medio de la renovación de los planes de estudio para integrar la tecnología en todas nuestras carreras y líneas de investigación, también se implementó una estrategia de alfabetización digital a través de programas y proyectos institucionales, que integran la tecnología en los procesos del quehacer universitario, y se definió y ejecutó una estrategia de transformación digital, a través de convenios para mejorar la madurez digital y el desarrollo tecnología propia, que responda a las necesidades de la acción sustantiva y las poblaciones interlocutoras. Todo ello, se logró porque se gestó un cambio en la cultura organizacional que superó la resistencia al cambio y potenció las capacidades del personal académico, administrativo y estudiantil para la transversalización tecnológica en todas las actividades institucionales.</p> <p>De igual forma, se logra que el personal administrativo, docente y la población estudiantil realice una experiencia y exposición en contextos internacionales anualmente, debido a que se lograron alianzas estratégicas con Universidades Latinoamericanas, en primera instancia y luego el resto del mundo para el intercambio y la movilidad estudiantil, para estudiantes de grado y posgrado. Así como la construcción de una plataforma tecnológica que permite dar seguimiento y oportunidades de desarrollo académico a la población graduada porque se establecieron vínculos para el desarrollo de investigaciones y pasantías por parte del personal académico y administrativo de la institución para lograr experiencias formativas, investigativas, creativas y de desarrollo profesional, así como se logró la flexibilización y agilización de procesos internos de captación de recursos, de intercambio estudiantil y de cooperación nacional e internacional.</p> <p>Finalmente, se cuadruplica la acción sustantiva desconcentrada de la UNA por medio de las Sedes y Sección Regional porque se planificó, ejecutó y evaluó con los Gobiernos Locales y Grupos Civiles en los Territorios un plan de acción sustantiva universitaria para potenciar el desarrollo de los pueblos, con base en el PNOT-2042, mediante el trabajo regional, en sus zonas de convergencia y se reforzaron acciones por medio de fondos concursables para atender necesidades específicas en los territorios.</p>
--	---

**Pérdida de la
universidad
necesaria**

Corre el año 2042, la filosofía de Universidad Nacional Necesaria y humanista apenas es un recuerdo; los esfuerzos se han orientado a consolidar el modelo tecnocrático y funcionalista dejando de lado la integralidad de la acción sustantiva y la misión social estatutaria. La gestión académica se ha enfocado en la generación de recursos y la tecnificación, para conseguir una universidad de mayor prestigio internacional, competitiva a nivel de mercado con las adaptaciones curriculares y la masificación de la oferta académica que demandan las visiones productivistas y desarrollistas globales.

**UNA fuerte
para Costa
Rica**

Corre el año 2042 y la UNA genera ingresos propios, porque revisó y actualizó la normativa para simplificar procesos y mejorar el diálogo social, fortaleció las competencias de ejecución, realizando cambios y adaptaciones para generar proyectos de vínculo externo y redes de trabajo entre socios naturales, gracias a que las oficinas internas buscaron oportunidades para el desarrollo de iniciativas, logrando un alto compromiso entre los actores que participan. Igualmente, está vinculada con el sector social y productivo, junto a la revisión y actualización de la normativa para simplificar procesos y mejorar el diálogo social, se construyeron espacios de construcción colectiva con la ciudadanía, articulando el trabajo con otras universidades públicas y otros organismos, logrando sinergia con actores sociales en las comunidades en que desarrollan la acción sustantiva. Asimismo, la transformación tecnológica es una realidad porque generó estrategias institucionales que consideraron nuevas tecnologías en los diferentes procesos de la acción sustantiva y uso estratégico, lo que permitió digitalizar y virtualizar diferentes procesos institucionales, así como curricularizar la integración de las tecnologías en los planes de estudio para fortalecer las capacidades institucionales. Asimismo, se actualizó el modelo pedagógico visibilizando la importancia de las tecnologías en los procesos de aprendizaje debido a la transformación tecnológica y generando modalidades híbridas para la formación profesional. Finalmente, se logró la territorialización gracias a que la normativa la fortaleció, lo que permitió generar espacios de construcción con la ciudadanía en atención a las demandas sociales en las regiones, implementando una estrategia de utilización de recursos conjuntos con otras instituciones u organismos y utilizando la transformación tecnológica institucional para responder a las demandas de las regiones.

Sin embargo, no se generó la normativa que fortaleciera e incentivara los procesos de internacionalización, ni se desarrollaron capacidades en lenguas ni el desarrollo profesional docente en este particular, ni se fortalecieron las redes internacionales de cooperación internacional ni los consorcios de universidades. Tampoco se rediseñaron los planes de estudio para que considerarán: opciones de vínculos internacionales, intercambio y movilidad institucional, vinculación a proyectos de investigación internacionales, ni se fomentó el entendimiento de otras culturas y su importancia para el desarrollo profesional, ni se utilizó la transformación tecnológica institucional para lograr la internacionalización de la UNA.

<p>Mancha de grasa</p>	<p>Corre el año 2042, la UNA ha cuadruplicado el total de los ingresos provenientes de fuentes diferentes al FEES, a través de la venta de servicios, transferencia tecnológica, cooperación externa, colaboración, contrapartes, porque identificó una ruta para insertar su oferta de servicios en el contexto, modernizó la normativa y desarrolló un cambio en la cultura institucional orientada a la consecución de recursos por vínculo externo. Igualmente, se ha cuadruplicado el porcentaje de programas, proyectos y actividades académicas, trabajos finales de graduación, prácticas profesionales y voluntariado vinculados con los sectores social, artístico, cultural y productivo, porque los proyectos se alinearon con la misión y visión de la UNA, la formulación de los proyectos surgió desde las demandas y necesidades de los sectores sociales, definió y permaneció en regiones específicas en las que la UNA trabajó sostenidamente con diferentes programas, logrando un impacto en éstas, definió y fortaleció el perfil del personal académico y el total del personal académico de tiempo completo se desempeñó en docencia y además en investigación y extensión con una mirada multi e interdisciplinaria. También, al 2042 el personal académico, administrativo y estudiantado tiene exposición a contextos y experiencias internacionales cada año en promedio porque, la UNA participó en el proceso de redefinición de las redes académicas más afines a los valores y principios de la UNA, se aplicó el concepto de ciencia abierta, se flexibilizó los procesos y normativa para la integración de la UNA a redes y espacios internacionales, se diseñó programas de estudio y cursos con exposición a contextos internacionales en las mallas curriculares. Finalmente, al 2042 la acción sustantiva desconcentrada de la UNA se cuadruplica en la sección y sedes regionales dado que se atendió las necesidades particulares de las regiones del país alineando la oferta académica, se interiorizó un enfoque territorial en la cultura organizacional de la UNA, y se materializó en la arquitectura organizacional. Sin embargo, al 2042, solamente el 50% del cuerpo académico y administrativo, así como la población graduada integra, de manera innovadora y creativa, las tecnologías del conocimiento y la información en su ámbito de acción dentro y fuera de la institución, provocando el rezago generacional en estudiantes y el país, y el desinterés por la oferta académica de la UNA y disminución en la matrícula, apagón académico.</p>
-------------------------------	---

Escenario deseado

De acuerdo con el trabajo realizado durante el proceso de construcción de los escenarios, los actores participantes acordaron por votación y consenso que se quieren orientar hacia el escenario deseado: UNA necesaria y floreciente La metáfora de este escenario plantea lo siguiente:

Corre el año 2042, la UNA ha cuadruplicado el total de los ingresos provenientes de fuentes diferentes al FEES, a través de la venta de servicios, transferencia tecnológica, cooperación externa, colaboración, contrapartes, porque identificó una ruta para insertar su oferta de servicios en el contexto, modernizó la normativa y desarrolló un cambio en la cultura institucional orientada a la consecución de recursos por vínculo externo. También se logró cuadruplicar el porcentaje de proyectos, trabajos finales de graduación, prácticas profesionales y voluntariado vinculados con los sectores social, cultural, artístico y productivo mediante el reforzamiento de acciones para el desarrollo de una acción sustantiva y curricular anclada en los territorios, por medio, de articulaciones con Gobierno Central, Gobiernos Locales, Convenios, Cámaras, Centros Culturales, Organizaciones Civiles, entre otros, a través de metodologías de aprendizaje basadas en la resolución de problemas y formulación de proyectos que responden a los Planes de Desarrollo Territorial del país.

Asimismo, se concretó la meta la transformación tecnológica institucional, por medio de la renovación de los planes de estudio para integrar la tecnología en todas nuestras carreras y líneas de investigación, también se implementó una estrategia de alfabetización digital a través de programas y proyectos institucionales, que integran la tecnología en los procesos del quehacer universitario, y se definió y ejecutó una estrategia de transformación digital, a través de convenios para mejorar la madurez digital y el desarrollo tecnología propia, que responda a las necesidades de la acción sustantiva y las poblaciones interlocutoras. Todo ello, se logró porque se gestó un cambio en la cultura organizacional que superó la resistencia al cambio y potenció las capacidades del personal académico, administrativo y estudiantil para la transversalización tecnológica en todas las actividades institucionales.

De igual forma, se logra que el personal administrativo, docente y la población estudiantil realice una experiencia y exposición en contextos internacionales anualmente, debido a que se lograron alianzas estratégicas con Universidades Latinoamericanas, en primera instancia y luego el resto del mundo para el intercambio y la movilidad estudiantil, para estudiantes de grado y posgrado. Así como la construcción de una plataforma tecnológica que permite dar seguimiento y oportunidades de desarrollo académico a la población graduada porque se establecieron vínculos para el desarrollo de investigaciones y pasantías por parte del personal académico y administrativo de la institución para lograr experiencias formativas, investigativas, creativas y de desarrollo profesional, así como se logró la flexibilización y agilización de procesos internos de captación de recursos, de intercambio estudiantil y de cooperación nacional e internacional.

Finalmente, se cuadruplica la acción sustantiva desconcentrada de la UNA por medio de las Sedes y Sección Regional porque se planificó, ejecutó y evaluó con los Gobiernos Locales y Grupos Civiles en los Territorios un plan de acción sustantiva universitaria para potenciar el desarrollo de los pueblos, con base en el PNOT-2042, mediante el trabajo regional, en sus zonas de convergencia y se reforzaron acciones por medio de fondos concursables para atender necesidades específicas en los territorios.

Una vez planteada y validada la metáfora de futuro por el equipo consultivo del proceso prospectivo institucional, se realiza una valoración integral de la misma por parte del Consejo de Rectoría y en concordancia con la razón de ser histórica de la UNA; así como algunos factores coyunturales en el ámbito nacional que retan a la Universidad a seguir luchando por su autonomía y sostenibilidad en el futuro, se plantea el siguiente escenario apuesta, el cual guarda plena coherencia con la metáfora de futuro pero que acentúa algunos elementos estatutarios que deben permanecer guiándonos en el futuro:

UNA 2042

Escenario apuesta: UNA necesaria y floreciente

Corre el año 2042 y la Universidad Nacional ha logrado consolidar un ejercicio de gobernanza estrechamente vinculado con un modelo universitario de organización y gestión integral inclusivo, centrado en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria y los valores democráticos, la solidaridad y la justicia como referentes de la convivencia entre las personas integrantes de la comunidad universitaria, así como de la pertinencia del quehacer sustantivo, financieramente sostenible, asegurando los recursos provenientes del estado y complementándolos con recursos propios y sustentado en los principios de calidad e innovación, transparencia, transformación tecnológica, reforma normativa y con un sistema de información e indicadores centralizados que contribuya al seguimiento del proceso de planificación prospectivo estratégico y a los distintos procesos de evaluación institucionales, con el objetivo central de potenciar el valor público de la institución.

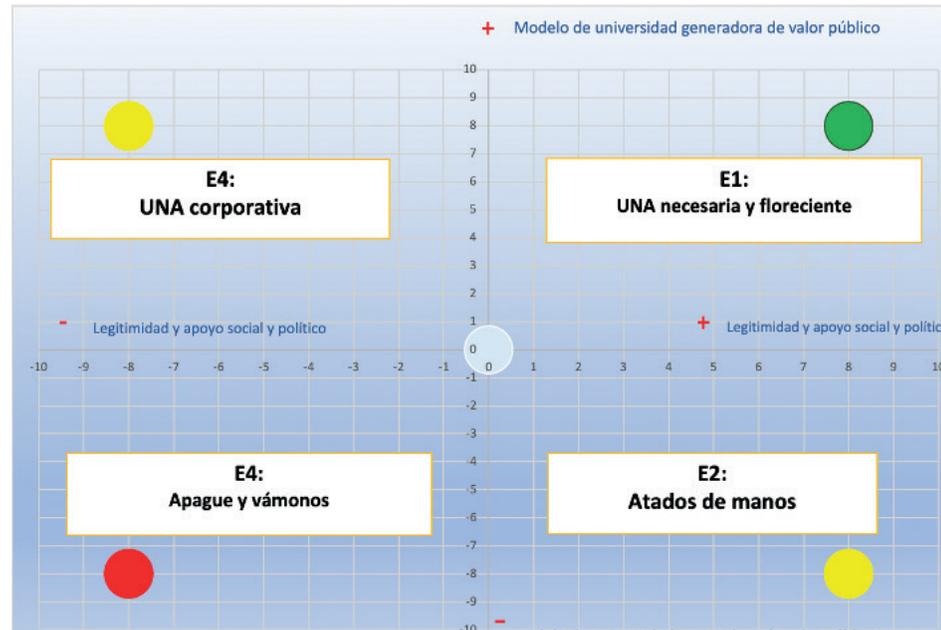
La universidad logró una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva universitaria autónoma y ética en diálogo con los diferentes sectores sociales, productivos, académicos y la institucionalidad pública, con los que desarrolló acciones conjuntas en la reflexión plural, aportes pertinentes y buscó soluciones innovadoras a problemas estructurales y emergentes con perspectiva en los territorios, la región y el planeta, sustentadas en la diversidad epistemológica y la evidencia científica para la toma de decisiones y con prioridad en la incidencia en las agendas públicas, mediante la activa facilitación de la producción de bienes culturales y artísticos, la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos y la formación de profesionales integrales para contribuir a la transformación social y al desarrollo humano sostenible, inclusivo y con equidad.

Además, consolidó el ejercicio de planificación con enfoque estratégico prospectivo y ejecutó las diferentes modalidades de su acción sustantiva con pertinencia social, innovación, transdisciplinariedad, transversalidad y excelencia expresada en los más altos estándares de calidad y se comprometió con la formación de los pensadores, científicos, artistas y en general los profesionales que, con visión humanista, la sociedad costarricense, la región y el planeta requiere.

Finalmente, admitió la articulación permanente entre diversas disciplinas y la búsqueda de su complementariedad en todo su quehacer; definió prioridades estratégicas institucionales mediante políticas académicas que orientaron la investigación, la extensión, la docencia y la producción desde un enfoque integral y asumió la evaluación de los resultados como un mecanismo para la asignación de los recursos institucionales y reconocimiento al mérito académico.

Para una mejor visualización de los cuatro escenarios, a continuación, se ubican dentro de la técnica de los “Ejes de Schwartz” con el propósito en valorar posibles implicaciones.

Figura 4. Ejes de Schwartz UNA



Fuente: Elaboración propia.

- De la figura de los Ejes de Schwartz, pueden valorarse cuatro condiciones posibles siguiendo la lógica de los signos del sistema cartesiano.
- El escenario “UNA necesaria y floreciente” muestra un desempeño de la UNA positivo con legitimidad y apoyo social y político positivo de la sociedad.
- El escenario “apague y vámonos”, es el que muestra un desempeño negativo con una Universidad que no logra transformar su modelo tradicional; lo cual repercute en pérdida de legitimidad y apoyo de la sociedad.

Tercer apartado: Marco filosófico institucional

Propuesta de valor

La Universidad Nacional realiza esfuerzos significativos para garantizar el cumplimiento de su misión y visión. Por esta razón, en estos momentos históricos de la humanidad, la UNA robustece la gestión universitaria para atender las demandas de la sociedad, las cuales cada vez son más complejas como consecuencia de un proceso natural de la evolución de éstas. En este sentido, la Universidad Nacional está construyendo su futuro por medio de una planificación institucional con un enfoque prospectivo.

Consecuentes con nuestra Visión de Universidad Nacional el proceso prospectivo permitió la siguiente reflexión acerca de nuestro marco filosófico institucional, rescatando que la UNA mantiene su identidad humanista, fortalece su aporte y cercanía al desarrollo de los territorios siendo un elemento de singularidad en el contexto de una sociedad que se orienta por la disrupción tecnológica, la globalización, el cambio climático y la transformación demográfica.

Así mismo la declaración de **Misión de la UNA**, rescata que:

“La Universidad Nacional construye conocimientos y forma profesionales humanistas, críticos y creativos, por medio de la integralidad de las acciones sustantivas en el ámbito nacional e internacional con los sectores sociales, artísticos, culturales, productivos; contribuyendo con la sustentabilidad eco social, la convivencia pacífica, la transformación democrática y el desarrollo de las comunidades y la sociedad, con énfasis en los sectores menos favorecidos o en riesgo de exclusión”.

Valores de la UNA

Los valores se construyeron y se presentan de acuerdo con una jerarquía establecida por los participantes en el proceso de formulación.

- **Compromiso social:** es la orientación de las tareas institucionales hacia el bien común, en particular hacia la promoción y consecución de una mejor calidad de vida para los sectores sociales menos favorecidos.
- **Excelencia:** es la búsqueda constante de los más altos parámetros de calidad internacionalmente reconocidos en el quehacer académico y la gestión institucional.
- **Equidad:** todos los miembros de la comunidad universitaria tienen los mismos derechos y oportunidades, sin ningún tipo de discriminación.
- **Participación democrática:** la toma de decisiones tiene como base la participación democrática y equitativa, mediante el ejercicio de la libertad de pensamiento y la expresión responsable de la comunidad universitaria.
- **Solidaridad:** promoción y apoyo permanente a los sectores sociales en vulnerabilidad para superar las condiciones adversas en las cuales desarrollan su forma de vida.

Visión de futuro de la Universidad Nacional:

La visión de futuro al 2042 se estableció con base en el escenario apuesta: “UNA necesaria y floreciente:

“La UNA se consolida como la universidad humanista, con ejercicio pleno de su autonomía, formadora del talento humano, innovadora, emprendedora, con un liderazgo científico, artístico, cultural y tecnológico que se vincula y está al servicio de los diferentes sectores de la sociedad nacional e internacional para contribuir al desarrollo humano sostenible, solidario, equitativo e inclusivo en los territorios y las comunidades”

Cuarto apartado: La estrategia de planificación institucional y los desafíos del nuevo enfoque

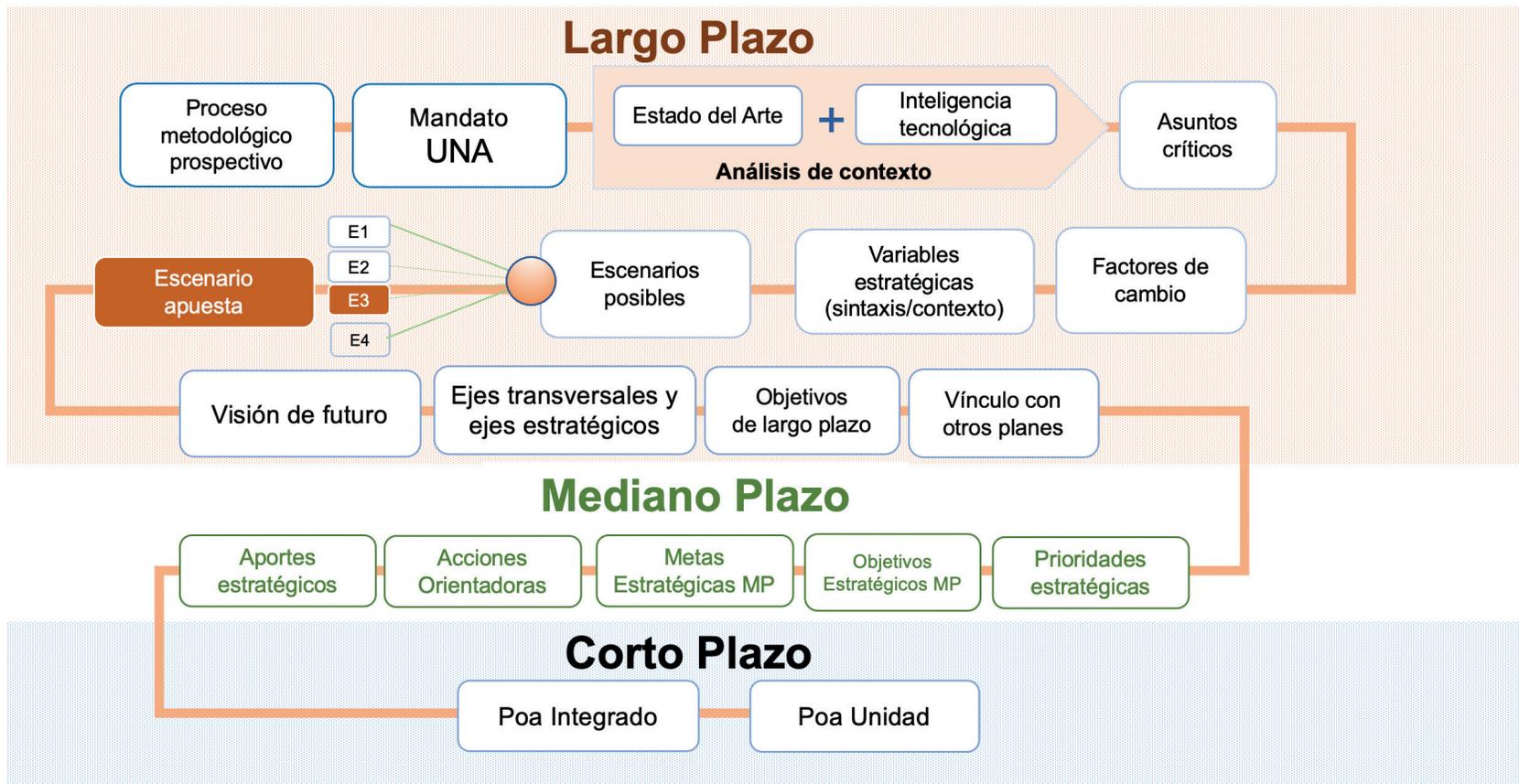
Para el horizonte al 2042, en el marco de una sociedad que ha experimentado una transformación singular en la historia de la humanidad, la UNA posiciona una propuesta de valor basada en la integración virtuosa entre el humanismo que la diferencia y la innovación que le permite competir en una sociedad más digital, globalizada y transcultural.

El principal desafío será fortalecer y dar credibilidad a los procesos de planificación institucional desde un enfoque prospectivo, que permita trazar las rutas sistemáticas de la planificación del corto, mediano y el largo plazo. Así mismo, aspiramos a mejorar la forma de trasladar a la sociedad la forma en como cumplimos con nuestra misión a través de las prioridades institucionales que se determinarán, en lo inmediato, para el próximo quinquenio.

Para ello, reconociendo que la gobernanza de la planificación institucional es guiada por un sistema de planificación donde las instancias participantes se complementan y articulan en función de alcanzar los objetivos y metas institucionales, para el quinquenio 2023-2027 la estrategia será la siguiente:

Figura 5. Metodología prospectiva estratégica institucional

Metodología prospectiva estratégica institucional 



Fuente: Elaboración propia.

La Universidad orientará todas sus acciones internas y externas vinculadas a cinco ejes transversales de largo plazo (ETLP). El escenario apuesta es la guía estratégica para la Universidad Nacional en un periodo de tiempo de 20 años, de él se desprenden los ejes estratégicos de largo plazo que son el conjunto de variables estratégicas articuladas conceptualmente que permiten configurar el camino a seguir a partir de los ejes estratégicos de largo plazo en adelante denominados EELP.

Aunado a esto, los EELP tienen vinculado un objetivo de largo plazo mismo que dará el direccionamiento que tendrá la UNA en el futuro para poder tratar de acercarse lo más posible al escenario apuesta, además, los objetivos estratégicos de largo plazo (OELP) serán el referente institucional para realizar el ejercicio de seguimiento y evaluación que hará la UNA en los próximos 20 años dado que describen el qué, cómo y para qué. Para poder medir el avance de los objetivos estratégicos de largo plazo y monitorear su avance en el tiempo, el objetivo de largo plazo se delimitará por quinquenios a través de lo que en adelante se llamarán prioridades estratégicas de mediano plazo (PEMP) las cuales serán temáticas específicas que se priorizarán en el ámbito institucional para cada quinquenio y a las cuales se le establecerán objetivos y metas de mediano plazo institucionales.

Para operativizar las metas de mediano plazo institucional, las facultades, centros, sedes, sección regional, rectoría, rectoría adjunta y vicerrectorías procederán a formular acciones estratégicas quinquenales las cuales serán su referente estratégico para el próximo quinquenio y las cuales durante su ejecución darán cumplimiento a las metas estratégicas de mediano plazo institucional, por su parte las unidades adscritas a estos ámbitos formularán lo que se ha denominado un aporte estratégico que es un producto a servicio académico o administrativo que en su conjunto darán concreción a las acciones estratégicas.

1. Ejes transversales de largo plazo (ETLP)

Los ejes transversales son dimensiones conceptuales que orientan todas las acciones internas y externas que desarrolla la universidad en el cumplimiento de su misión y que tienen una expresión formal en las políticas, reglamentos, directrices y acciones institucionales. Cada uno de los cinco ejes definidos, constituye las grandes dimensiones de referencia obligatoria en la consecución de los objetivos y las metas contempladas en los planes de mediano plazo institucional. Estos se expresan en el Estatuto Orgánico mediante principios, fines y valores que sustentan el quehacer universitario y guardan estrecha vinculación con los ODS.

Los ejes transversales de largo plazo para la UNA son los siguientes:

<p>Responsabilidad ambiental</p>	<p>Esta dimensión incorpora las políticas, reglamentos, lineamientos, directrices y acciones institucionales, así como el cumplimiento del marco normativo nacional, en materia de responsabilidad ambiental como referentes para la realización de las diferentes formas del quehacer sustantivo, orientando a que la universidad forme los profesionales con una clara conciencia y responsabilidad ambiental que se refleje en su desempeño profesional, promueva actividades académicas que fortalezcan una cultura ambiental de excelencia, ejecute todas las actividades académicas, administrativas y de servicios en general, bajo principios que aseguren que sean cada vez más amigables con el ambiente y promueva la protección y defensa de los diversos ecosistemas, a fin de asegurar su conservación para las futuras generaciones.</p> <p>Este Eje Transversal involucra la adopción de prácticas de cuidado y preservación del ambiente aplicadas a la administración y uso racional del equipamiento y los recursos institucionales para el ejercicio de la acción sustantiva, tales como: la prevención del derrame y emisiones de productos peligrosos, así como el aseguramiento de condiciones de higiene y seguridad adecuadas a la comunidad universitaria, población cercana y el ambiente en general, la utilización de la energía racionalmente con prácticas de reducción, el cumplimiento gradual con la legislación ambiental nacional pertinente (vertido y reúso de aguas residuales, desechos peligrosos, uso de agroquímicos, entre otros).</p>
<p>Inclusión y equidad</p>	<p>Esta dimensión incorpora las políticas, reglamentos, lineamientos, directrices y acciones institucionales, así como el cumplimiento del marco normativo nacional, en materia de inclusión y equidad como referentes para la realización de las diferentes formas del quehacer sustantivo y las relaciones de convivencia entre todas las personas de la comunidad universitaria. La inclusión y la equidad constituyen principios éticos y de justicia que se vinculan con la adopción de mecanismos, procesos, acciones y prácticas que la universidad desarrolla cuyo propósito es disminuir las desigualdades y discriminaciones instauradas por razones socioeconómicas, políticas, culturales, de accesibilidad, de género o de cualquiera otra causa.</p> <p>Este Eje Transversal involucra la adopción de prácticas que promuevan que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan los mismos derechos y oportunidades, sin ningún tipo de discriminación y para ello, tutela el cumplimiento de normativa institucional tales como: la política de admisión y becas institucionales, la Política para la Igualdad y la Equidad, averiguar otras en esta línea.</p>

Compromiso social	<p>Esta dimensión adopta que la universidad no es una institución autocontenida en sí misma, y que más bien sus acciones se encuentran condicionadas por los requerimientos de la sociedad de la cual es tributaria. Por lo tanto, su quehacer se orienta a la realización de las tareas institucionales hacia el bien común, en particular hacia la promoción y consecución, a través de la realización de todos los ámbitos de la acción sustantiva, de una mejor calidad de vida para los sectores menos favorecidos de la sociedad costarricense, regional y planetaria.</p> <p>Este Eje Transversal exige hacer una lectura cuidadosa y crítica de la realidad, con el fin de dar una respuesta efectiva y concreta a las necesidades de todos aquellos sectores y grupos sociales que esperan una contribución de la institución en la búsqueda de respuestas a sus demandas y de soluciones a sus problemas, con especial atención en los más vulnerables.</p>
Regionalización	<p>Esta dimensión promueve Universidad al tenor de sus principios, valores y fines estatutarios, propone estrategias y métodos participativos, que permitan la incorporación de las diversas fuerzas sociales, políticas y económicas para consolidar el fortalecimiento institucional y social en las regiones; con el propósito de responder a las necesidades de desarrollo y transformación de la sociedad, considerando la inclusión de los sectores vulnerables en los beneficios del progreso.</p> <p>Este Eje Transversal promueve el quehacer universitario regional tendrá un impacto positivo sobre las prácticas sociales y las políticas públicas, que inciden directamente sobre el bienestar integral de la sociedad y del ambiente en la región y que la institución aporta al desarrollo del país mediante la ampliación, diversificación y mejoramiento de su acción sustantiva, como respuesta a las necesidades y demandas de regiones específicas.</p>

<p>Innovación</p>	<p>Las universidades públicas entendidas como bien público social, están llamadas a reinventarse permanentemente y continuamente, tanto en su misión, como en las experiencias formativas y culturales que prodiguen, con el fin de aprovechar el potencial de las nuevas generaciones del país. La innovación desde el ámbito de la educación pública superior debe ser un proceso que marque la diferencia en el quehacer universitario, tanto para su propio desarrollo, como para el de las diversas comunidades que atiende con su quehacer sustantivo.</p> <p>La Universidad Nacional, ha asumido la innovación como una prioridad institucional como motor de cambio razonado, que inspire los fines institucionales, en el mediano y largo plazo.</p>
<p>Creación simbólica, cultural y artística</p>	<p>Este Eje pone de manifiesto la importancia de afirmar que la universidad pública es un centro cultural por antonomasia centrado tanto en la generación de conocimientos científicos con diversidad epistemológica, como también un lugar dedicado a la creación simbólica, cultural y artística que se expresa en multiplicidad de prácticas derivadas de la docencia, la extensión y la investigación, todas modalidades de la acción sustantiva institucional que se asumen desde una perspectiva multidimensional que comprende posturas críticas, propositivas y transformadoras de las realidades sociales, políticas y culturales de los territorios, la región y el planeta.</p> <p>Enfatiza en la preponderancia de reconocer la integralidad de la formación universitaria con sentido humanista y la creación simbólica, cultural y artística como una de sus expresiones vitales, derivada primordialmente del quehacer histórico y reflexivo del Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística -CIDEA- en un ejercicio de análisis colectivo entre la academia y la sociedad.</p> <p>Reconoce en los objetos de estudio de las carreras del CIDEA y de las artes del país, su valor histórico-social inmaterial y permanente a lo largo de la historia humana y sobre todo para las sociedades futuras, debido a su carácter universal y atemporal frente a lo transitorio de nuestro mundo cambiante, independiente de nuevas tendencias y tecnologías, que aparecen y desaparecen en ciclos temporales cada vez más cortos.</p>

2. Ejes estratégicos de largo plazo (EELP) y Objetivos Estratégicos de Largo Plazo

Al igual que los ejes transversales, son lineamientos orientadores de la UNA en el largo plazo, pero se articulan en relación con una temática o varias que persiguen conseguir un fin que marque una diferencia en el largo plazo y se le vinculan objetivos estratégicos de largo plazo para que defina qué es lo que se pretende alcanzar y para qué a modo que esto permita a la institución poder medir el cumplimiento de dicho objetivo.

Los ejes y objetivos estratégicos de largo plazo deben delimitarse por quinquenios para poder programar y medir su avance en el tiempo dado que tienen una vigencia de 20 años. Por esta razón la forma de delimitar la estrategia de largo plazo será a partir de prioridades estratégicas institucionales de mediano plazo (5 años) las cuales a su vez estarán asociadas con objetivos y metas de mediano plazo.

En este sentido, los ejes estratégicos de largo plazo con el objetivo estratégico de largo plazo asociados son los siguientes:

Eje Estratégico de largo plazo	Justificación	Objetivo Estratégico de Largo plazo
<p>EJE 1. Gestión Universitaria De Calidad E Innovación</p>	<p>Una Universidad con un vigoroso modelo académico de organización y gestión integral de su quehacer, que se expresa con autonomía y cumplimiento de valores y derechos para la convivencia entre las personas integrantes de la comunidad universitaria como la inclusión y la equidad, la participación democrática, la solidaridad, la justicia, la salud y el bienestar laboral; se sustenta en principios institucionales de gobierno abierto, calidad e innovación, transformación tecnológica, simplificación normativa y la planificación prospectiva estratégica; se ancla en finanzas institucionales sostenibles obtenidas mediante el financiamiento público constitucional y el complemento con el aporte de recursos propios que garantice la realización de la acción sustantiva y la vida universitaria integral mediante el reconocimiento al mérito y la disponibilidad de infraestructura ambientalmente responsable y equipamiento idóneo, bajo principios de pertinencia, racionalidad, colaboración, equilibrio y probidad que se articula a un sistema de información e indicadores, procesos de evaluación y rendición de cuentas institucionales, que orientan la toma de decisiones, impulsa la ejecución de las políticas institucionales y asegura la coherencia en la asignación, gestión y uso eficiente de los recursos.</p>	<p>Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia; en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.</p>

<p>EJE 2. Quehacer Universitario Pertinente Y De Excelencia:</p>	<p>Una universidad que desarrolla con autonomía, ética, excelencia, planificación, pertinencia social e innovación, la investigación, la extensión, la docencia y la producción como modalidades principales de la acción sustantiva, comprometida con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la producción, gestión y transferencia de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos y el diálogo e intercambio de saberes culturales, en la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad costarricense, la región y el planeta, de acuerdo con políticas académicas que definen las prioridades estratégicas para su formulación y ejecución y en correspondencia con los principios de la transdisciplinariedad, la rigurosidad científica, el diálogo de saberes, la diversidad epistemológica, la democratización del conocimiento, la participación activa del estamento estudiantil y la colaboración internacional e impulsada por una sólida comunidad académica que se apoya en servicios administrativos de calidad e infraestructura ambientalmente responsable, equipamiento idóneo y que asume la evaluación de los resultados como un mecanismo para la asignación de los recursos institucionales y el reconocimiento al mérito académico.</p>	<p>Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.</p>
---	---	---

<p>EJE 3. Contribución Universitaria Territorial Y Regional Con Legitimidad Social</p>	<p>Una universidad con un quehacer sustantivo de alto valor público, impulsado por toda la comunidad universitaria en enérgica vinculación, articulación y cooperación con los diferentes sectores sociales, productivos, académicos y la institucionalidad pública, por medio de la formación humanista integral de personas ciudadanas; la producción, gestión y transferencia de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos y el diálogo e intercambio de saberes y bienes culturales y artísticos con las comunidades, para promover el desarrollo de acciones conjuntas en la reflexión plural, aportes y búsqueda de soluciones colectivas éticas e innovadoras a los desafíos estructurales y emergentes de la sociedad que contribuyan al desarrollo humano sostenible con perspectiva en los territorios, la región y el planeta y sustentados en la diversidad epistemológica, la evidencia científica para la toma de decisiones, la colaboración internacional, la comunicación transparente de resultados y con prioridad en la incidencia en las agendas públicas.</p>	<p>Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.</p>
---	--	---

3. Prioridades Estratégicas de Mediano Plazo y Objetivos Estratégicos de Mediano Plazo

Las Prioridades Estratégicas de Mediano Plazo (PEIMP), representan las preferencias temáticas institucionales que estarán siendo atendidas en el quinquenio 2023-2027. La identificación de las PEIMP surge del análisis prospectivo para la concreción del escenario apuesta al mediano plazo.

En el siguiente apartado se señalarán las prioridades estratégicas que se estarán priorizando en el quinquenio 2023-2027. Para efectos de claridad, concreción y vínculo se hará referencia nuevamente al eje y objetivo estratégico de largo plazo al cual va vinculada cada prioridad estratégica de mediano plazo.

Eje Estratégico de largo Plazo: Gestión Universitaria de Calidad e Innovación

Objetivo Estratégico de largo plazo: Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.

Prioridad Estratégica Institucional	Definición	Objetivo Estratégico de Mediano Plazo
Sistema de gestión de la calidad para la excelencia	<p>El sistema de gestión de la calidad para la excelencia constituye el compromiso institucional reflejado en la Política de Calidad, de realizar sus actividades mediante una gestión por procesos y el cumplimiento de indicadores para la mejora continua, los cuales responden en su diseño, a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas usuarias y el uso racional de los recursos públicos, en apego a la realización de los fines, principios y valores de la Universidad Nacional.</p> <p>Incluye un modelo para su operacionalización articulado alrededor de un conjunto de procesos que abarcan los estratégicos, los de la acción sustantiva y los de apoyo a la academia, estos últimos comprenden una serie de componentes esenciales para el cumplimiento de los dos primeros.</p> <p>Los componentes del proceso de apoyo a la academia incluyen la gestión administrativa, la documentación y la información, del talento humano y de la vida universitaria.</p>	Implementar gradualmente el sistema de gestión de la calidad para la excelencia que promueva la planificación y ejecución orientada a la mejora continua y pertinente de todo el quehacer universitario.

<p>Manejo financiero responsable, transparente, eficiente y sostenible</p>	<p>Las instituciones de educación superior en general, y la UNA en particular, enfrentan la peor coyuntura financiera de los últimos veinte años. La crítica situación económica por la que atraviesa el país, las restricciones fiscales que padece el gobierno, la implementación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley 9635, que incluye la aplicación de la Regla Fiscal a las instituciones públicas, y los efectos no del todo predecibles del Covid-19, exigen a las instituciones nuevas consideraciones en el uso de los recursos públicos, que son cada vez más escasos.</p> <p>Por ello, se hace imperativo, en aras de la defensa del fortalecimiento y pertinencia de la acción sustantiva, y en el marco del financiamiento público constitucional, impulsar estrategias y directrices que faciliten el manejo financiero de los recursos disponibles, con autonomía, responsabilidad, transparencia, eficiencia y sostenibilidad.</p> <p>Dichas estrategias se traducen en la capacidad que tiene la institución para desarrollar acciones que permitan una mayor planificación estratégica en la formulación y ejecución presupuestaria, su ejercicio transparente, la importancia de atender la complementariedad de los recursos aportados por el Estado, así como la definición de criterios para su asignación.</p> <p>Estas deben ser transparentes, participativas, de implementación gradual, respetuosas de la legislación laboral, y de alcance en el corto y mediano plazo, con fundamento en la autonomía universitaria y la realidad nacional, y que aseguren la pertinencia y el funcionamiento estable de la universidad necesaria.</p>	<p>Impulsar estrategias orientadas a favorecer la sostenibilidad, transparencia y equilibrio financiero que aseguren el cumplimiento misional en tanto universidad pública.</p>
--	--	---

<p>Espacios físicos, infraestructura y equipamiento.</p>	<p>La Universidad Nacional, en la última década, ha experimentado una extraordinaria inversión en infraestructura física y tecnológica, impulsada básicamente por dos razones: los superávits acumulados y el crédito asumido por el Estado Costarricense con el Banco Mundial, para impulsar el Proyecto de Mejoramiento Institucional (PMI). Este crecimiento de la infraestructura se distinguió por atender, mayoritariamente, necesidades postergadas históricamente y de carácter muy específico.</p> <p>La nueva coyuntura económica que atraviesa el país y la institución, de manera particular con la aplicación de la Regla Fiscal, condiciona el desarrollo de estrategias y acciones que posibiliten mayores niveles de eficiencia y eficacia en la planificación, el desarrollo y el mantenimiento de la infraestructura y los espacios físicos institucionales, así como para la adquisición y renovación de equipo tecnológico; situación que obliga a dinamizar el Programa de Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Institucional, así como a ejecutar un plan institucional, con visión prospectiva, para potenciar la actividad sustantiva que garantice la utilización de la infraestructura (física y tecnológica) con criterios de seguridad, innovación, optimización, articulación, creatividad, accesibilidad universal y sustentabilidad ambiental.</p>	<p>Fortalecer la gestión de la infraestructura y equipamiento, mediante criterios de calidad, integración, accesibilidad universal y sustentabilidad ambiental que potencie la acción sustantiva de excelencia y pertinencia.</p>
--	---	---

<p>Normativa actualizada y ágil</p>	<p>La entrada en vigencia del nuevo Estatuto Orgánico en agosto del 2015, obligaba a la Universidad a realizar una profunda actualización de la normativa existente, no solo para lograr la coherencia con los cambios aprobados en el modelo de estructura y gobernanza, sino porque abría la oportunidad para actualizar la norma de manera que se impulsaran modificaciones que favorecieran una acción sustantiva más dinámica, ágil y pertinente a las nuevas demandas sociales, sin embargo, no fue así y aún 6 años después los avances han sido mínimos.</p> <p>De ahí que, la formulación de un nuevo Plan de Mediano Plazo vuelve a brindar la oportunidad para reflexionar y proponer cambios en la normativa institucional, de manera que se logre actualizar gradualmente en el marco de la autonomía universitaria para que facilite la excelencia en la acción sustantiva, la calidad en los procesos administrativos y la confiabilidad jurídica para la toma de decisiones.</p> <p>Este proceso debe responder a criterios de seguridad jurídica, articulación y fácil acceso, claridad e inclusión, eficacia, funcionalidad y equilibrio, para asegurar que los cambios sean consistentes y respondan al cumplimiento de la misión institucional.</p>	<p>Actualizar la normativa institucional en el marco de la autonomía constitucional y la legislación nacional con el fin de promover una acción sustantiva de excelencia y pertinencia más dinámica, ágil e innovadora</p>
-------------------------------------	---	--

<p>Transformación digital</p>	<p>Los últimos treinta años de la historia de la humanidad han sido extraordinarios en la generación de transformaciones tecnológicas y su aplicación a múltiples ámbitos del quehacer de la humanidad. Cada día las repercusiones provocadas influyen en las formas de comunicación social, la gestión, producción y difusión de los conocimientos y decididamente en la organización de las instituciones y la forma mediante la que interactúan con sus interlocutores.</p> <p>Las transformaciones tecnológicas son cada vez más aceleradas y disruptivas de las dinámicas sociales, políticas, culturales y productivas, circunstancia a las que no escapan las universidades. De ahí que se torna imperioso impulsar estrategias de transformación digital y sociedad del conocimiento en los procesos de la acción sustantiva y de apoyo a la academia, para impulsar en el marco del sistema de gestión de la calidad institucional, el uso de las tecnologías digitales en el quehacer universitario.</p> <p>Proceso gradual que requiere promover inversiones sostenidas en los sistemas de información, las plataformas y las herramientas digitales; impulsar acciones para el desarrollo de competencias digitales; crear entornos tecnológicos integradores del quehacer universitario, entre otras acciones que faciliten respuestas más dinámicas, ágiles y pertinentes para el cumplimiento de la misión institucional.</p>	<p>Implementar estrategias de transformación digital y de sociedad del conocimiento orientadas a la innovación de la gestión del quehacer universitario, la toma de decisiones y la aplicación de principios de Universidad Abierta.</p>
-------------------------------	--	--

Eje Estratégico de largo Plazo: Quehacer universitario pertinente y de excelencia		
Objetivo Estratégico de largo plazo: Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.		
Prioridad Estratégica Institucional	Definición	Objetivo Estratégico de Mediano Plazo
Acción sustantiva con abordajes multi, inter y transdisciplinarios (MIT)	<p>La Universidad Nacional no es ajena a las necesidades de las sociedades en relación con la complejidad de los problemas que enfrentamos. Como universidad pública tiene la obligación de contribuir a la solución de problemas reconociendo la complejidad, desde una mirada multi, inter y transdisciplinar (MIT) y en las distintas formas de acción sustantiva. Su naturaleza fundacional, como “la Universidad Necesaria” le ha orientado a la generación de conocimiento científico para la resolución de problemas de la mano de la extensión y la docencia. Ese doble interés de crear una nueva universidad que atienda las demandas del sistema educativo costarricense al tiempo que responde a los nuevos desafíos nacionales, requiere de la integración de perspectivas que trascienden lo disciplinar.</p> <p>Debido a ello, el interés por la inter y transdisciplina ha ganado espacios en la universidad, tanto en programas, proyectos y otras iniciativas académicas, como en la oferta docente, lo que, a su vez, ha generado retos para lograr su institucionalización y establecer formas de organización y gestión mediante normativa. Si bien es cierto, lo instituido promueve la integración del trabajo MIT, existen barreras diversas que limitan el desarrollo de otras formas de organización y gestión, así como la inclusión de prácticas de trabajo alternativas, lo que llama a la reflexión para la búsqueda de respuestas a las necesidades evidenciadas en diversos campos como promover una cultura MIT institucional, formar personas con visión integral y promover la atención de problemas desde las distintas disciplinas.</p>	Fortalecer la realización de la acción sustantiva con abordajes multi, inter y transdisciplinarios (MIT) orientados a la gestión y transferencia de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística para propiciar el desarrollo humano sostenible

<p>Acción sustantiva para el desarrollo humano sostenible</p>	<p>El quehacer académico de la universidad trasciende las distintas formas en que se ejecuta y organiza su acción sustantiva: la docencia, la investigación, la extensión, la producción y creación simbólica, cultural y artística como modalidades principales. Atiende el desafío que invita a la búsqueda creativa y urgente, tanto de posibilidades de intercambio entre cada una de ellas como de espacios de convergencia, donde esas funciones se armonizan. Se diseñan e implementan nuevos modelos de integración y articulación que aseguran la pertinencia e innovación de la acción sustantiva, así como el fortalecimiento de las buenas prácticas que han favorecido la inter y la transdisciplinariedad. Estos se fundamentan en la necesidad de contribuir con soluciones integrales a problemas sociales complejos que impactan la transformación social con la que la institución se compromete.</p> <p>Para lograr una acción sustantiva integrada y articuladora es imperativo reconfigurar el marco de las políticas académicas y definir líneas estratégicas que determinen las prioridades para la formulación, ejecución, evaluación de la acción sustantiva y para el aseguramiento de la coherencia en la gestión eficaz y eficiente de los recursos</p>	<p>Fortalecer el desarrollo de la acción sustantiva y sus modalidades (MAS) en correspondencia con las áreas estratégicas institucionales, mayor nivel de articulación, gestión más flexible e impacto para propiciar el desarrollo humano sostenible en las regiones, los territorios y las comunidades.</p>
---	---	---

<p>Innovación y transformación de las carreras de grado y posgrado</p>	<p>Es el compromiso de formar profesionales, científicos y artistas con compromiso ético, visión humanista, solidarios, responsable ambientalmente, comprometidos con plantear y resolver las complejidades sociales y humanas locales, regionales y mundiales, implicados con los sectores más vulnerables, y capaces de desempeñarse en ambientes multiculturales, inclusivos, atendiendo los derechos humanos en procura del bienestar y transformación de la sociedad.</p>	<p>Impulsar procesos de innovación y transformación curricular bajo un enfoque humanista y pedagógico actualizado, pertinente y flexible que promueva la evaluación, el diseño y la actualización de la oferta docente que incida en la transformación social y la empleabilidad de las personas graduadas.</p>
<p>Internacionalización</p>	<p>La internacionalización de la universidad se conceptualiza como la responsabilidad de compartir, distribuir e incrementar los saberes más allá de sus límites geográficos, y se fundamenta en que la creación de estos deben beneficiar a la humanidad por medio de la cooperación, la movilidad, la generación de redes y la interacción con públicos de interés, allende los límites nacionales; todo ello, en el marco de una estrategia de diplomacia científica (académica) que favorece el aporte y el posicionamiento internacional de la universidad como agente de desarrollo.</p>	<p>Impulsar la internacionalización del quehacer sustantivo mediante acciones transversales conducentes al fortalecimiento de alianzas, redes, cooperación, movilidad e intercambio para el fortalecimiento de la vinculación de la Universidad en el contexto global</p>

<p>Vida universitaria y formación humanista</p>	<p>La vida universitaria para la persona estudiante se encuentra en cada espacio vital de aprendizaje y formación donde se integra el estudiantado en la acción sustantiva de la Universidad y en las actividades co-curriculares como ambientes dinamizadores de formación integral. Se comprende como un proceso que inicia con la inscripción como postulante a la prueba de ingreso a la UNA y prosigue con una serie de servicios tendientes a la permanencia y logro en la educación superior, su fundamento se encuentra en la formación integral y humanista de sus estudiantes, bajo los principios y valores de excelencia, compromiso social, inclusión y equidad; concretados a través de procesos que favorecen el bienestar integral con un enfoque de promoción de la salud, mediante diversos servicios de becas y beneficios, la formación de líderes, desde un enfoque inter y disciplinario garantizando el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles al servicio de las personas estudiantes.</p>	<p>Fortalecer el desarrollo de espacios vitales inclusivos y saludables para la formación integral y humanista de las personas estudiantes y el bienestar de la comunidad universitaria durante todo su ciclo de vida institucional, a través de procesos y estrategias con un enfoque de promoción de la salud y desarrollo integral.</p>
---	---	--

<p>Estrategias curriculares y co-curriculares para la formación universitaria</p>	<p>Refiere a las acciones intencionales y direccionadas que realizan las instancias universitarias para el acompañamiento de la población estudiantil durante su proceso de formación universitaria. Estas se concretan en estrategias curriculares y co-curriculares pertinentes y oportunas producto de la articulación entre la academia y las instancias universitarias; entre ellas se encuentran los procesos de inducción a la vida universitaria, de permanencia (atención al rezago, accesibilidad, servicios estudiantiles, prácticas profesionales supervisadas, empleabilidad, seguimiento a personas graduadas, entre otros).</p>	<p>Articular las estrategias y acciones de acompañamiento a la población estudiantil que realizan las instancias universitarias para el fortalecimiento de su formación personal y académica.</p>
---	--	---

Eje Estratégico de largo Plazo: Contribución universitaria territorial y regional con legitimidad social		
Objetivo Estratégico de largo plazo: Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva con los diferentes sectores sociales, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.		
Prioridad Estratégica Institucional	Definición	Objetivo Estratégico de Mediano Plazo
Consolidación del desarrollo regional, de Sedes y Sección Regional	<p>La Política Institucional del Desarrollo Regional, surge de la necesidad de fortalecer el desarrollo regional universitario, mediante las iniciativas de las sedes y secciones regionales, en coordinación con las facultades, centros, unidades académicas y estaciones para consolidar una oferta académica pertinente, interdisciplinaria e integrada, que fortalezca el desarrollo regional, territorial y local.</p> <p>El quehacer universitario regional tendrá un impacto positivo sobre las prácticas sociales y las políticas públicas, que inciden directamente sobre el bienestar integral de la sociedad y del ambiente en la región.</p>	Posicionar la UNA como referente en las regiones y territorios mediante el fortalecimiento de las Sedes y Sección Regional y las acciones de colaboración y articulación entre facultades, Centros, universidades y otras instituciones para promover el desarrollo humano sostenible e incidir en el bienestar integral de las comunidades en todo el país.
Comunicación con proyección y reconocimiento social	<p>Potenciación y articulación de las iniciativas de comunicación actuales considerando el contexto social, cultural, ambiental, económico y político en el que se desarrolla la UNA, con el fin de fortalecer la acción sustantiva, destacando el valor público de los programas, proyectos y actividades académicas; logrando así un reconocimiento social y una mayor credibilidad de la comunidad nacional respecto a la labor que realiza la UNA.</p>	Fortalecer una cultura institucional de comunicación que proyecte el quehacer institucional para el reconocimiento social del valor público de la Universidad Nacional.

<p>Creación de conocimiento y vínculo externo</p>	<p>Crear conocimiento que permita impulsar soluciones creativas e innovadoras en el marco de la protección de los diferentes derechos de propiedad intelectual y diversos descubrimientos científicos, culturales y artísticos, que promuevan el desarrollo, comercialización y la vinculación con la sociedad.</p>	<p>Fortalecer las iniciativas académicas orientadas a la innovación y transferencia del conocimiento que potencie la vinculación de la acción sustantiva para la creación de valor en los diversos sectores y la sociedad.</p>
<p>Incidencia de la acción sustantiva en la política pública y otras formas de toma de decisiones</p>	<p>Se refiere al impacto político que la investigación, producción, extensión y docencia logra con los sectores sociales, productivos, artísticos y culturales asentados en los diferentes territorios para contribuir a una buena gobernanza. Esto por medio de agendas conjuntas con instituciones afines al quehacer académico institucional incidiendo en el desarrollo integral e incluyente de la nación y las regiones; respondiendo a las necesidades y demandas de instituciones y de organizaciones para la toma de decisiones.</p>	<p>Garantizar que el quehacer sustantivo incida en la toma de decisiones políticas en los diversos sectores y territorios para el aumento del valor público y la legitimidad social de la universidad pública costarricense.</p>

4. Áreas estratégicas de la UNA

La Universidad Nacional mediante acuerdo CONSACA-112-2007 del 28 de mayo del 2007 aprueba el documento denominado “Áreas Estratégicas de la Universidad Nacional” las cuales son:

- Ambiente, conservación y manejo de los recursos naturales
- Desarrollo informático
- Educación y desarrollo integral
- Humanismo, arte y cultura
- Producción y seguridad alimentaria
- Salud y calidad de vida
- Sociedad y desarrollo humano

Siendo estas áreas las que están vigentes en la actualidad y dado que son el sustento de los procesos de la acción sustantiva, es necesario a la luz de este nuevo enfoque prospectivo institucional, realizar un análisis académico profundo para su revisión y actualización.

Es por ello que, desde la rectoría y rectoría adjunta, se iniciará un proceso de revisión, actualización y validación de las mismas, mediante un ejercicio consultivo a las instancias académicas, que luego será analizado para su respectiva aprobación en el Consejo Académico de la Universidad Nacional.

4.2 La planificación estratégica del mediano plazo: actuar en el mediano y corto plazo

Figura 6. Proceso de construcción PMPI con enfoque prospectivo 2023-2027



Fuente: Apeuna

4.3 Nivel estratégico de Largo Plazo (prospectivo)

Delimita las estrategias para alcanzar el cumplimiento de los ejes transversales y estratégicos de largo plazo y los objetivos estratégicos de largo plazo institucionales.

Figura 7. Enfoque prospectivo a largo plazo



Fuente: Apeuna

5.2 Nivel estratégico de mediano plazo

Corresponde al proceso de planificación estratégica con enfoque prospectivo de mediano plazo (entre 5 y 9 años) y sustenta la coordinación estratégica ubicada en el plano medio de la conducción.

Es el responsable de las diferentes áreas funcionales de la organización, clasificación y comunicación de acuerdos generales, instrucciones y procedimientos derivados del nivel de conducción.

La normativa institucional define claramente que la Universidad Nacional debe tener un Plan de Mediano Plazo Institucional conocido como el PMPI que tiene una vigencia de 5 años el cual para su construcción es coordinado por la rectoría misma que debe rendir cuentas ante la Asamblea de Representantes por el avance de este plan, además, la normativa establece que la rectoría-rectoría adjunta, las vicerrectorías, facultades, centros, sedes y sección regional deben realizar el ejercicio de planificación estratégica y rendir cuentas sobre este elemento.

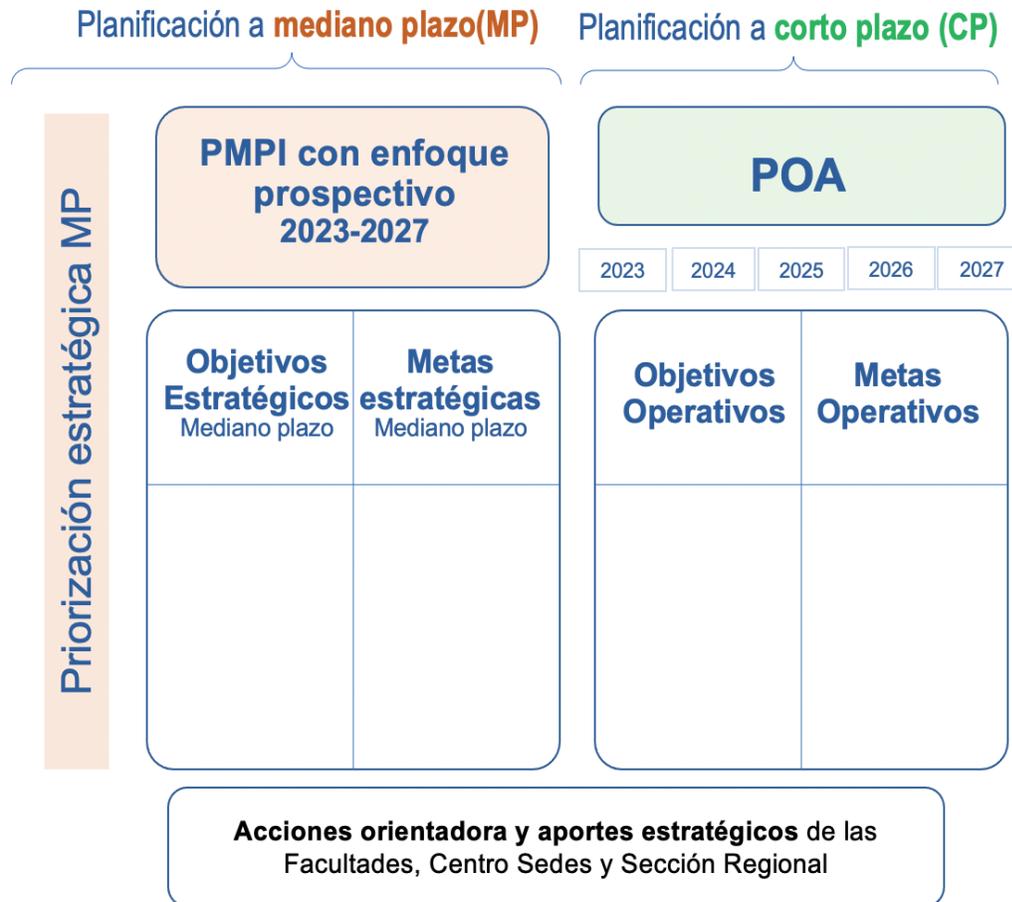
En este ámbito se realizará el vínculo plan presupuesto a partir de proyecciones plurianuales en correspondencia con la estructura presupuestaria de la UNA.

Como ya se indicó en el apartado anterior, plantea el cumplimiento con visión prospectiva de la misión institucional, por lo que sustenta la coordinación prospectiva-estratégica.

Es el responsable de la dirección, organización y de la toma de decisiones que intervienen en la generalidad de la Institución.

Corresponde al proceso de planificación estratégico de largo plazo (más de 10 años) y se expresa en ejes transversales de largo plazo (ETLP), ejes estratégicos de largo plazo (EELP) y objetivos estratégicos de largo plazo (OELP). En este nivel, se vincularán los objetivos de largo plazo a los objetivos de desarrollo sostenible para seguir apostando como universidad a contribuir a la agenda 2030 .Lo anterior se integra en la siguiente figura:

Figura 8. Enfoque prospectivo a mediano plazo



Fuente: Apeuna

7. Nivel de corto plazo

En la Universidad Nacional existen dos ámbitos en el nivel operativo o anual a saber: Planes Operativos Anuales (POA) que es el que realizan las Unidades Ejecutoras y el Plan Operativo Anual Institucional (POAI) que es producto del proceso de integración de la planificación operativa a nivel institucional.

Para el ámbito institucional que corresponde al POAI, se debe integrar todos los elementos que se recogen del quehacer anual de la totalidad de instancias ejecutoras e integradoras en concordancia con el presupuesto aprobado por la Contraloría General de la República. Al ser las necesidades mayores que los recursos aprobados, a nivel institucional se establecer prioridades y énfasis para la formulación y ejecución de cada POAI correspondiente.

El Plan Operativo Anual Institucional (POAI) será ajustado producto del análisis realizado por el Área de Planificación, para incorporar modificaciones de planes operativos de unidades ejecutoras que afecten sustantivamente la formulación inicial, los efectos en el quehacer producto de documentos presupuestarios que se presenten para aprobación interna o externa y cambios en el contexto interno o externo que modifica las condiciones iniciales de su formulación.

8. Gestión Del Riesgo

El Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional de la Universidad Nacional (SEVRI-UNA) es un subproceso del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión (SMCG).

El SEVRI es un método de gestión que incluye un conjunto organizado de elementos que interactúan para identificar, analizar, evaluar, administrar, revisar, documentar y comunicar los riesgos asociados con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, con el fin de anticipar su concreción y así coadyuvar en la consecución de dichos objetivos y metas, por ende, debe estar integrado al proceso de planificación universitaria; primero, su aplicación se realiza sobre las metas contenidas en los planes estratégicos correspondientes a los ámbitos de la acción sustantiva, generando a partir de la identificación y valoración de eventos de riesgo, actividades de respuesta a esos riesgos (ARR) y, posteriormente, operativizando dichas ARR mediante metas o actividades de las metas del Plan Operativo Anual de las instancias responsables de su implementación.

9. Seguimiento y Evaluación

Para el seguimiento del cumplimiento y/o avance del Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2023-2027, se propone la generación de un sistema de seguimiento que permita monitorear el avance de los objetivos, metas y/o aportes en el largo, mediano y corto plazo, esto con el fin de valorar un alcance o valorar el grado de avance de las metas estratégicas institucionales y los aportes de unidad. Para cumplir con esta tarea se considera una lista de condiciones mínimas necesarias que se deben ir construyendo paulatinamente, entre ellas: **líneas base, construcción de una batería de indicadores y proyecciones.**

Como parte de este sistema se desarrollará una batería consolidada de indicadores que sea flexible y responda a los cambios del entorno. Su desarrollo será por etapas y se irá realimentando de acuerdo con los niveles de la planificación ya sea de largo, mediano o corto plazo, así como las acciones estratégicas que se obtengan desde las facultades, centros, sedes y sección regional para el seguimiento y análisis de información que atienda las necesidades de dar respuesta a una demanda emergente de información internas, externas y en la utilización de los fondos públicos. Dicha batería debe considerar indicadores de gestión y resultados, así como el desarrollo de otros que involucren la acción sustantiva y los ámbitos institucionales administrativo, académico y vida universitaria.

5.

PLAN DE
ACCIÓN
con enfoque prospectivo

Figura 9.

Ejes de largo plazo y prioridades estratégicas del Plan de Acción Institucional 2023-2027



Figura 10.
 Vinculación de las Prioridades Estratégicas
 del Plan de Acción Institucional 2023-2027
 con los ODS- Agenda 2030



Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.1. Sistema de gestión de la calidad para la excelencia	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Implementar gradualmente el sistema de gestión de la calidad para la excelencia que promueva la planificación y ejecución orientada a la mejora continua y pertinente de todo el quehacer universitario.				
	Plazo						
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES
Administrativo	1.1.1. Implementar gradualmente el enfoque por procesos en la gestión universitaria orientado a la transformación de la cultura organizacional en el logro de la calidad y la excelencia de los servicios institucionales.	Enfoque de procesos implementado	RECTORÍA VADM V.DOC V.EXT V.INV	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Institucional del SMCG P. para la incorporación de las TIC en los procesos académico	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia
Administrativo	1.1.2. Promover acciones que propicien condiciones de empleo y trabajo decente, sostenible, libre de violencia y en condiciones de igualdad para las personas trabajadoras universitarias, que incidan en su bienestar, estabilidad, salud integral, corresponsabilidad de los cuidados, así como en el acceso equitativo a los puestos de trabajo.	Acciones generadas para el bienestar y la salud integral laboral	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC VADM V.DOC V.INV VVE	Rectoría Adjunta	P. Institucionales E.O. P.I. para el empleo y la inclusión de personas con discapacidad P.I. para promover la ética en la UNA P. para la igualdad y equidad de género en la UNA P.I. para la promoción de la salud en la UNA P. del Programa Desarrollo de Recursos Humanos P. de hostigamiento sexual P.I. para la evaluación del desempeño del personal académico	8. Trabajo decente y crecimiento económico 5. Igualdad de género	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo						
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.						
Prioridad Estratégica Institucional:	1.1. Sistema de gestión de la calidad para la excelencia	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Implementar gradualmente el sistema de gestión de la calidad para la excelencia que promueva la planificación y ejecución orientada a la mejora continua y pertinente de todo el quehacer universitario.					
	Plazo							
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES	
Administrativo	1.1.3. Fomentar estrategias facilitadoras de una cultura universitaria libre de todo tipo de discriminación por razones de diversidad de género, orientación sexual, pertenencia étnica y clase social que acoja transversalmente la diversidad en los distintos ámbitos del quehacer universitario	Estrategia de una cultura universitaria libre de todo tipo de discriminación implementada	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC VADM V.DOC	Rectoría	P.I. para el empleo y la inclusión de personas con discapacidad P.I. para promover la ética en la UNA P. para la igualdad y equidad de género en la UNA P.I. para la promoción de la salud en la UNA P. del Programa Desarrollo de Recursos Humanos P. de hostigamiento sexual	5. Igualdad de genero	Gestión	

<p>Administrativo</p>	<p>1.1.4. Implementar estrategias centradas en la promoción integral del talento humano universitario encausadas al derecho de adquirir competencias y perfeccionarlas a lo largo de la vida laboral.</p>	<p>Estrategias centradas en la promoción integral del talento humano universitario implementada</p>	<p>CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC VADM V.DOC</p>	<p>Vicerrectoría Administración</p>	<p>P. Institucionales E.O. P. Institucional del SMCG P. de Calidad P.I. para el empleo y la inclusión de personas con discapacidad P. del Programa Desarrollo de Recursos Humanos P.I. para promover la ética en la UNA P.I. para la evaluación del desempeño del personal académico</p>	<p>8. Trabajo decente y crecimiento económico</p>	<p>Gestión</p>
-----------------------	---	---	---	---	--	---	----------------

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.1. Sistema de gestión de la calidad para la excelencia	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Implementar gradualmente el sistema de gestión de la calidad para la excelencia que promueva la planificación y ejecución orientada a la mejora continua y pertinente de todo el quehacer universitario.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	1.1.5. Desarrollar acciones que propicien la gestión del conocimiento, la generación de estadísticas y la creación de indicadores orientados a la toma de decisiones y rendición de cuentas en el marco de una universidad abierta.	Acciones orientadas a la toma de decisiones y rendición de cuentas	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM RECTORÍA SRB SRCH SRHNC VADM V.DOC V.INV	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. Institucional del SMCG P. de Calidad P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA P. Institucional del sistema de comunicación de la UNA	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia
Académico	1.1.6. Implementar procesos de acreditación, reacreditación, autoevaluación y certificación guiados al aseguramiento de la calidad, considerando esquemas internos y externos.	Procesos de aseguramiento de la calidad implementados (acreditación, reacreditación, autoevaluación y certificación)	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC V.DOC V.INV	Vicerrectoría de Docencia	P. Institucionales E.O. P. Institucional del SMCG P. de Calidad P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.1. Sistema de gestión de la calidad para la excelencia	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Implementar gradualmente el sistema de gestión de la calidad para la excelencia que promueva la planificación y ejecución orientada a la mejora continua y pertinente de todo el quehacer universitario.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	1.1.7. Desarrollar acciones encausadas a consolidar una cultura ambiental institucional considerando las buenas prácticas de sostenibilidad en el quehacer universitario	Cultura ambiental institucional consolidada	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL SRB SRCH SRHNC VADM V.DOC	Vicerrectoría Administración	P. Ambiental en la UNA P. Investigación Universitaria P. Artísticas y culturales de la UNA	11. Ciudades y comunidades sostenibles	Sostenibilidad

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.2. Manejo financiero responsable, transparente, eficiente y sostenible.	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar estrategias orientadas a favorecer la sostenibilidad, transparencia y equilibrio financiero que aseguren el cumplimiento misional en tanto universidad pública.				
	Plazo:						
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES
Administrativo	1.2.1 Ejecutar acciones de mejora conducentes a la planificación, asignación, ejecución eficiente y eficaz de los recursos laborales, de operación y de inversión en todas las unidades ejecutoras.	Acciones de planificación, asignación y ejecución eficiente y eficaz de los recursos laborales	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC VADM V.DOC	Vicerrectoría Administración	P.I. para promover la ética en la UNA P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Institucional del SMCG	8. Trabajo decente y crecimiento económico	Gestión
Administrativo	1.2.2 Impulsar acciones facilitadoras de una cultura universitaria de buenas prácticas de la gestión de los recursos institucionales disponibles en el marco de la sostenibilidad financiera y ambiental.	Cultura universitaria de buenas prácticas en gestión de los recursos institucionales	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC VADM, VDOC	Vicerrectoría Administración	P.I. para promover la ética en la UNA P. Institucionales E.O. P. Institucional del SMCG P. de Calidad P.I.S. Activos fijos	8. Trabajo decente y crecimiento económico	Sostenibilidad

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.2 Manejo financiero responsable, transparente, eficiente y sostenible.	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar estrategias orientadas a favorecer la sostenibilidad, transparencia y equilibrio financiero que aseguren el cumplimiento misional en tanto universidad pública.				
	Plazo: 2023-2027						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	1.2.3. Reestructurar el modelo de gestión de la vinculación externa, cooperación y de la FUNDAUNA orientado a la atracción eficaz y pertinente de recursos.	Modelo de gestión de las instancias de vinculación externa reestructurado	RECTORÍA V.EXT V.INV	Rectoría	P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P.I. para planes de estudio cofinanciados P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA	8. Trabajo decente y crecimiento económico	Gestión
Académico	1.2.4. Promover iniciativas conducentes a la generación de recursos propios mediante vínculo externo y transferencia del conocimiento	Iniciativas creadas para la generación de recursos propios	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL SRB SRCH SRHNC	Rectoría	P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P.I. para planes de estudio cofinanciados P.I. para promover la ética en la UNA P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria	8. Trabajo decente y crecimiento económico	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.2 Manejo financiero responsable, transparente, eficiente y sostenible.	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar estrategias orientadas a favorecer la sostenibilidad, transparencia y equilibrio financiero que aseguren el cumplimiento misional en tanto universidad pública.				
	Plazo						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	1.2.5. Implementar mejoras derivadas de estudios financieros que permitan la intervención de los aspectos que introducen rigidez, distorsiones, crecimiento automático de gastos e inversiones institucionales.	Estudios financieros para la gestión del gasto e inversiones institucionales	RECTORÍA VADM	Vicerrectoría Administración	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Institucional del SMCG P.I. para promover la ética en la UNA	8. Trabajo decente y crecimiento económico	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.3 Espacios físicos, infraestructura y equipamiento	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer la gestión de la infraestructura y equipamiento, mediante criterios de calidad, integración, accesibilidad universal y sustentabilidad ambiental que potencie la acción sustantiva de excelencia y pertinencia.				
	Plazo:						
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES
Administrativo	1.3.1. Implementar un plan institucional integral de desarrollo, uso y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica.	Plan institucional de desarrollo, uso y mantenimiento de infraestructura	RECTORÍA VADM V.DOC V.EXT	Vicerrectoría Administración	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Institucional del SMCG P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA P.I. para el empleo y la inclusión de personas con discapacidad P. Ambiental de la UNA	9. Industria innovación e infraestructura	Gestión
Académico	1.3.2. Desarrollar acciones que faciliten la gestión planificada, eficiente, eficaz y articulada de los fondos institucionales destinados a la adquisición, renovación, mantenimiento y uso de equipo científico, tecnológico y especializado.	Acciones que faciliten la adquisición, renovación y mantenimiento de fondos de equipo científico, tecnológico y especializado	CEG CIDE CIDEA FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRHNC VADM V.DOC V.EXT, V.INV	Vicerrectoría Administración	P. Institucionales E.O. P. Institucional del SMCG P. de Calidad P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA	9. Industria innovación e infraestructura	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo						
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.						
Prioridad Estratégica Institucional:	1.3 Espacios físicos, infraestructura y equipamiento		Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer la gestión de la infraestructura y equipamiento, mediante criterios de calidad, integración, accesibilidad universal y sustentabilidad ambiental que potencie la acción sustantiva de excelencia y pertinencia.				
	Plazo:	2023-2027						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>		<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	1.3.3. Promover acciones encaminadas al uso compartido intra e interinstitucional de la infraestructura y recursos universitarios públicos.		Acciones intra e interinstitucional de infraestructura y recursos universitarios	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM RECTORÍA SRB SRCH SRHNC VADM V.DOC V.EXT V.INV	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. Institucional del SMCG P. de Calidad P. Institucional para promover la ética P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA P. Institucionales para el sistema de activo fijo P. Institucional desarrollo regional P. Programa Desarrollo Recursos Humanos	9. Industria innovación e infraestructura	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.3. Espacios físicos, infraestructura y equipamiento	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer la gestión de la infraestructura y equipamiento, mediante criterios de calidad, integración, accesibilidad universal y sustentabilidad ambiental que potencie la acción sustantiva de excelencia y pertinencia.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Vida Universitaria	1.3.4. Disponer de espacios físicos en los campus facilitadores de la promoción de la salud, la práctica del deporte, la recreación, la creación simbólica, cultural y artística para el uso de la comunidad universitaria y nacional.	Cantidad de espacios físicos que integren a la comunidad universitaria y nacional	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM SRB SRHNC VVE	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. Institucional para promover la ética en la UNA P.I. para el empleo y la inclusión de personas con discapacidad P. del Programa Desarrollo de Recursos Humanos P.I. para la promoción de la salud en la UNA P. Artísticas y culturales de la UNA	3. Salud y Bienestar	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.4 Normativa actualizada y ágil	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Actualizar la normativa institucional en el marco de la autonomía constitucional y la legislación nacional con el fin de promover una acción sustantiva de excelencia y pertinencia más dinámica, ágil e innovadora				
	Plazo:						
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES
Administrativo	1.4.1. Aprobar la normativa pendiente derivada de la entrada en vigor del Estatuto Orgánico del 2015, que sea pertinente y oriente la gestión académica de excelencia	Normativa pertinente aprobada	RECTORÍA V.DOC	Rectoría	Políticas Institucionales E.O. P. de Calidad P. Institucional del SMCG	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Gestión
Administrativo	1.4.2. Actualizar la normativa mediante la ejecución de un proceso ágil, participativo y eficiente, en concordancia con una acción sustantiva de excelencia y pertinencia.	Normativa actualizada con criterios ágiles, participativos y eficientes	RECTORÍA VADM V.DOC	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. Institucional del SMCG P. Calidad	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Gestión
Administrativo	1.4.3. Lograr la articulación de la normativa institucional en núcleos integradores en el marco del sistema de gestión de la calidad para la excelencia y bajo criterios de simplificación, agilidad, seguridad jurídica y eficacia.	Cantidad de núcleos integradores conformados	RECTORÍA V.DOC	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Gestión
Administrativo	1.4.4. Desarrollar un Congreso Universitario que facilite la discusión y reflexión sobre aspectos centrales del quehacer de la acción sustantiva y facilite propuestas de reformas en el marco de la normativa institucional.	Congreso universitario desarrollado	RECTORÍA V.DOC	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P. inter, multi y transdisciplinaria P. Curriculares P. Desarrollo regional P. Artísticas y Culturales de la UNA	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.5 Transformación Digital	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Implementar estrategias de transformación digital y de sociedad del conocimiento orientadas a la innovación de la gestión del quehacer universitario, la toma de decisiones y la aplicación de principios de Universidad Abierta				
	Plazo: 2023-2027						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Administrativo	1.5.1. Implementar una estrategia institucional de transformación digital en el marco del Sistema de la Gestión de la Calidad para la excelencia apoyada en acciones de cambio de cultura organizacional	Estrategia Institucional de Transformación digital	CEG RECTORÍA V.DOC V.EXT	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Institucional SMCG P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA P.I. para la gestión de documentos en la UNA P.I. Sistema de Comunicación de la UNA P. para la utilización de servicios electrónicos brindados por la UNA P. Institucional para el uso de software libre en la UNA P.I. para promover la ética en la UNA	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia
Administrativo	1.5.2. Actualizar permanentemente la infraestructura de tecnología digital en redes, equipos, sistemas y aplicaciones potenciadora de la innovación del quehacer universitario y con criterios de ciberseguridad.	Infraestructura de tecnología digital actualizada	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH V.DOC	Rectoría		9. Industria innovación e infraestructura	gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo						
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.						
Prioridad Estratégica Institucional:	1.5 Transformación Digital	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Implementar estrategias de transformación digital y de sociedad del conocimiento orientadas a la innovación de la gestión del quehacer universitario, la toma de decisiones y la aplicación de principios de Universidad Abierta					
	Plazo:							
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>	
Administrativo	1.5.3. Implementar estrategias propias de la Gobernanza Digital orientadas a la aplicación de las políticas institucionales en esta materia y acorde con los principios de Universidad Abierta	Estrategia de Gobernanza Digital implementada	RECTORÍA VADM V.DOC V.EXT	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Institucional SMCG P.I. para promover la ética en la UNA	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Gestión	
Administrativo	1.5.4. Impulsar acciones encaminadas a la incorporación de herramientas, materiales y recursos tecnológicos emergentes en el quehacer universitario.	Acciones encaminadas a la obtención de capacidades digitales en el quehacer universitario	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL SRB SRCH VADM	Rectoría	P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA P. Institucional para el uso de software libre en la UNA P.I. para la gestión de documentos en la UNA P.I. Sistema de Comunicación de la UNA P. de conservación del patrimonio académico institucional P. para la protección y el fomento de la propiedad intelectual generada en la UNA	9. Industria innovación e infraestructura	Calidad y pertinencia	

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Consolidar el ejercicio pleno de la gestión universitaria con autonomía, calidad e innovación y excelencia en consonancia con lo establecido en el Estatuto Orgánico, para potenciar su modelo de gobernanza y la realización integral de su acción sustantiva con pertinencia social.					
Prioridad Estratégica Institucional:	1.5 Transformación Digital	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Implementar estrategias de transformación digital y de sociedad del conocimiento orientadas a la innovación de la gestión del quehacer universitario, la toma de decisiones y la aplicación de principios de Universidad Abierta				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	1.5.5. Desarrollar estrategias dirigidas al diseño y uso de entornos digitales en el desarrollo de la acción sustantiva	Estrategias de diseño y uso de entornos digitales	CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM RECTORÍA SRB SRCH V.DOC V.INV	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para promover la ética en la UNA P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA P. Institucional para el uso de software libre en la UNA	4. Educación de calidad	Gestión
Vida Universitaria	1.5.6. Impulsar acciones dirigidas a elevar las competencias digitales entre las personas estudiantes.	Acciones encaminadas a la obtención de capacidades digitales en personas estudiantes	CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH, SRHNC V.DOC, V.EXT	Vicerrectoría Vida Estudiantil	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Curriculares P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA	4. Educación de calidad	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo						
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.						
Prioridad Estratégica Institucional:	2.1 Acción sustantiva con abordajes multi, inter y transdisciplinarios (MIT)	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer la realización de la acción sustantiva con abordajes multi, inter y transdisciplinarios (MIT) orientados a la gestión y transferencia de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística para propiciar el desarrollo humano sostenible.					
	Plazo:							
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>	
Académico	2.1.1. Ejecutar modalidades de la acción sustantiva con abordaje MIT conducentes a la identificación y atención de asuntos, desafíos y problemáticas de alto impacto nacional, regional y territorial.	Cantidad de nuevas modalidades formuladas con enfoque MIT	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC V.DOC, V.EXT	Vicerrectoría Extensión	P. Multi, inter y transdisciplinarias P. Institucionales E.O. P. Desarrollo Regional P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P.I. para la vinculación entre la UNA y las personas graduadas P. artísticas y culturales de la UNA P.I. Niñez y Adolescencia	4. Educación de calidad	Docencia Investigación Extensión y Acción Social	
Académico	2.1.2. Desarrollar espacios de intercambio intra e interinstitucional de experiencias propias del abordaje MIT que fortalezca las competencias académicas y el trabajo articulado bajo este enfoque.	Cantidad de espacios de intercambio en unidades, con enfoque MIT	RECTORÍA V.DOC V.EXT V. INVEST	Vicerrectoría Extensión		4. Educación de calidad	Docencia Investigación Extensión y Acción Social	

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.1 Acción sustantiva con abordajes multi, inter y transdisciplinarios (MIT)	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer la realización de la acción sustantiva con abordajes multi, inter y transdisciplinarios (MIT) orientados a la gestión y transferencia de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística para propiciar el desarrollo humano sostenible.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	2.1.3. Enriquecer el proceso de mediación pedagógica del pregrado, grado y posgrado incorporando acciones del enfoque MIT en el desarrollo de los planes de estudio.	Acciones del enfoque MIT realizadas en Programas de grado, posgrado y pregrado	CEG CIDE CIDEA FCS FCTM FFL SRB, SRCH, SRHNC, V.DOC	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. Curriculares P. para el establecimiento de la Práctica Profesional Supervisada	4. Educación de calidad	Docencia
Vida Universitaria	2.1.4. Promover la participación de personas estudiantes en los abordajes MIT desarrollados en las distintas modalidades de la acción sustantiva.	Participación de estudiantes en espacios con enfoque MIT	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM FFL SRB SRCH, SRHNC V.DOC, V.EXT	Vicerrectoría de Vida Estudiantil	P. Institucionales E.O. P. Curriculares P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P.I. para la vinculación entre la UNA y las personas graduadas P. artísticas y culturales de la UNA	4. Educación de calidad	Vida estudiantil

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.2 Acción sustantiva para el desarrollo humano sostenible	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer el desarrollo de la acción sustantiva y sus modalidades (MAS) en correspondencia con las áreas estratégicas institucionales, mayor nivel de articulación, gestión más flexible e impacto para propiciar el desarrollo humano sostenible en las regiones, los territorios y las comunidades.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Administrativo	2.2.1. Impulsar iniciativas para la transformación cultural universitaria orientadas al aporte del desarrollo humano sostenible, con énfasis en los derechos humanos, el desempeño ambiental y la gestión del riesgo ante eventos naturales y antrópicos.	Cantidad de iniciativas impulsadas para transformación cultural	CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH V.EXT	Vicerrectoría Extensión	P. Institucionales E.O. P.I. Gestión riesgos desastre P.I. para promover la ética en la UNA	4. Educación de calidad	Gestión
Académico	2.2.2. Actualizar las áreas estratégicas institucionales que orienten las MAS para propiciar el desarrollo humano sostenible en las regiones, los territorios y las comunidades.	Cantidad de áreas estratégicas institucionales actualizadas que orienten las MAS	CEG CIDE FCEN FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH V.DOC	Rectoría Ad-junta	P. Institucionales E.O. P.I. Gestión riesgos desastre P. Desarrollo regional P.I. para promover la ética en la UNA P. contra el hostigamiento sexual P. I. para la ejecución de actividades externas con contraprestación financiera. P. Investigación Universitaria P. Extensión Universitaria	4. Educación de calidad	Docencia Investigación Extensión y Acción social

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo						
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.						
Prioridad Estratégica Institucional:	2.2 Acción sustantiva para el desarrollo humano sostenible	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer el desarrollo de la acción sustantiva y sus modalidades (MAS) en correspondencia con las áreas estratégicas institucionales, mayor nivel de articulación, gestión más flexible e impacto para propiciar el desarrollo humano sostenible en las regiones, los territorios y las comunidades.					
	Plazo:							
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES	
Académico	2.2.3. Desarrollar mecanismos de articulación del quehacer de la acción sustantiva entre el pregrado y el grado con el posgrado.	Cantidad de mecanismos de articulación entre el pregrado y el grado con posgrado	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL SRB SRCH V.DOC V.EXT V.INV	Vicerrectoría Investigación	P. Institucionales E.O. P. Curriculares P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria	4. Educación de calidad	Docencia	
Académico	2.2.4. Impulsar MAS que propicien el abordaje de asuntos, desafíos y problemáticas de interés nacional, regional y global.	Total de Iniciativas MAS articuladas	CIDE CIDEA FCS FCSA FCTM SRB SRCH SRHNC V.DOC V.EXT V.INV	Vicerrectoría Investigación	P. Institucionales E.O. P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P. Desarrollo regional P. Artísticas y culturales de la UNA P. Institucional de la Niñez y adolescencia P. Institucional gestión de riesgos de desastres	4. Educación de calidad	Regionalización	

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.2 Acción sustantiva para el desarrollo humano sostenible	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer el desarrollo de la acción sustantiva y sus modalidades (MAS) en correspondencia con las áreas estratégicas institucionales, mayor nivel de articulación, gestión más flexible e impacto para propiciar el desarrollo humano sostenible en las regiones, los territorios y las comunidades.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	2.2.5. Consolidar líneas de investigación, extensión y creación simbólica, cultural y artística con enfoque prospectivo y articuladas a las áreas estratégicas institucionales que orienten el desarrollo de las MAS.	Cantidad de nuevas líneas académicas propuestas que orienten el desarrollo de las MAS	CIDE CIDEA FCS FCSA FCTM SRB SRCH SRHNC V.DOC V.EXT, V.INV	Vicerrectoría Investigación	P. Institucionales E.O. P. Investigación Universitaria P. Extensión Universitaria P. artísticas y culturales de la UNA P. Curriculares P. multi, inter y transdisciplinarias	4. Educación de calidad	Docencia Investigación Extensión y Acción Social
Académico	2.2.6. Desarrollar acciones orientadas a la transformación del modelo de gestión de los institutos de investigación que propicie el fortalecimiento de su acción sustantiva.	Acciones realizadas en la transformación del modelo de gestión de los Institutos	CIDE FCTM FFL SRB SRCH V.INV	Vicerrectoría Investigación	P. Institucionales E.O. P.I. Investigación Universitaria P. Calidad	4. Educación de calidad	Investigación

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.2 Acción sustantiva para el desarrollo humano sostenible	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer el desarrollo de la acción sustantiva y sus modalidades (MAS) en correspondencia con las áreas estratégicas institucionales, mayor nivel de articulación, gestión más flexible e impacto para propiciar el desarrollo humano sostenible en las regiones, los territorios y las comunidades.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	2.2.7. Implementar procedimientos para la evaluación de los resultados e impacto social de las MAS.	Metodología de evaluación de resultado e impacto de las MAS	CEG CIDE CIDEA FCS FCTM SRB SRCH V.DOC V.EXT, V.INV	Vicerrectoría Investigación	P. Institucionales E.O. P. Calidad P. institucional SMCG P. Desarrollo Regional P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P. Curriculares	4. Educación de calidad	Investigación Extensión y acción social
Académico	2.2.8. Promover estrategias de colaboración interuniversitarias facilitadoras de la articulación del trabajo académico en los ámbitos nacional, regional e internacional.	Estrategias de colaboración interuniversitarias	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM FFL SRB SRCH V.DOC V.EXT, V.INV	Vicerrectoría extensión	P. Desarrollo Regional P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P. Curriculares P. I. para planes de estudio cofinanciado P. I. para la ejecución de actividades externas con contraprestación financiera	4. Educación de calidad	Regionalización

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.2 Acción sustantiva para el desarrollo humano sostenible	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer el desarrollo de la acción sustantiva y sus modalidades (MAS) en correspondencia con las áreas estratégicas institucionales, mayor nivel de articulación, gestión más flexible e impacto para propiciar el desarrollo humano sostenible en las regiones, los territorios y las comunidades.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	2.2.9 Profundizar el quehacer de la acción sustantiva mediante prácticas de ciencia abierta orientadas a la generación, difusión colaborativa y democrática del conocimiento.	Prácticas de ciencia abierta implementadas	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL SRB SRCH SRHNC V.DOC V.EXT V.INV	Vicerrectoría Investigación	P. Institucionales E.O. P. Calidad P.I. Investigación Universitaria P. Curriculares P. Institucional del sistema de comunicación	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia
Académico	2.2.10.Promover estrategias de difusión de la producción intelectual en múltiples formatos editoriales orientados por la calidad, pertinencia e impacto social.	Estrategias de difusión de la producción intelectual	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL SRB SRCH SRHNC V.DOC V.EXT	Vicerrectoría Investigación	P. Institucionales E.O. P. Calidad P.I. Investigación Universitaria P. para la protección y fomento de la propiedad intelectual generada en la UNA P. para la conservación del patrimonio académico institucional P. Institucional del sistema de comunicación	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.2 Acción sustantiva para el desarrollo humano sostenible	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer el desarrollo de la acción sustantiva y sus modalidades (MAS) en correspondencia con las áreas estratégicas institucionales, mayor nivel de articulación, gestión más flexible e impacto para propiciar el desarrollo humano sostenible en las regiones, los territorios y las comunidades.				
	Plazo:						
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES
Académico	2.2.11. Incentivar la producción académica producto del quehacer sustantivo mediante acciones que promuevan el reconocimiento de los méritos e incentivos.	Acciones para el reconocimiento de méritos e incentivos académicos	CEG CIDE CIDEA FCS FCTM SRB SRCH V.DOC V.EXT V.INV	Rectoría Adjunta	P. Institucionales E.O. P. Calidad P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P. para la protección y fomento de la propiedad intelectual generada en la UNA P. para la conservación del patrimonio académico institucional	8. Trabajo decente y crecimiento económico	Sostenibilidad
Vida Universitaria	2.2.12 Promover espacios de participación de las personas estudiantes en las diversas MAS que contribuyan en su formación integral.	Cantidad de estudiantes que participan en las MAS	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM SRB SRCH SRHNC V.DOC V.EXT VVE	Vicerrectoría Vida Estudiantil	P. Institucionales E.O. P. Calidad P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P. Artísticas y culturales de la UNA P. Curriculares P. Desarrollo Regional P. I. para la ejecución de actividades externas con contraprestación financiera	4. Educación de calidad	Vida Estudiantil

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo						
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.						
Prioridad Estratégica Institucional:	2.3 Innovación y transformación de las carreras de grado y posgrado.	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar procesos de innovación y transformación curricular bajo un enfoque humanista y pedagógico actualizado, pertinente y flexible que promueva la evaluación, el diseño y la actualización de la oferta docente que incida en la transformación social y la empleabilidad de las personas graduadas.					
	Plazo:							
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>	
Académico	2.3.1. Consolidar un subsistema institucional de aseguramiento de la calidad de la oferta docente que garantice su evaluación permanente con criterios e indicadores definidos.	Subsistema institucional de aseguramiento de calidad de la oferta docente	CEG CIDE FCEN FCS FCTM RECTORÍA SRB SRHNC V.DOC	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. Calidad P. Institucional SMCG P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia	
Académico	2.3.2. Implementar una oferta académica innovadora mediante diseños y rediseños de planes de los estudios que consideren criterios de gestión curricular innovadores, enfoque MIT, abordaje Interunidades y la pertinencia del contexto regional, territorial e internacional.	Planes de estudio diseñados y rediseñados	CEG CIDE CIDEA FCEN FCSA FCTM SRCH SRHNC V.DOC V.EXT V.INV	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. Calidad P.I. para promover la ética en la UNA P. Desarrollo Regional P. Curriculares P. inter, multi y transdisciplinarias P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria	4. Educación de calidad	Docencia	

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.3 Innovación y transformación de las carreras de grado y posgrado	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar procesos de innovación y transformación curricular bajo un enfoque humanista y pedagógico actualizado, pertinente y flexible que promueva la evaluación, el diseño y la actualización de la oferta docente que incida en la transformación social y la empleabilidad de las personas graduadas.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	2.3.3. Fortalecer la oferta de educación permanente articulada al pregrado, grado y posgrado que considere la certificación de competencias bajo estándares y la formación técnica en correspondencia con los marcos de cualificación nacionales e internacionales.	Oferta de educación permanente articulada al pregrado, grado y posgrado	SRCH V.DOC	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. Calidad P. Curriculares P. para la incorporación de TIC en los procesos académicos P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA P.I. para planes de estudio cofinanciados	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia
Académico	2.3.4. Diversificar la oferta docente de grados y posgrados orientada a la doble titulación o titulación conjunta con otras universidades nacionales e internacionales	Porcentaje de planes de estudio con doble titulación o titulación conjunta	CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC V.DOC	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Curriculares P.I. ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P.I. para planes de estudio cofinanciados P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA P.I. para promover la ética en la UNA	4. Educación de calidad	Internacionalización

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.3 Innovación y transformación de las carreras de grado y posgrado	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar procesos de innovación y transformación curricular bajo un enfoque humanista y pedagógico actualizado, pertinente y flexible que promueva la evaluación, el diseño y la actualización de la oferta docente que incida en la transformación social y la empleabilidad de las personas graduadas.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	2.3.5. Fomentar la ejecución de las modalidades de TFG con enfoque MIT que permitan un abordaje integrador y complejo de las diversas temáticas investigadas.	Porcentaje de Trabajos finales de graduación con enfoque MIT	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM SRB SRCH SRHNC V.DOC V.EXT	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P.I. para promover la ética en la UNA P. Desarrollo Regional P. Curriculares P. para el establecimiento de la Práctica Profesional Supervisada P. inter, multi y transdisciplinarias P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria P. artísticas y culturales de la UNA P.I. Niñez y Adolescencia	4. Educación de calidad	Docencia
Académico	2.3.6. Implementar un modelo pedagógico universitario que responda a las nuevas dinámicas de la mediación en el contexto de una nueva cultura de los aprendizajes orientados a la formación y certificación docente.	Modelo pedagógico actualizado	CEG V.DOC	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O.	4. Educación de calidad	Docencia

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.3 Innovación y transformación de las carreras de grado y posgrado	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar procesos de innovación y transformación curricular bajo un enfoque humanista y pedagógico actualizado, pertinente y flexible que promueva la evaluación, el diseño y la actualización de la oferta docente que incida en la transformación social y la empleabilidad de las personas graduadas.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Vida Universitaria	2.3.7. Fortalecer las acciones de seguimiento, acompañamiento, atención del rezago y la repitencia, para la permanencia, logro y graduación en tiempo oportuno de las personas estudiantes.	Acciones institucionales para disminuir el rezago	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL SRB SRCH SRHNC V.DOC VVE	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P.I. para promover la ética en la UNA P. Curriculares	4. Educación de calidad	Vida estudiantil

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.4 Internacionalización	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar la internacionalización del quehacer sustantivo mediante acciones transversales conducentes al fortalecimiento de alianzas, redes, cooperación, movilidad e intercambio para el fortalecimiento de la vinculación de la Universidad en el contexto global				
	Plazo: 2023-2027						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Administrativo	2.4.1. Establecer un nuevo modelo de gestión ágil, oportuno y transversal que facilite la concreción y aprovechamiento de iniciativas de internacionalización en la Universidad Nacional.	Modelo de gestión de internacionalización establecido	RECTORÍA V.DOC V.EXT	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P.I. para planes de estudio cofinanciados P.I. Extensión Universitaria P.I. Investigación Universitaria	4. Educación de calidad	internacionalización
Académico	2.4.2. Implementar una estrategia institucional orientada a la promoción de la diplomacia científica, cultural y artística que facilite la apertura de espacios para la proyección y la vinculación internacional del quehacer sustantivo de la universidad.	Estrategia de diplomacia, científica, cultural y artística diseñada	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL, RECTORÍA SRB, SRCH. SRHNC V.EXT, V.INV	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. Investigación Universitaria P. artísticas y culturales de la UNA P.I. para promover la ética en la UNA	4. Educación de calidad	Internacionalización

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.4 Internacionalización	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar la internacionalización del quehacer sustantivo mediante acciones transversales conducentes al fortalecimiento de alianzas, redes, cooperación, movilidad e intercambio para el fortalecimiento de la vinculación de la Universidad en el contexto global				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	2.4.3. Generar acciones de movilidad académica y administrativa con preferencia internacional dirigidas a la formación conducente a título, el desarrollo de iniciativas de investigación conjuntas, pasantías, actualización y capacitación para impactar la acción sustantiva.	Acciones de movilidad académica y administrativa	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM SRB SRCH SRHNC, V.EXT, VVE	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Programa Desarrollo Recursos Humanos P. Investigación Universitaria P. Extensión Universitaria	4. Educación de calidad	Internacionalización
Académico	2.4.4. Impulsar acciones de dinamización de los instrumentos y modalidades de cooperación existentes y nuevos conducidas al intercambio y articulación del quehacer sustantivo con otras instituciones de educación superior	Cantidad de iniciativas que faciliten la articulación de la internacionalización entre instancias.	CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM RECTORÍA SRB SRCH SRHNC	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para promover la ética en la UNA	4. Educación de calidad	Internacionalización

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.4 Internacionalización	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Impulsar la internacionalización del quehacer sustantivo mediante acciones transversales conducentes al fortalecimiento de alianzas, redes, cooperación, movilidad e intercambio para el fortalecimiento de la vinculación de la Universidad en el contexto global				
	Plazo: 2023-2027						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Vida Universitaria	2.4.5. Concretar iniciativas de movilidad estudiantil con preferencia internacional orientadas al desarrollo complementario de planes de estudio, experiencias de formación puntuales o realización de prácticas profesionales	Iniciativas de movilidad estudiantil con preferencia internacional	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC V.DOC VVE	Vicerrectoría Vida Estudiantil	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. artísticas y culturales de la UNA P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P.I. para planes de estudio cofinanciados P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA P.I. para promover la ética en la UNA P. para el establecimiento de la Práctica Profesional Supervisada P. Investigación Universitaria P. Extensión Universitaria P. Curriculares P. sistema de becas estudiantiles de la UNA	4. Educación de calidad	Internacionalización

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.5 Vida universitaria y formación humanista	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer el desarrollo de espacios vitales inclusivos y saludables para la formación integral y humanista de las personas estudiantes y el bienestar de la comunidad universitaria durante todo su ciclo de vida institucional, a través de procesos y estrategias con un enfoque de promoción de la salud y desarrollo integral				
	Plazo:						2023-2027
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES
Académico	2.5.1. Garantizar que el modelo de admisión cumpla con las políticas institucionales en este ámbito orientado al acceso a la educación superior pública en condiciones de equidad.	Modelo de admisión vigente con condiciones de equidad	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM SRB SRCH SRHNC, V.DOC	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para promover la ética en la UNA P. Admisión	4. Educación de calidad	Cobertura y equidad
Académico	2.5.2. Desarrollar acciones que permitan la vinculación de las personas estudiantes en su proceso de formación con el ejercicio laboral futuro acorde con su perfil profesional.	Acciones de vinculación para estudiantes graduados afines a su formación	CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM SRB SRCH SRHNC, V.DOC	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para la vinculación entre la UNA y las personas graduadas	4. Educación de calidad	Cobertura y equidad
Vida Universitaria	2.5.3. Implementar de manera gradual el Modelo de Vida Estudiantil que permita la atención integral de las personas estudiantes	Modelo de vida estudiantil con atención integral	VVE	Vicerrectoría Vida Estudiantil	P. Institucionales E.O. P. promoción de la salud P. Admisión P. sistema de becas estudiantiles de la UNA	4. Educación de calidad	Vida Estudiantil

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.5 Vida universitaria y formación humanista	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer el desarrollo de espacios vitales inclusivos y saludables para la formación integral y humanista de las personas estudiantes y el bienestar de la comunidad universitaria durante todo su ciclo de vida institucional, a través de procesos y estrategias con un enfoque de promoción de la salud y desarrollo integral				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Vida Universitaria	2.5.4. Optimizar los servicios para la atención de la población estudiantil mediante el trabajo colaborativo e interdisciplinario.	Servicios optimizados para la atención de la población estudiantil	CEG CIDE CIDEA V.DOC VVE	Vicerrectoría Vida Estudiantil	P. Institucionales E.O. P.I. para promover la ética en la UNA P. promoción de la salud	4. Educación de calidad	Vida Estudiantil
Vida Universitaria	2.5.5. Asegurar la sostenibilidad del Fondo de Becas Estudiantil acorde con el modelo de admisión institucional que permita una cobertura equitativa.	Sostenibilidad de Fondo de becas acorde con el modelo de admisión institucional	SRB SRCH VVE	Vicerrectoría Vida Estudiantil	P. Institucionales E.O. P. sistema de becas estudiantiles de la UNA P. Admisión	4. Educación de calidad	Cobertura y equidad
Vida Universitaria	2.5.6. Impulsar acciones para la mejora de espacios vitales inclusivos y saludables para la comunidad universitaria en coordinación con instancias institucionales.	Acciones realizadas para la mejora de espacios vitales inclusivos y saludables	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS SRB SRCH VADM VVE	Vicerrectoría Vida Estudiantil	P. Institucionales E.O. P.I. para la promoción de la Salud de la UNA P. del Programa Desarrollo de Recursos Humano P.I. para promover la ética en la UNA P. contra el hostigamiento sexual en la UNA P. para la igualdad y equidad de género en la UNA.	3. Salud y Bienestar	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.					
Prioridad Estratégica Institucional:	2.5 Vida universitaria y formación humanista	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer el desarrollo de espacios vitales inclusivos y saludables para la formación integral y humanista de las personas estudiantes y el bienestar de la comunidad universitaria durante todo su ciclo de vida institucional, a través de procesos y estrategias con un enfoque de promoción de la salud y desarrollo integral				
	Plazo:						2023-2027
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Vida Universitaria	2.5.7. Promover espacios de participación estudiantil para la discusión del quehacer universitario y la realidad social.	Espacios de participación estudiantil en temas de realidad nacional	CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM FFL SRB SRCH SRHNC	Vicerrectoría Vida Estudiantil	P. Institucionales E.O. P. Curriculares P. Investigación universitaria P. Extensión Universitaria	4.Educación de Calidad	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo						
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Desarrollar un quehacer universitario pertinente y de excelencia con abordajes inter, multi y transdisciplinarios para la búsqueda de soluciones colectivas a los desafíos de la sociedad en clave de justicia y equidad, comprometido con la formación humanista integral de personas ciudadanas, la gestión de conocimientos, el diálogo e intercambio de saberes y la creación simbólica, cultural y artística.						
Prioridad Estratégica Institucional:	2.6 Estrategias curriculares y co-curriculares para la formación universitaria	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Articular las estrategias y acciones de acompañamiento a la población estudiantil que realizan las instancias universitarias para el fortalecimiento de su formación personal y académica.					
	Plazo:		2023-2027					
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES	
Académico	2.6.1. Incorporar en los planes de estudios prácticas de compromiso social universitario	Cantidad de planes de estudio con prácticas de compromiso social (PSCU-UNA)	CEG CIDE CIDEA FCS FCSA FFL SRB, SRCH, V.DOC	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. Curriculares P. para la incorporación de la Práctica Profesional Supervisada.	4. Educación de calidad	Docencia	
Vida Universitaria	2.6.2. Vincular la formación del estudiantado con la realidad laboral, el sector social, productivo, cultural y artístico mediante acciones de acompañamiento y seguimiento a las personas estudiantes regulares y graduadas	Acciones de acompañamiento y seguimiento a las personas estudiantes regulares y graduadas	CIDE CIDEA FCEN FCS SRB SRCH SRHNC, V.DOC V.EXT	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. Curriculares P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA P.I. para la vinculación entre la UNA y las personas graduadas P. Investigación Universitaria P. Extensión Universitaria	4. Educación de calidad	Docencia	
Vida Universitaria	2.6.3. Impulsar actividades co-curriculares que contribuyan a la formación y al bienestar integral del estudiantado y a su perfil de egreso.	Total de actividades de proyectos cocurriculares	CEG CIDE FCEN FCS SRB SRCH SRHNC VVE	Vicerrectoría Docencia	P. Institucionales E.O. P. Curriculares P. sobre autoevaluación, mejoramiento y acreditación en la UNA P. Promoción de la salud P.I. para la vinculación entre la UNA y las personas graduadas	4. Educación de calidad	Docencia	

EJE 3: CONTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA TERRITORIAL Y REGIONAL CON LEGITIMIDAD SOCIAL

3.1

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.1 Consolidación del desarrollo regional, de sedes y sección regional	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Posicionar la UNA como referente en las regiones y territorios mediante el fortalecimiento de las sedes y sección regional y las acciones de colaboración y articulación entre facultades, centros, universidades y otras instituciones para promover el desarrollo humano sostenible e incidir en el bienestar integral de las comunidades en todo el país.				
	Plazo:						
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES
Administrativo	3.1.1. Fortalecer la asignación de recursos en las sedes y sección regional para el cumplimiento del quehacer sustantivo •	Recursos asignados s a las Sedes y Sección Regional	RECTORÍA VADM VEXT	Rectoría	P. Institucionales E.O. P.I. Desarrollo regional.	10. Reducción de las desigualdades	Regionalización
Académico	3.1.2. Desarrollar acciones articuladas intrauniversitarias e interuniversitarias que amplíen la cobertura y el acceso a la Educación Superior Estatal en las distintas regiones, territorios y comunidades	Acciones intra e inter institucionales para el desarrollo regional	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM SRB SRCH	Rectoría Adjunta	P. Institucionales E.O. P.I. Desarrollo regional. P. inter, multi y transdisciplinarias P. Curriculares	10. Reducción de las desigualdades	Regionalización

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.1 Consolidación del desarrollo regional, de sedes y sección regional	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Posicionar la UNA como referente en las regiones y territorios mediante el fortalecimiento de las sedes y sección regional y las acciones de colaboración y articulación entre facultades, centros, universidades y otras instituciones para promover el desarrollo humano sostenible e incidir en el bienestar integral de las comunidades en todo el país.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	3.1.3. Generar alianzas académicas intrauniversitarias e interuniversitarias que permitan el desarrollo de iniciativas de investigación y extensión conjuntas en las regiones, territorios y comunidades.	Alianzas académicas intra e interuniversitarias para el desarrollo de iniciativas de investigación y extensión conjuntas	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM SRB SRCH SRHNC V.EXT V.INV	Vicerrectoría Extensión	P. Institucionales E.O. P.I. Desarrollo regional. P. inter, multi y transdisciplinarias P. Curriculares P. Extensión Universitaria P. Investigación Universitaria	10. Reducción de las desigualdades	Regionalización
Académico	3.1.4. Desarrollar alianzas universitarias con participación interinstitucional pública y con otras organizaciones de la sociedad civil en los ámbitos regionales, territoriales y locales orientadas a la atención de las necesidades más apremiantes y grupos en condición de vulnerabilidad	Alianzas universitarias con participación interinstitucional	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM FFL SRB SRCH SRHNC V.DOC V.EXT	Vicerrectoría Extensión	P. Institucionales E.O. P.I. Desarrollo regional. P. inter, multi y transdisciplinarias P. Curriculares P. Extensión Universitaria P. Investigación Universitaria P. I. para la ejecución de actividades externas con contraprestación financiera	10. Reducción de las desigualdades	Regionalización

EJE 3: CONTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA TERRITORIAL Y REGIONAL CON LEGITIMIDAD SOCIAL

3.1

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.1 Consolidación del desarrollo regional, de sedes y sección regional	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Posicionar la UNA como referente en las regiones y territorios mediante el fortalecimiento de las sedes y sección regional y las acciones de colaboración y articulación entre facultades, centros, universidades y otras instituciones para promover el desarrollo humano sostenible e incidir en el bienestar integral de las comunidades en todo el país.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	3.1.5. Fortalecer las acciones propuestas en el observatorio regional institucional	Acciones de fortalecimiento	CIDEA FCEN FCS SRB SRCH SRHNC V.EXT	Vicerrectoría Extensión	P. Institucionales E.O. P.I. Desarrollo regional.	10. Reducción de las desigualdades	Regionalización
Académico	3.1.6. Promover el fortalecimiento del quehacer sustantivo de las sedes y sección regional que responda a la perspectiva de desarrollo integral de los territorios, regiones y comunidades	Propuestas de desarrollo integral de los territorios, regiones y comunidades	CIDEA FCEN FCTM SRB SRCH SRHNC V.DOC V.EXT V.INV	Rectoría Adjunta	P. Institucionales E.O. P.I. Desarrollo regional.	10. Reducción de las desigualdades	Regionalización

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.1 Consolidación del desarrollo regional, de sedes y sección regional	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Posicionar la UNA como referente en las regiones y territorios mediante el fortalecimiento de las sedes y sección regional y las acciones de colaboración y articulación entre facultades, centros, universidades y otras instituciones para promover el desarrollo humano sostenible e incidir en el bienestar integral de las comunidades en todo el país.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	Vínculo Ejes PLANES
Vida Universitaria	3.1.7. Promover espacios de participación estudiantil para la discusión del quehacer universitario y la realidad social en territorios y comunidades	Cantidad de espacios de participación estudiantil para la discusión universitaria y realidad nacional	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM SRB SRCH V.EXT	Vicerrectoría Extensión	P. Institucionales E.O. P.I. Desarrollo regional.	10. Reducción de las desigualdades	Regionalización

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.2 Comunicación con proyección y reconocimiento social	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer una cultura institucional de comunicación que proyecte el quehacer institucional para el reconocimiento social del valor público de la Universidad Nacional				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Administrativo	3.2.1. Implementar acciones de comunicación que permitan proyectar el quehacer institucional con incidencia en la opinión pública	Acciones de comunicación que proyecten el quehacer institucional	CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM RECTORÍA SRB SRCH SRHNC V.EXT	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Institucional SMCG P.I. Sistema de comunicación de la UNA P.I. para promover la ética en la UNA P. Extensión Universitaria P. Investigación Universitaria P. para la protección y fomento de la propiedad intelectual generada en la UNA P. para la conservación del patrimonio académico institucional P.I. Política Institucional para la aplicación del Manual de Imagen Gráfica	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Calidad y pertinencia

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.2 Comunicación con proyección y reconocimiento social	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer una cultura institucional de comunicación que proyecte el quehacer institucional para el reconocimiento social del valor público de la Universidad Nacional				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	3.2.2. Impulsar acciones de ciencia abierta y de gestión de datos que otorgue valor público al quehacer académico	Acciones de ciencia abierta	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM RECTORÍA SRB, SRHNC	Vicerrectoría Investigación	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Institucional SMCG P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA P.I. Sistema de Comunicación de la UNA	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Calidad y pertinencia
Académico	3.2.3. Proponer iniciativas de comunicación de del quehacer institucional con enfoque regional que potencien la diversidad epistemológica, el diálogo de saberes y la creación simbólica, cultural y artística	Iniciativas de comunicación con enfoque regional	CEG CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM, RECTORÍA SRB SRCH, V.EXT	Rectoría Adjunta	P.I. Investigación universitaria P.I. Extensión Universitaria P. de conservación del patrimonio académico institucional P.I. Desarrollo regional P. Artísticas y culturales de la UNA	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia

EJE 3: CONTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA TERRITORIAL Y REGIONAL CON LEGITIMIDAD SOCIAL

3.2

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.2 Comunicación con proyección y reconocimiento social	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer una cultura institucional de comunicación que proyecte el quehacer institucional para el reconocimiento social del valor público de la Universidad Nacional				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	3.2.4. Desarrollar formas innovadoras de comunicación del quehacer de la investigación y extensión universitaria	Iniciativas innovadoras de comunicación de la investigación y extensión	CIDE FCS RECTORÍA V.DOC V.EXT V.INV	Vicerrectoría Extensión	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. Sistema de Comunicación de la UNA P. para la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos académicos de la UNA P. Investigación Universitaria P.I. Extensión Universitaria	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.3 Creación de conocimiento y vínculo externo	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer las iniciativas académicas orientadas a la innovación y transferencia del conocimiento que potencie la vinculación de la acción sustantiva para la creación de valor en los diversos sectores y la sociedad.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Administrativo	3.3.1. Generar capacidades institucionales para el desarrollo de proyectos que promuevan la gestión de conocimientos científicos y la creación simbólica, cultural y artística transferibles a la sociedad.	Proyectos que promuevan la gestión de conocimientos y su transferencia a la sociedad	CIDEA RECTORÍA V.EXT	Vicerrectoría Extensión	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P. Programa Desarrollo Recursos Humanos P. Curriculares P.I. Investigación universitaria P.I. Extensión Universitaria P. Artísticas y culturales de la UNA P.I. para promover la ética en la UNA P. para la conservación del patrimonio académico institucional P. para la protección y el fomento de la propiedad intelectual generada en la UNA	4. Educación de calidad	Gestión

EJE 3: CONTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA TERRITORIAL Y REGIONAL CON LEGITIMIDAD SOCIAL

3.3

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.3 Creación de conocimiento y vínculo externo	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer las iniciativas académicas orientadas a la innovación y transferencia del conocimiento que potencie la vinculación de la acción sustantiva para la creación de valor en los diversos sectores y la sociedad.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	3.3.2. Impulsar grupos de trabajo académico que generen iniciativas con potencial innovador para la transferencia de bienes y servicios a los diferentes sectores de la sociedad.	Grupos académicos con iniciativas que posean potencial innovador	CIDE CIDEA FCEN FCS FCTM RECTORÍA SRB SRHNC V.EXT V.INV	Vicerrectoría Investigación	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P.I. Desarrollo regional P.I. Investigación universitaria P.I. Extensión Universitaria P.I. para promover la ética en la UNA	4. Educación de calidad	Calidad y pertinencia
Académico	3.3.3. Generar iniciativas de transferencia y vinculación con la participación de instituciones públicas, sector productivo, independiente, organizaciones privadas y otros sectores de la sociedad	Iniciativas de transferencia y vinculación	CIDE CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC V.EXT, V.INV	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P.I. Desarrollo regional P.I. Investigación universitaria P.I. Extensión Universitaria P.I. para promover la ética en la UNA	8. Trabajo decente y crecimiento económico	Gestión

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.3 Creación de conocimiento y vínculo externo	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer las iniciativas académicas orientadas a la innovación y transferencia del conocimiento que potencie la vinculación de la acción sustantiva para la creación de valor en los diversos sectores y la sociedad.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	3.3.4. Gestionar conocimientos científicos, creación simbólica, cultural y artística, así como productos y servicios con potencial innovador mediante esquemas de propiedad intelectual para su transferencia y vínculo social.	Acciones de propiedad intelectual	CIDEA FCEN FCS FCSA FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P.I. Desarrollo regional P.I. Investigación universitaria P.I. Extensión Universitaria P. Artísticas y Culturales de la UNA P.I. para promover la ética en la UNA P. para la incorporación de las TIC en los procesos académicos	4. Educación de calidad	Investigación

Académico	3.3.5. Generar competencias en el personal académico que permitan la creación de productos y servicios científicos, culturales y artísticos que sean protegidos con esquemas de propiedad intelectual para su transferencia y vínculo social.	Funcionarios con competencias en esquema de propiedad intelectual para la transferencia y vínculo social	CIDEA FCEN FCS FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC V.INV	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P. Programa Desarrollo Recursos Humanos P.I. para promover la ética en la UNA P. para la conservación del patrimonio académico institucional P. para la protección y el fomento de la propiedad intelectual generada en la UNA	4. Educación de calidad	Investigación
-----------	---	--	--	----------	---	-------------------------	---------------

EJE 3: CONTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA TERRITORIAL Y REGIONAL CON LEGITIMIDAD SOCIAL

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.3 Creación de conocimiento y vínculo externo	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Fortalecer las iniciativas académicas orientadas a la innovación y transferencia del conocimiento que potencie la vinculación de la acción sustantiva para la creación de valor en los diversos sectores y la sociedad.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Vida Universitaria	3.3.6. Generar acciones que apoyen a las personas estudiantes en el desarrollo de iniciativas con potencial innovador, que fortalezcan sus capacidades emprendedoras.	Acciones que apoyen al estudiantado en las capacidades emprendedoras	CIDEA FCEN FCS FCTM FFL RECTORÍA SRB SRCH SRHNC	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera P.I. para promover la ética en la UNA	4. Educación de calidad	Vida estudiantil

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.4 Incidencia de la acción sustantiva en la política pública y otras formas de toma de decisiones	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Garantizar que el quehacer sustantivo incida en la toma de decisiones políticas en los diversos sectores y territorios para el aumento del valor público y la legitimidad social de la universidad pública costarricense.				
	Plazo:						
Ámbito de la acción universitaria	Meta Estratégica mediano plazo institucional	Indicador	Responsable de ejecución	Encargado Monitoreo	Vínculo con políticas institucionales	Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Vínculo Ejes PLANES
Académico	3.4.1. Desarrollar una agenda universitaria basada en evidencia y en el conocimiento que incida en la formulación e implementación de política pública.	Agenda universitaria conjuntas con instancias	CEG CIDE FCS FCTM RECTORÍA V.INV	Rectoría Adjunta	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para promover la ética en la UNA	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Calidad y pertinencia
Académico	3.4.2. Desarrollar acciones que promuevan la incorporación de las personas integrantes de la comunidad universitaria en la gestión política y en diferentes espacios de participación ciudadana nacional e internacional.	Acciones de gestión y representación política en diferentes espacios de participación ciudadana nacional e internacional	CIDE CIDEA FCS FCTM FFL SRB SRCH SRHNC V.EXT V.INV	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para promover la ética en la UNA	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Calidad y pertinencia

EJE 3: CONTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA TERRITORIAL Y REGIONAL CON LEGITIMIDAD SOCIAL

Eje transversal de largo plazo		Objetivo Estratégico de largo plazo					
Responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación, creación simbólica, cultural y artística.		Consolidar una enérgica vinculación, articulación y cooperación de la acción sustantiva en coordinación con los diferentes sectores sociales, culturales, artísticos, productivos, académicos y la institucionalidad pública con pertinencia regional y territorial.					
Prioridad Estratégica Institucional:	3.4 Incidencia de la acción sustantiva en la política pública y otras formas de toma de decisiones	Objetivo estratégico de mediano plazo:	Garantizar que el quehacer sustantivo incida en la toma de decisiones políticas en los diversos sectores y territorios para el aumento del valor público y la legitimidad social de la universidad pública costarricense.				
	Plazo:						
<i>Ámbito de la acción universitaria</i>	<i>Meta Estratégica mediano plazo institucional</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable de ejecución</i>	<i>Encargado Monitoreo</i>	<i>Vínculo con políticas institucionales</i>	<i>Vínculo Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)</i>	<i>Vínculo Ejes PLANES</i>
Académico	3.4.3. Impulsar iniciativas académicas que promuevan la incidencia del quehacer universitario en la política pública y otras formas de toma de decisiones con participación inter y multi sectorial.	Iniciativas académicas en que la Universidad incida con participación inter y multi-sectorial	CIDE FCEN FCS FCTM RECTORÍA SRB SRCH V.EXT V.INV	Rectoría	P. Institucionales E.O. P. de Calidad P.I. para promover la ética en la UNA P. Investigación Universitaria P. Extensión Universitaria P.I. para la ejecución de acciones externas con contraprestación presupuestaria o financiera	16. Paz Justicia e instituciones solidas	Calidad y pertinencia



“ La universidad debe comprender que no es una institución que esta auto contenida en sí misma, y que más bien **sus acciones se encuentran condicionadas por los requerimientos de la sociedad** de la que es tributaria, por tanto, su quehacer debe estar anclado a la dinámica y requerimientos de la sociedad costarricense”

M.Ed. Francisco González Alvarado, Rector UNA-Periodo 2020-2025

6.

PRESUPUESTO PLURIANUAL

2023-2027

6. PRESUPUESTO PLURIANUAL 2023-2027

6.1 Proyección Plurianual del presupuesto Institucional (Período 2023-2027)

Las proyecciones del presupuesto plurianual que acompañan al Plan de Mediano Plazo Institucional correspondiente al periodo 2023-2027 se desarrollaron utilizando diferentes indicadores y proyecciones, de acuerdo con el comportamiento histórico de diferentes partidas, así como la consideración de elementos económicos actuales como regla fiscal, vigencia de leyes y otras variables del contexto.

Se realiza una proyección plurianual por programa presupuestario (Académico, Vida Universitaria y Administrativo) y nueve subprogramas (Docencia, Investigación, Extensión, Programas Integrados, Gestión Académica, Vida Universitaria, Gestión Vida Universitaria, Inversión Estratégica y Gestión Administrativa); así como también, por tipo de presupuesto (laboral, operación e inversión institucional).

Metodología Aplicada

Se estima que los crecimientos máximos para los periodos 2023 - 2027 como resultado de lo estipulado en el artículo 11, del título IV de la Ley 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, son los siguientes:

Cuadro 7. Crecimientos máximos para los periodos 2023 - 2027

Año	Porcentaje
2023	2,56%
2024	2,95%
2025	3,18%
2026	3,38%
2027	3,54%

Principales criterios utilizados en la estimación plurianual de egresos

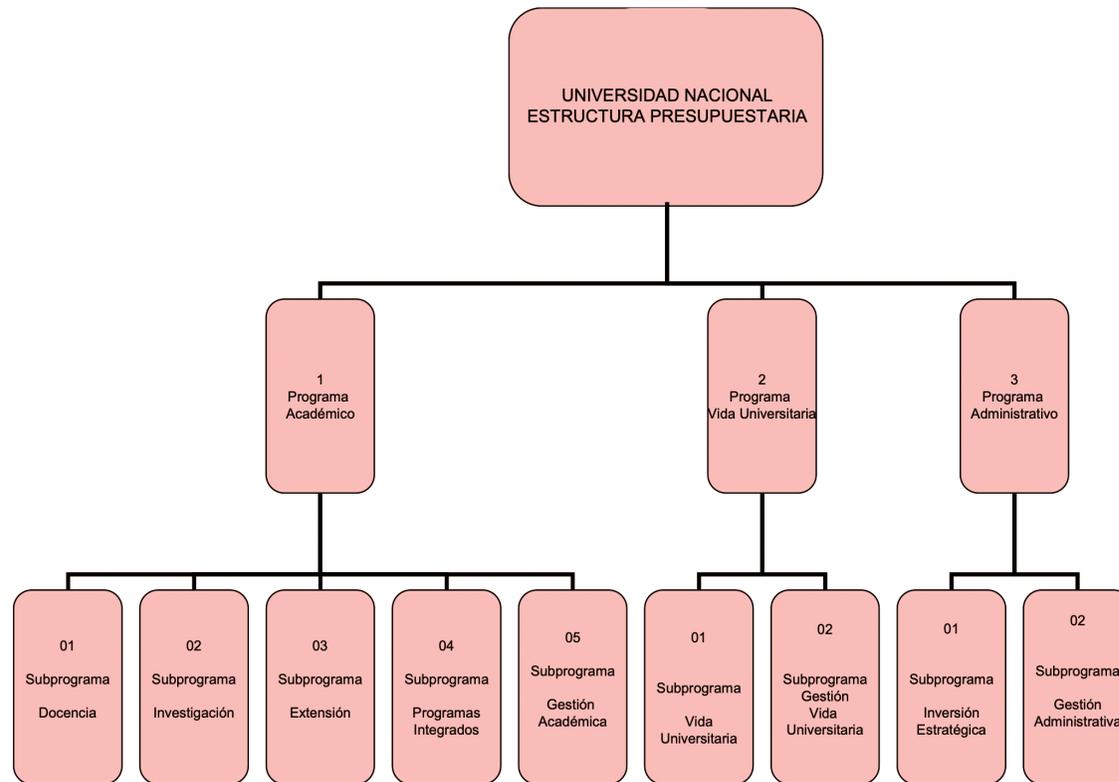
- El presupuesto laboral se calcula a partir del nivel de relación laboral actual de la Universidad; esto significa que no hay aumentos ni disminuciones de los tiempos completos disponibles en la Universidad Nacional en el próximo quinquenio. Se considera los mismos niveles de Incentivos salariales y conceptos de seguridad social que se pagan actualmente.
- No se estima incrementos para los periodos proyectados en el rubro de “Sueldos para Cargos Fijos”, por cuanto se estima que se continuará aplicando el inciso d) del artículo 11, título IV de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas durante el quinquenio.
- Con el vencimiento del transitorio de la ley N 9908, se estima que en 2023 podría realizarse el pago por concepto de incremento a las anualidades de los trabajadores y trabajadoras de la Universidad Nacional, las cuales se reconocerán nominalizadas con un porcentaje de 2,54% en el sector no profesional y 1,94% en el sector profesional, reconocidas a partir de junio de cada año.

Proyección de recursos por programa y subprograma presupuestario para el próximo quinquenio

La estructura presupuestaria de la Universidad Nacional está compuesta por tres programas (Académico, Vida Universitaria y Administrativo) y nueve subprogramas (Docencia, Investigación, Extensión, Programas Integrados, Gestión Académica, Vida Universitaria, Gestión Vida Universitaria, Inversión Estratégica y Gestión Administrativa).

La siguiente figura presenta dicha estructura:

Figura 11. Estructura presupuestaria Universidad Nacional



Fuente: Programa de Gestión Financiera

Algunas definiciones de los subprogramas son las siguientes:

En la figura anterior se muestra la nomenclatura asignada a cada uno de los subprogramas.

Figura 12.

Identificación de programas y subprogramas presupuestarios

UNIVERSIDAD NACIONAL, COSTA RICA



Fuente: Programa de Gestión Financiera

Algunas definiciones de subprogramas son las siguientes:

- **Docencia:** Es la acción planificada y sistemática de la enseñanza, que activa procesos de adquisición y construcción de conocimientos, actitudes y habilidades a partir de una relación abierta, dentro de un currículum dinámico y flexible. (Artículo 222).
- **Investigación:** Con la investigación, la Universidad genera y transfiere a la sociedad el conocimiento y la tecnología requeridos para satisfacer las necesidades del país y coadyuvar en su desarrollo humano, económico y social. (Artículo 217).
- **Extensión:** Tarea por medio de la cual la Universidad se interrelaciona crítica y creadoramente con la comunidad nacional. Proyecta a la sociedad, de la que la Universidad forma parte, el producto de su quehacer académico, a la vez que lo redimensiona y enriquece al percibir las auténticas y dinámicas necesidades de la sociedad. (Artículo 219).
- **Actividad Académica Integrada:** Es aquel que articula e incorpora sistemática y explícitamente proyectos – para el caso de los programas – o actividades de al menos dos áreas académicas (docencia, investigación o extensión).
- **Gestión Académica:** Se refleja en él todas aquellas actividades relacionadas con la administración académica.
- **Vida Universitaria:** Comprende todas aquellas actividades dirigidas al fortalecimiento y desarrollo del bienestar estudiantil, tomando en cuenta que uno de los aspectos fundamentales en la institución es el aporte a la equidad y justicia social, mediante las oportunidades de formación que se brindan a los jóvenes, con independencia de sus condiciones socioeconómicas, procedencia geográfica y género. Así mismo se dirige a la participación de los estratos académicos y administrativos en relación el mejoramiento de la calidad de vida para lograr una acción a nivel de comunidad universitaria.
- **Gestión Vida Universitaria:** Incorporan las unidades relacionadas con la administración de los servicios estudiantiles, el apoyo a las actividades propias de la FEUNA; así como las unidades cuyo quehacer está enfocado a brindar servicios y productos a la comunidad universitaria.
- **Inversión Estratégica:** Corresponde a los programas y proyectos estratégicos de carácter transversal, conducentes a promover el desarrollo del quehacer académico y administrativo de la Universidad Nacional. Representan inversiones orientadas a cubrir necesidades de alcance o ámbito institucional.
- **Gestión Administrativa:** Este subprograma comprende todas las erogaciones propias de la gestión administrativa de las diferentes unidades universitarias.

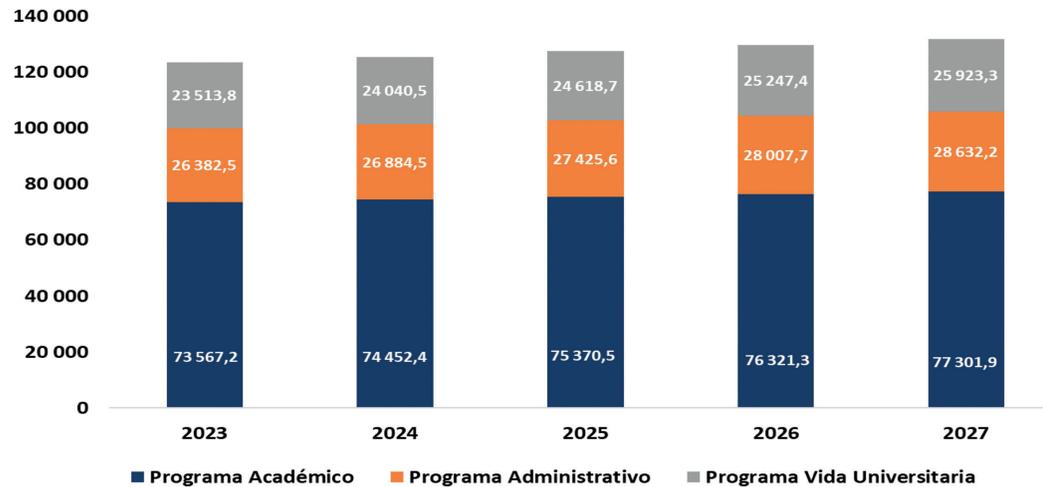
A continuación, se presentan las proyecciones presupuestarias por programa presupuestario.

Cuadro 8.
PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO
Periodo 2023-2027
 Cifras en millones de colones

Programa	2023	2024	2025	2026	2027
Programa Académico	73 567,19	74 452,37	75 370,48	76 321,31	77 301,94
Programa Administrativo	26 382,50	26 884,47	27 425,59	28 007,72	28 632,23
Programa Vida Universitaria	23 513,79	24 040,48	24 618,73	25 247,38	25 923,26
Total General	123 463,48	125 377,32	127 414,80	129 576,41	131 857,43

Fuente: Estimaciones del Área de Análisis y Plan Presupuesto

Gráfico 4.
PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA POR PROGRAMA
 Gráfico en millones de colones



Fuente: Estimaciones del Área de Análisis y Plan Presupuesto

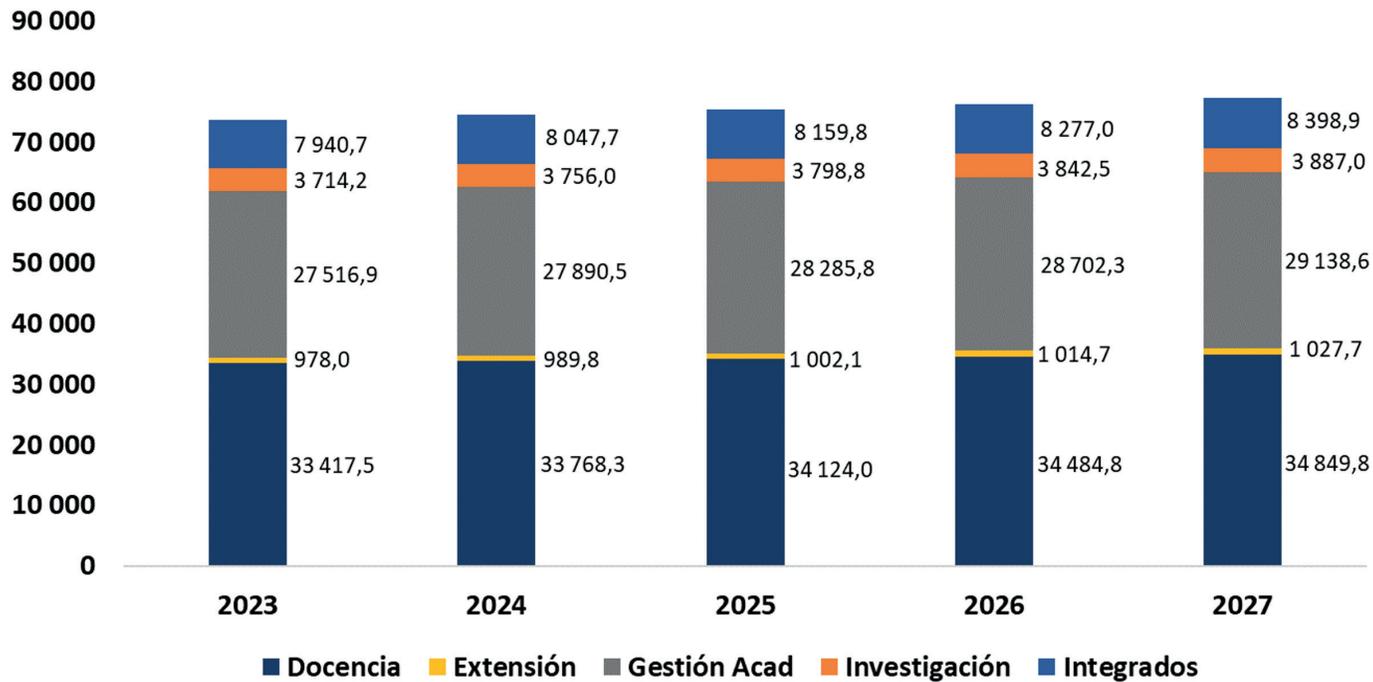
Seguidamente se presenta la proyección presupuestaria plurianual por subprograma presupuestario para el quinquenio 2023-2027

Cuadro 9
PRESUPUESTO PLURIANUAL POR SUB-PROGRAMAS
Cifras en millones de colones

Programa	Sub Programa	Sub Programa	2023	2024	2025	2026	2027
Programa Académico	D	Docencia	33 417,46	33 768,35	34 124,04	34 484,79	34 849,77
	E	Extensión	977,96	989,84	1 002,09	1 014,72	1 027,68
	G	Gestión Acad	27 516,88	27 890,50	28 285,78	28 702,32	29 138,57
	I	Investigación	3 714,18	3 756,00	3 798,77	3 842,49	3 887,05
	N	Integrados	7 940,70	8 047,68	8 159,80	8 277,00	8 398,86
Total Programa Académico			73 567,19	74 452,37	75 370,48	76 321,31	77 301,94
Programa Admiistrativo	A	Gestión de Adm	25 448,97	25 923,41	26 433,96	26 982,58	27 570,80
	S	Inversión Estratégica	933,53	961,06	991,63	1 025,14	1 061,43
Total Programa Admiistrativo			26 382,50	26 884,47	27 425,59	28 007,72	28 632,23
Programa Vida Universitaria	U	Vida Universitaria	14 349,01	14 750,09	15 194,45	15 681,11	16 207,47
	V	Gestión Vida Universitaria	9 164,78	9 290,39	9 424,28	9 566,27	9 715,79
Total Programa Vida Universitaria			23 513,79	24 040,48	24 618,73	25 247,38	25 923,26
Total General			123 463,48	125 377,32	127 414,80	129 576,41	131 857,43

Fuente: Estimaciones del Área de Análisis y Plan Presupuesto

Gráfico 5.
PRESUPUESTO PLURIANUAL POR SUBPROGRAMA ACADÉMICO
 Gráfico en millones de colones

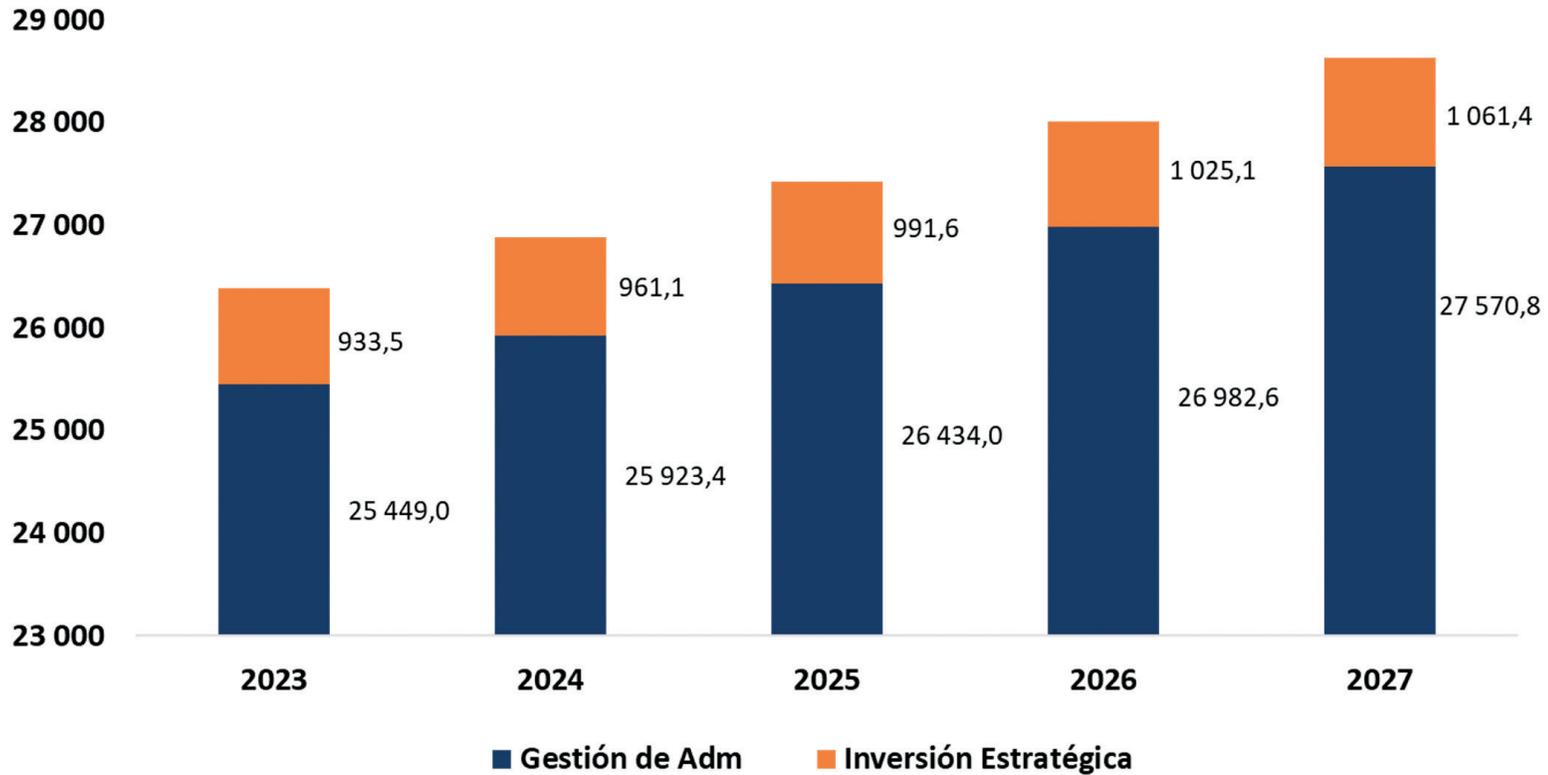


Fuente: Estimaciones del Área de Análisis y Plan Presupuesto

Gráfico 6.

PRESUPUESTO PLURIANUAL POR SUBPROGRAMA ADMINISTRATIVO

Gráfico en millones de colones

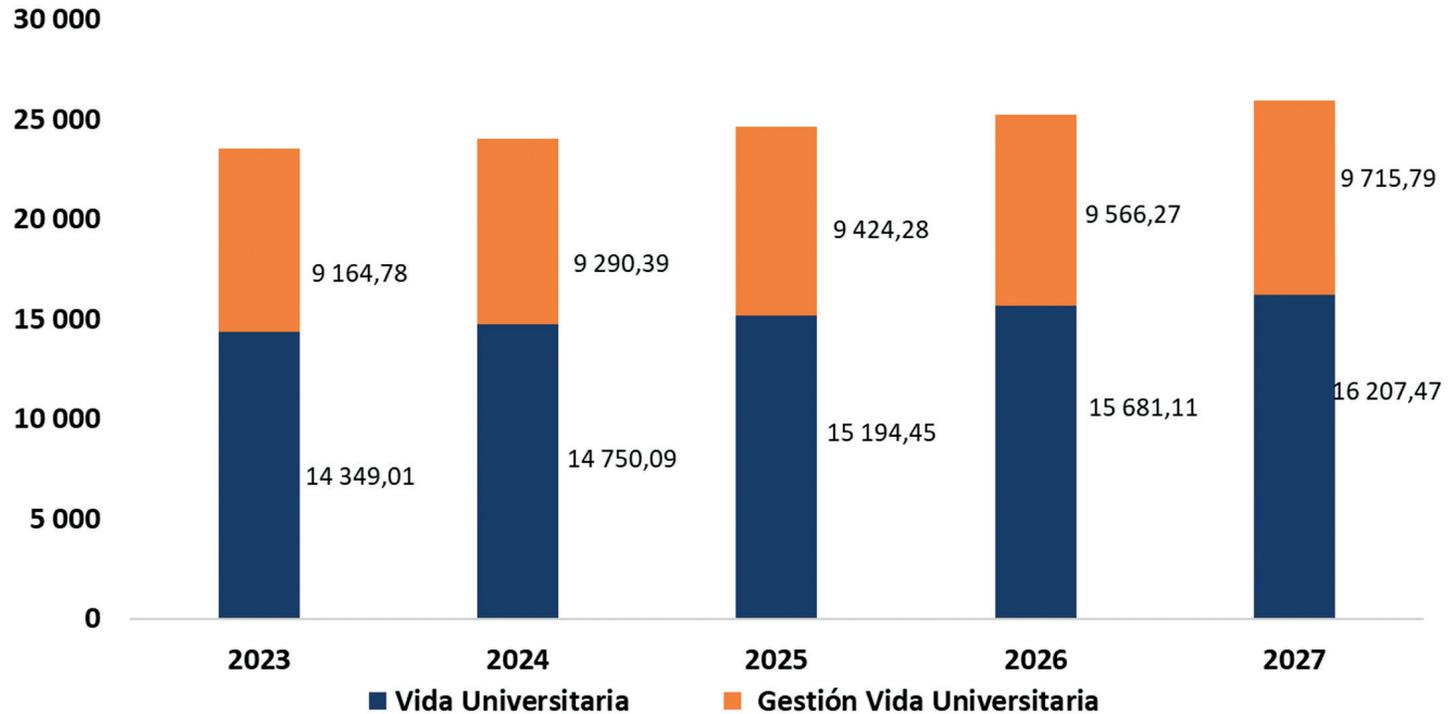


Fuente: Estimaciones del Área de Análisis y Plan Presupuesto

Gráfico 7.

PRESUPUESTO PLURIANUAL POR SUBPROGRAMA VIDA UNIVERSITARIA

Gráfico en millones de colones



Fuente: Estimaciones del Área de Análisis y Plan Presupuesto

De igual forma, el presupuesto se puede expresar según el laboral, operación e inversión. Es así como, el presupuesto laboral corresponde a las erogaciones por concepto de salarios y sus pluses, así como las cargas sociales de los colaboradores de la organización (administrativos y académicos), mientras que el presupuesto de operación son los gastos que se prevén según las necesidades de las unidades ejecutoras para el desarrollo de sus actividades, como por ejemplo servicios, materiales y suministros, y el presupuesto de inversión son aquellos gastos que se utilizarán para la adquisición de bienes duraderos (activos fijos), construcciones, adiciones y mejoras, así como, las licencias, software, colecciones libros y revistas, entre otros.

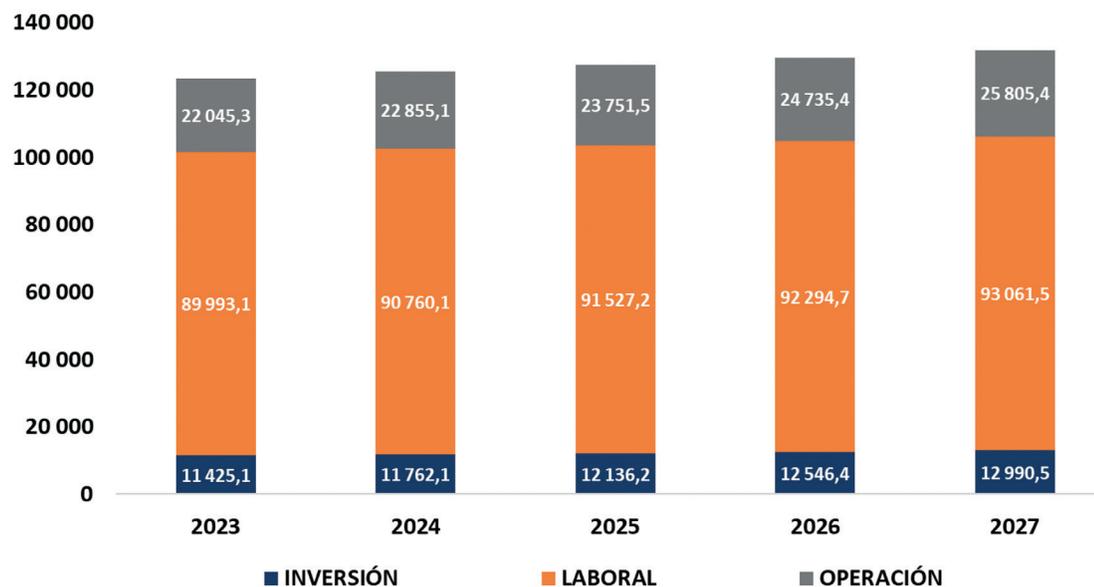
Cuadro 10.
PRESUPUESTO PLURIANUAL POR TIPO DE PRESUPUESTO
 Cifras en millones de colones

Tipo Presupuesto	2023	2024	2025	2026	2027
INVERSIÓN	11 425,09	11 762,13	12 136,17	12 546,37	12 990,51
LABORAL	89 993,07	90 760,14	91 527,16	92 294,66	93 061,50
OPERACIÓN	22 045,32	22 855,06	23 751,47	24 735,38	25 805,42
Total General	123 463,48	125 377,32	127 414,80	129 576,41	131 857,43

Fuente: Estimaciones del Área de Análisis y Plan Presupuesto

Gráfico 8.

PRESUPUESTO PLURIANUAL POR TIPO DE PRESUPUESTO
 Cifras en millones de colones



Fuente: Estimaciones del Área de Análisis y Plan Presupuesto

GLOSARIO BIBLIOGRAFÍA



7. GLOSARIO

Acción orientadora: es el nivel de concreción máximo del cumplimiento de las metas estratégicas de mediano plazo institucionales.

Aporte estratégico: Es la contribución que realizan las instancias como parte de su quehacer sustantivo y que tendrá como fin el logro de una acción orientadora. Se define a modo de productos, indicadores u servicios.

Aprendizaje de servicio: se ha venido construyendo la denominación “Prácticas de Compromiso Social Universitario” PCSU-UNA, busca promover experiencias socio ambientales y comunitarias de vinculación universitaria con problemáticas territoriales y las propuestas que respondan a los intereses de la organización comunitaria, la cosmovisión del estudiantado y la sociedad y los propósitos de formación integral y desarrollo académico institucionales.

Calidad: grado en el cual un conjunto de características atribuibles a un producto o servicio cumple con los requisitos técnicos, legales y de los usuarios.

Campus inteligente: en términos generales, la noción de Campus Inteligente (*Smart-Campus*) engloba una estrategia institucional que aprovecha las bondades de la era digital para beneficiar la sostenibilidad y el uso racional de la infraestructura y espacios universitarios, fomentando nuevas experiencias de vida para la comunidad universitaria y la sociedad.

Asimismo, se entiende que: “Un campus inteligente utiliza tecnologías en red para facilitar la comunicación, mejorar la seguridad, utilizar los recursos de manera más eficiente y, por supuesto, ahorrar dinero. En pocas palabras, un campus inteligente mejorará la experiencia, la eficiencia y la educación. Un campus inteligente permitirá a una institución conectar sistemas como la iluminación y las cerraduras de las puertas, y crear una experiencia fluida e interconectada para los estudiantes, la facultad y el personal...” (ProcessMaker, 2020).

Desde una visión estudiante-céntrica, “Los estudiantes han encontrado el valor de lo digital para su desarrollo educativo y no quieren volver a los campus para vivir experiencias que no les agregue valor a sus procesos de formación, o que no los introduzcan en el mundo de las tecnologías emergentes que los prepara para una adecuada sinergia con el mundo del trabajo de la Cuarta Revolución Industrial. Con esta realidad de por medio es claro que las IES tienen una oportunidad para orientar sus proyectos de infraestructura física hacia la transformación del estilo de “ciudad inteligente” en sus propios campus a una escala más pequeña.” (Castilla, 2022).

Ciencia abierta: se refiere a un concepto general que combina diversos movimientos y prácticas con el fin de que los conocimientos, los métodos, los datos y las pruebas de carácter científico estén disponibles libremente y sean accesibles para todos, se incrementen las cola-

boraciones científicas y el intercambio de información en beneficio de la ciencia y la sociedad, y se abra el proceso de creación y difusión de conocimientos científicos a los agentes sociales que no pertenecen a la comunidad científica institucionalizada.

Competencias digitales: son capacidades, habilidades y actitudes de las personas, las cuales son requeridas para lograr un uso eficiente, crítico y seguro de las herramientas y servicios tecnológicos en el ámbito laboral y personal, que apoyen la adopción de nuevas tecnologías y en la construcción de una cultura institucional que disminuya la resistencia al cambio.

Cultura de aprendizaje: referido a las acciones y actividades formativas, de capacitación y formación permanente del personal universitario que posibilitan el aprendizaje, la adquisición, construcción y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas en las diversas áreas de desempeño y con el objetivo del mejoramiento y la excelencia institucional.

Desarrollo humano sostenible: condición mediante la cual se alcanzan las condiciones de desarrollo económico y social sin comprometer la capacidad de los sistemas naturales para proveer recursos naturales y servicios al ecosistema.

Diálogo de saberes: condición mediante la cual se alcanzan las condiciones de desarrollo económico y social sin comprometer la capacidad de los sistemas naturales para proveer recursos naturales y servicios al ecosistema.

Diplomacia científica: uso y aplicación de colaboraciones científicas entre distintos países para construir capacidades que permitan el abordaje de retos, oportunidades y problemáticas comunes.

Educación permanente: está definida en la Universidad Nacional como una actividad académica de educación no formal, abierta, organizada, planificada y sistematizada que articula procesos de enseñanza y aprendizaje, enfocados a brindar oportunidades de actualización y capacitación a diversos miembros de sectores de la sociedad y comunidad universitaria, para la inserción en el ambiente laboral, social y cultural y para la realización personal, con la finalidad de contribuir a la democratización de la educación y a la reducción de las desigualdades. (CON-SACA-13-2010 GACETA N.º 03-2010).

Egresado: persona estudiante que tiene pendiente únicamente el trabajo final de graduación.

Ejes transversales de largo plazo: son dimensiones conceptuales que orientan todas las acciones internas y externas que desarrolla la universidad en el cumplimiento de su misión y que tienen una expresión formal en las políticas, reglamentos, directrices y acciones institucionales. Constituye las grandes dimensiones de referencia obligatoria en la consecución de los objetivos y las metas contempladas en los planes de mediano plazo institucional. Estos se expresan en el Estatuto Orgánico mediante principios, fines y valores que sustentan el quehacer universitario y guardan estrecha vinculación con los ODS.

Eje estratégico de largo plazo: Al igual que los ejes transversales, son lineamientos orientadores de la UNA en el largo plazo, pero se articulan en relación con una temática o varias articuladas que persiguen conseguir un fin que marque una diferencia en el largo plazo.

Emprendimiento: desarrollo de capacidades orientadas a la creación de proyectos, iniciativas o negocios orientadas a la atención de problemas u oportunidades mediante el uso de la creatividad y la aplicación de ideas innovadoras.

Entorno digital: conjunto de canales, plataformas y herramientas tecnológicas que disponen las personas y la institución para tener presencia en Internet u otros ambientes digitales (como redes sociales o metaverso) ya sean provistos por la Universidad, o por otras plataformas tecnológicas externas.

Escenario de futuro: Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura. Es una imagen estructurada del futuro en horizontes temporales de largo alcance.

Espacio vital inclusivo: refiere a los espacios físicos o virtuales donde se convive a nivel institucional.

Factor de cambio: se definen como fenómenos inciertos respecto a su evolución futura. Los factores de cambio pueden ser acontecimientos puntuales, fenómenos o pueden ser variables organizacionales que caracterizan el sistema estudiado y su entorno.

Formación curricular y co-curricular: refiere a las acciones intencionales y direccionadas que realizan las instancias universitarias para el acompañamiento de la población estudiantil durante su proceso de formación universitaria. Estas se concretan en estrategias curriculares y co-curriculares pertinentes y oportunas producto de la articulación entre la academia y las instancias universitarias; entre ellas se encuentran los procesos de inducción a la vida universitaria, de permanencia (atención al rezago, accesibilidad, servicios estudiantiles, voluntariado, prácticas profesionales supervisadas, empleabilidad, seguimiento a personas graduadas, entre otros).

La formación integral de la persona estudiante universitaria encuentra su fundamento en una sólida base académica y profesional, al tiempo que le permite emprender nuevos desafíos, adquirir o fortalecer habilidades, destrezas y actitudes mediante la práctica de actividades que no constituyen parte de su plan de estudios, pero que favorecen su permanencia, mejoran el sentido de pertenencia y aportan de manera significativa a su perfil de egreso.

Estas actividades se denominan co-curriculares, se caracterizan por ser de libre participación, no tener creditaje, abarcar temáticas de interés para la población estudiantil, contribuir a su crecimiento personal mediante el desarrollo de habilidades blandas, propuestas y ejecutadas por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y otras instancias universitarias, en vinculación estrecha con ésta.

La ejecución de actividades co-curriculares, supone la planificación y organización de una oferta robusta de espacios para la participación estudiantil y el reconocimiento de esta en su historial académico, aspecto fundamental que hace visible su formación integral universitaria, lo cual representa un valor agregado tanto para empleadores como para emprender sus propios espacios de trabajo.

Gastos superfluos: son aquellos que se efectúan para adquirir artículos de lujos, suntuarios, innecesarios o en exceso, que ponen en riesgo la estabilidad financiera.

Gestión de conocimiento: “La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas” (Andreu & Sieber, 1999).

“También se ve como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales” (Bueno, 1999).

Además, “abarca la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización.” (Harman and Brelade, 2000).

Se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, así como “su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar, todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual e incluye la aplicación de perspectivas tácticas y operativas más detalladas respecto a la Gestión del Capital Intelectual.” (Wiig, 1997).

La gestión del conocimiento es un proceso que parte de la idea de que el conocimiento es el activo más valioso de cualquier organización, por ello es importante la identificación, preservación, difusión y replicación. Para el caso de las Universidades, en donde el conocimiento se crea y recrea de forma intensiva, se tienen programas orientados hacia el talento humano y su capital intelectual, al tiempo que se fomentan procesos de capitalización del conocimiento mediante mecanismos como ecosistemas de innovación, ciencia abierta, vinculación universidad-empresa, entre otros.

Gestión de datos: contempla la organización, el almacenamiento y el tratamiento de los datos utilizados o generados como parte de las iniciativas de investigación desarrolladas en una institución.

Gestión del riesgo: método que le permite a la Institución identificar, valorar y administrar los riesgos asociados con los objetivos institucionales. (Metodología SEVRI-UNA, 2013).

Gobernanza digital: proceso liderado por el Rector/a y su equipo de gobierno, que tiene como propósito la toma de decisiones relacionadas con: inversiones y asignación de recursos en los proyectos estratégicos de TI, vinculación estratégica y generación de valor del área tecnológica, definición de estrategias y políticas de TI que orienten las decisiones institucionales, liderazgo por la calidad y el rendimiento de los servicios, cumplimiento normativo y utilización de estándares o buenas prácticas de gobernanza y gestión de las tecnologías en la institución.

Graduado: persona estudiante que cuenta con un título universitario.

Habilidades de innovación: conjunto de competencias que utilizan habilidades, conocimientos y actitudes para la generación e implementación de nuevas ideas y soluciones en las áreas que se requieran.

Habilidades digitales: son las destrezas que posee una persona para interactuar con las tecnologías digitales, con un nivel de dominio tal, que le permite aprovechar su máximo potencial en la ejecución de funciones específicas.

Indicador: Expresión cualitativa o cuantitativa de una variable. Permite medir o valorar la evolución de una variable, en cuanto a su progreso a lo largo del tiempo, permite la medición de las metas y objetivos propuestos, que permite medir los resultados alcanzados de acuerdo con los logros propuestos.

Incidencia institucional en la política pública: acciones planificadas desde el quehacer académico para influir en la creación, reforma o implementación de políticas públicas dirigidas a la atención de problemas sociales.

Incubación: unidades destinadas para albergar y brindar asesoramiento técnico y financiero a iniciativas emprendedoras en etapa de diseño, prototipado o inicio formal de productos y servicios.

Infraestructura tecnológica: conjunto de elementos y recursos tecnológicos que permiten soportar las operaciones de una organización.

Innovación: la innovación hace referencia a la forma como se propician cambios que incorporan novedades y que logren mejorar las prácticas y acciones ya existentes, que se refleja en productos, servicios y procesos de alto valor público agregado, siempre enfocado a mejorar los bienes y servicios brindados a las personas usuarias y la ciudadanía en general y cuyos requerimientos representan un insumo importante para el planteamiento de tales innovaciones (Mideplan 2017).

Interdisciplinario: colaboración de varias disciplinas donde conceptos, metodologías y/o epistemologías son intercambiadas e integradas explícitamente para avanzar hacia una comprensión fundamental o resolver problemas cuyas soluciones yacen más allá del ámbito de una sola disciplina o área. Las fronteras disciplinarias se convierten en lugar de encuentro, de conversación, de búsqueda. Cumplen con las características interactivas, integrativas y colaborativas (Modificado de Aguirre et al 2017).

MAS: modalidades de acción sustantiva.

Mejora continua: compromiso de la organización con la ejecución de acciones tendientes a la identificación, planificación y atención de oportunidades de mejora en el desempeño y la eficiencia en los servicios y productos que se generan.

Meta de mediano plazo: son los medios que permiten alcanzar el objetivo a través de la ejecución de acciones y están definidos por variables que son medibles.

MIT: Multi, inter y transdisciplinario.

Modelo de gestión: esquema teórico o marco de referencia para la administración, organización y funcionamiento de una entidad, el cual, bajo un conjunto de variables relacionadas e interactuantes entre sí, conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema (Mideplan 2017).

Modalidades de la acción sustantiva: Iniciativa académica de carácter puntual, temporal o permanente, que se desarrolla en las unidades académicas, facultades, centros, sedes, sección regional y vicerrectorías académicas, bajo el marco de las áreas de acción sustantiva, para la promoción y el desarrollo de la ciencia, la tecnología, el arte, la cultura y las humanidades, mediante la generación, transferencia, divulgación y socialización de conocimiento generado en la Universidad Nacional, en concordancia con la misión institucional, sus valores, principios y fines.

Modelo de vida estudiantil: refiere a la atención integral del estudiantado, permeada por los principios de equidad y accesibilidad, promoviendo la salud integral, coordinando con las diferentes instancias universitarias, inter y extrauniversitarias. Su accionar se ejecuta a través de proyectos, servicios, becas y beneficios; además de acciones estratégicas que logra a través de la planificación, el liderazgo, la coordinación, vinculación y comunicación.

Multidisciplinario: colaboración de varias disciplinas en la búsqueda de un objetivo, sin integración de conceptos, epistemologías o metodologías. El grado de integración entre disciplinas se restringe a los resultados. Cumple con las características aditivas, integrativas y colaborativas (Aguirre et al 2017).

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): aprobados mediante la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con 17 objetivos globales los líderes mundiales pretenden que para este año se haya erradicado la pobreza, se logre proteger al planeta y se asegure la prosperidad de todas las personas. Cada uno de ellos cuentan con una serie de metas para lograrlos.

Objetivo de mediano plazo: es un fin o propósito que se quiere alcanzar en un periodo de cinco años. Generalmente define el qué y el para qué.

Objetivo estratégico de largo plazo: es un fin o propósito que se plantea para ser alcanzado en un futuro incierto, brinda dirección y establece prioridades dado que guían las acciones presentes.

Observatorio Regional: Unidad estratégica regional que explica las dinámicas y tendencias del desarrollo de los territorios y el quehacer de las poblaciones interlocutoras y brinda información, pertinentes y oportuna, que orienta la toma de decisiones de las acciones sustantivas universitarias e interuniversitarias. Esto por medio de procesos participativos con diferentes actores a nivel institucional, interinstitucional y social, que permitan un intercambio de saberes entre cada una de las partes de manera participativa e integradora, además donde se permita establecer líneas base a través de procesos de sistematización y la participación estudiantil en todo el proceso.

Plan estratégico o estrategia: Es la estrategia institucional que traza el mapa de ruta para alcanzar el escenario apuesta seleccionado a partir del proceso exploratorio o prospectivo. Representa la anticipación estratégica que propone la Universidad para asegurar la marcha hacia el escenario apuesta. Su periodicidad es de mediano plazo y contendrá los ejes, objetivos, metas estratégicas de mediano plazo y las acciones orientadoras con sus respectivos indicadores y plazos. Va acompañado por una proyección plurianual presupuestaria. Para el caso de la UNA, el plan estratégico se define como PMPI con enfoque prospectivo 2023-2027.

PLANES: Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal, el cual se desarrolla por el Consejo Nacional de Rectores con el fin de tener claridad de las aspiraciones que se tienen del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal.

Plan Operativo Anual Institucional: Es un instrumento de planificación anual vinculado al PMPI y elaborado a partir de la integración de los planes operativos anuales integrados de facultad, centro, sede, rectoría, rectoría adjunta, vicerrectorías, órganos de conducción superior, órganos descentralizados. En él se plasma los propósitos de la institución que se ejecutarán en un año tomando lo planteado en el PMPI, las prioridades específicas de la administración y el presupuesto efectivamente asignado y distribuido a nivel de la meta.

Plan Operativo: Son formulados y evaluados por las unidades ejecutoras académicas y administrativas a partir de los compromisos asumidos en la planificación estratégica de las instancias a la cual está adscrita, las necesidades de atención surgidas en el corto plazo y de la dotación de recursos. Deben corresponder a la estructura programática definida por la institución (ligada a códigos presupuestarios) y se le debe dar seguimiento al primer semestre y evaluación al final del año.

Plan Prospectivo: Es el referente de muy largo plazo de la Universidad Nacional donde se plasma la imagen de futuro construida colectivamente de acuerdo con la reflexión sistemática y estratégica de los posibles escenarios de futuro en los que la Universidad deberá cumplir con su misión para la creación de valor público. Por ello su formulación está muy asociada con la interrogante ¿cuál es la universidad que requiere el país y el mundo a futuro? Para valorar su alcance, se trabaja el monitoreo de entorno a partir de factores, variable y actores clave.

Presupuesto Plurianual: es la programación inicial de recursos financieros que se realiza para dar contenido a la ejecución de los planes estratégicos o planes de mediano plazo. Su expresión precisa se dará en los presupuestos anuales que guardarán un alineamiento con los planes de mediano plazo y la estrategia.

Prioridad estratégica de mediano plazo: Son temáticas que serán priorizadas en el mediano plazo para avanzar en el cumplimiento de la estrategia de largo plazo.

Promoción de la Salud: se fundamenta en premisas epistemológicas relacionadas con la calidad de vida de la comunidad universitaria, superando el paradigma de atención de la enfermedad o delimitada a la salud física y mental; sino constituyendo una integralidad de su concepción teniendo como eje los principios de la Universidad humanista, que considera a la persona que cohabita en la Universidad como ente vivo integral, que además integra su quehacer en beneficio de la promoción integral de personas funcionarias, estudiantes y visitantes en un ambiente saludable.

Prospectiva: Michel Godet define la prospectiva como aquel esfuerzo por lograr una previsión o anticipación que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Lo que sucederá no está escrito, y pensar en el futuro no elimina la incertidumbre, aunque nos prepara para enfrentarla.

Sistema de apoyo a la academia: está constituido por una serie de procesos operativos transversales a toda la gestión universitaria, articulados entre sí, que contribuyen a la realización de la acción sustantiva dirigida al cumplimiento de los valores, fines y principios establecidos en el Estatuto Orgánico y los criterios de calidad y pertinencia que sean definidos por las instancias competentes. Este sistema forma parte del Modelo Administrativo y se encuentra al servicio del desarrollo de la Acción Sustantiva y de los fines últimos de la Universidad, según lo establecido en los Artículos 23, 40, 46, y 81 del Estatuto Orgánico.

Sociedad del conocimiento: en comparación con una Sociedad de la Información, una Sociedad de Conocimiento pone énfasis a enfoques basados en desarrollo humano, autonomía y democratización, en donde el conocimiento está al servicio de la sociedad, por ello busca transformar la información en recursos útiles que permitan a la sociedad tomar medidas efectivas para mejorar la condición humana y el de su entorno. (Castelfranchi, 2007) (Vallima, 2008).

A su vez, la UNESCO propone que: “Un elemento central de las sociedades del conocimiento es la “capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano. Estas sociedades se basan en una visión de la sociedad que propicia la autonomía y engloba las nociones de pluralidad, integración, solidaridad y participación.”” (UNESCO, 2005).

Complementariamente, en la Política Nacional de Sociedad y Economía Basadas en el Conocimiento 2022-2050 (MICITT, 2021), el MICITT indica: “La economía de una sociedad del conocimiento está diseñada para maximizar el bienestar a través de la producción, distribución y

uso de todos los tipos del conocimiento y es intensiva en la formación de talento humano con las destrezas apropiadas para llevar a cabo estos procesos. Su objetivo final es el desarrollo inclusivo y sostenible, considerando tanto el bienestar social como ambiental. En dicha sociedad, todos los potenciales beneficiarios juegan un rol primordial, ya que identifican las necesidades actuales de la sociedad y posteriormente las comunican, orientando el uso del conocimiento científico-tecnológico que brindará solución a tales retos.” (MICITT, 2017).

Tecnología digital: herramientas que utilizan información que se registra en código binario de combinaciones de los dígitos 0 y 1, también llamados bits, que representan palabras, símbolos e imágenes para automatizar ciertos procesos. Sus principales características son su capacidad para comprimir inmensas cantidades de información en dispositivos de almacenamiento que pueden conservarse y transportarse fácilmente, y su capacidad para acelerar las velocidades de transmisión y procesamiento de datos.

Tecnologías inteligentes: son aquellas tecnologías que, mediante procesos automatizados, pueden analizar, aprender y tomar decisiones a partir de datos recopilados y ajustes previos de patrones, buscando responder de manera racional a estímulos externos que les permiten realizar tareas de manera eficiente, eficaz y sin dependencia del factor humano.

Trabajo Decente: según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el trabajo decente es un concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. Es un trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades, que se realiza en el marco del respeto a los principios y derechos laborales fundamentales, que permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo.

Transdisciplinario: colaboración donde el conocimiento se libera de sus límites especializados o disciplinarios, define y resuelve sus problemas independientemente de las disciplinas. Participan equipos de científicos de disciplinas pertenecientes y representantes científicos y no científicos de las partes interesadas, guiados por un marco conceptual, objetivos y habilidades compartidas. Trasciende el límite de la disciplina y desarrolla un marco conceptual compartido que aporta a la base disciplinaria específica. Cumplen con las características holísticas, trascendentales, integrativas y colaborativas (Aguirre et al 2017). Esto significa, integrar el conocimiento de las poblaciones interlocutoras que participan en el desarrollo de las iniciativas académicas.

Transformación digital: proceso liderado por el equipo de gobierno de la institución, que tiene como propósito implementar un cambio de paradigma que nos guíe hacia una Universidad, flexible, ágil, global y digital, que permita conservar su pertinencia y eficiencia, con el objetivo de satisfacer las demandas emergentes de la sociedad. Es un compromiso alineado con la estrategia de la institución y con una planificación de corto, medio y largo plazo que permite convertir los desafíos en oportunidades mediante la adopción de la tecnología, la implementación de buenas prácticas de gobernanza digital y la implementación de iniciativas de digitalización o adopción de tecnologías disruptivas, en el ámbito sustantivo de la Universidad.

En términos generales, la Transformación Digital es la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia y eficacia, aumentar el valor para el usuario, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de monetización. Destacando la necesidad de equilibrar los procesos antiguos con los nuevos en la organización. (Rodríguez-Abitia y Bribiesca-Correa, 2021).

La transformación digital también puede verse desde la perspectiva de las relaciones entre cambios de estructura, estrategia y tecnología para ayudar a responder a las necesidades impuestas por un entorno digital (Drechsler, Gregory, Wagner y Tumbas, 2020).

En el contexto universitario, la transformación digital es un proceso que, en resguardo de su misión institucional, facilita la planificación e implementación de procesos de innovación o de incorporación de tecnologías digitales o de la información en el quehacer universitario. Como que esta noción se puede aplicar a muchas organizaciones, se considera oportuno ejemplificar un modelo de transformación digital para universidades.

El modelo de Llorens y Fernández (2018) se establece a partir del diseño de una cuadrícula de la transformación digital, que establece distintas situaciones/niveles en las que se puede encontrar una universidad en este proceso de transformación digital. Sobre un 100% de dedicación, cada institución universitaria puede decidir a qué dedica con mayor intensidad sus esfuerzos en cada línea de estrategia de innovación definida (docente, investigadora): 1) Gestión digital (uso de las tecnologías aplicadas a procesos ya existentes pero no estratégicos); 2) Innovación digital (creación de nuevos procesos); 3) Gobierno digital (aplicación a procesos existentes que se convierten en estratégicos); 4) Transformación digital (nuevos procesos disruptivos y estratégicos).

Cuadrícula de la Transformación Digital en las Universidades (Llorens y Fernández, 2018).

	Operación	Estrategia
Nuevos servicios	Innovación digital	Transformación digital
Servicios existentes	Gestión digital	Gobierno digital

Universidad Abierta y Digital: es un concepto reciente que, si bien aún es abierto y polisémico, reúne varias estrategias y tendencias modernas de Gobierno Digital y de Transformación Digital para universidades. En términos generales procura la incorporación beneficiosa y sostenible de las tecnologías de la información, recursos digitales o de procesos de digitalización en el quehacer universitario; esto a modo de respuesta a los retos y desafíos que plantea a las instituciones de educación superior las revoluciones tecnológicas, la Sociedad de la Información y la Sociedad del Conocimiento. Parte de esta incorporación se ejemplifica hoy en día en las universidades a través de sus campus virtuales, sus sistemas de gestión documental o sus interfases de usuarios.

Tal como concluye el estudio de Salinas y Marín, la idea de Universidad Digital emerge de la confluencia de tres grandes ideas generales: un modelo de universidad con gobierno abierto, un gobierno digital universitario y la virtualización de la universidad.

Por ello, la noción de Universidad Digital “... *hace referencia a:*

- La dotación de infraestructuras tecnológicas para la universidad o la implementación de políticas institucionales de digitalización de la universidad.
- Un modelo de universidad con gobierno abierto que tiende hacia la incorporación de ámbitos de aprendizaje diferentes a la educación formal, que se extiende a lo largo de la vida, y que se basa en estrategias de aprendizaje centradas en el aprendiz, de carácter auto-regulado, pero también colaborativo, apoyado por el nuevo rol del docente.
- La promoción de una cultura digital embebida en la organización, donde la integración de diferentes actores educativos adquiriendo un nuevo rol, como las bibliotecas universitarias, es fundamental para el apoyo de la investigación abierta, o el uso y la publicación de recursos educativos y repositorios institucionales abiertos.
- La administración electrónica y la virtualización de la universidad en forma de webs y portales institucionales, formación en red a través de campus virtuales, como parte del desarrollo natural de la Sociedad del Conocimiento en la que vivimos.” (Salinas y Marín, 2018).

Dada su amplitud semántica, el concepto de Universidad Digital se suele vincular, pero no reducir, a otras nociones como virtualización, digitalización, en línea, remoto, a distancia, sin barreras, etc. En suma, su vocación es facilitar el reconocimiento y visión global de todos estos cambios y procesos de transformación en la institución, de modo que se puedan orientar acciones para armonizar, potenciar o mantener esta transformación en la era digital. Asimismo, es oportuno aclarar que la noción de Universidad Digital no aspira a digitalizar todo el quehacer universitario, sino únicamente a aquellos procesos o servicios en los que se constate que hay un beneficio neto o una mejora en términos de calidad, transparencia o probidad para la institución o los usuarios.

Valor público: conjunto de acciones expresadas a través del servicio educativo considerado como un bien de interés público social, financiado por el estado en el marco de la autonomía constitucionalmente tutelada. Promueve el acceso democrático de la sociedad al conocimiento gene-

rado desde la docencia, la investigación, la extensión y la producción académica para impulsar un mayor bienestar social en clave de justicia y equidad.

Variables estratégicas: Son señales débiles que se están configurando en la sociedad y que inciden sobre la razón de ser de la UNA y está a su alcance incidir sobre ella.

8. BIBLIOGRAFÍA

A World Bank Group Flagship Report (2022). Global Economic Prospects. Tomado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36519/9781464817601.pdf>. Recuperado el 19 de enero de 2022.

Astigarraga, E. (2016) “*Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica*”. ICAP. Revista Centroamericana de Administración Pública (71) 13-29 Diciembre 2016.

Alltman, J. & Sanahuja, J. (2019). América Latina frente a la reconfiguración global. Flacso. San José, Costa Rica. Editorial GRAFOS. Disponible en: <https://www.flacso.org/en/node/278>. Recuperado el 25 de abril de 2022.

Asamblea Legislativa (2018). *Ley de Fortalecimiento de las finanzas Públicas No. 9635*. Alcance No. 202 del Poder Legislativo publicada el 04 de diciembre del 2018. Imprenta Nacional.

Banco Central de Costa Rica (2021). Comunicado de prensa, 1 de noviembre de 2021. BCCR revisa al alza proyecciones de crecimiento económico de Costa Rica a 5,4% para 2021 y 4,5% para 2022. Tomado de https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/Docs_Comunicados_Prensa/CP-BCCR-038-2021-BCCR_revisa_al_alza_proyecciones_crecimiento_Costa_Rica_para_2021-2022.pdf. Recuperado el 20 de enero de 2022.

Banco Central de Costa Rica (2021). Índice mensual de actividad económica IMAE, mayo de 2021. Tomado de https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Sector%20Indicadores%20de%20Precios%20y%20de%20Cantidad/IMAE_Mayo_2021.pdf. Recuperado el 20 de enero de 2022.

Banco Central de Costa Rica (2020). *Programa Macroeconómico 2019-2020*. Tomado de: <https://www.bccr.fi.cr/seccion-publicaciones/publicaciones/programas-macroeconomicos>. Recuperado el 21 de marzo del 2020

Banco Interamericano de Desarrollo (2020). *Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe. Políticas para combatir la Pandemia*. Tomado de: <https://publications.iadb.org/es/informe-macroeconomico-de-america-latina-y-el-caribe-2020-politicas-para-combatir-la-pandemia>. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2020). *Emprendimientos de Base Científico-Tecnológica en América Latina*. Tomado de: <https://publications.iadb.org/es/emprendimientos-de-base-cientifico-tecnologica-en-america-latina-importancia-desafios-y>. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Banco Mundial (2021). Costa Rica: panorama general. Tomado de <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview#1>. Recuperado el 20 de enero de 2022.

Banco Mundial. Comunicado de prensa octubre 21, 2021. El marcado aumento de los precios de la energía conlleva riesgos de inflación mientras persisten las limitaciones de la oferta. Tomado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/10/21/soaring-energy-prices-pose-inflation-risks-as-supply-constraints-persist>. Recuperado el 19 de enero de 2022.

Banco Mundial (2019). Índice de Gini. Tomado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CR>. Recuperado el 20 de enero de 2022.

Cascante, C., Fonseca, R.; Méndez. M & Morales M. (2016). *Seguimiento a la Política Exterior de Costa Rica 2014-2016*. Estado de la Nación. San José, Costa Rica. Recuperado el día 20 de abril del 2020.

Centro Internacional en Política Económica (2020). *Medidas de Política Económica para Costa Rica ante la crisis mundial del Covid-19*. Tomado de: http://www.cinpe.una.ac.cr/images/pdf/CINPE_UNA_Medidas_de_poltica_economica_para_Costa_Rica_ante_la_crisis_mundial_del_COVID-19.pdf. Recuperado el 20 de abril del 2020

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Comunicado de prensa 8 de julio de 2021. Crecimiento de América Latina y el Caribe en 2021 no alcanzará a revertir los efectos adversos de la pandemia. Tomado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/crecimiento-america-latina-caribe-2021-alcanzara-revertir-efectos-adversos-la-pandemia#:~:text=La%20Comisi%C3%B3n%20Econ%C3%B3mica%20para%20Am%C3%A9rica,la%20pandemia%20de%20COVID%2D19>. Recuperado el 19 de enero de 2022.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2022). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. Tomado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/3/S2100698_es.pdf. Recuperado el 20 de enero de 2022.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Comunicado de prensa 31 de agosto de 2021. América Latina y el Caribe crecerá 5,9% en 2021, reflejando un arrastre estadístico que se modera a 2,9% en 2022. Tomado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-crecera-59-2021-reflejando-un-arrastre-estadistico-que-se-modera#:~:text=EnglishEspa%C3%B1ol-Portugu%C3%AAs-,Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%20crecer%C3%A1%205%2C9%25%20en%202021,a%202%2C9%25%20en%202022>. Recuperado el 19 de enero de 2022.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020). Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe. Tomado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46613-perspectivas-comercio-internacional-america-latina-caribe-2020-la-integracion>. Recuperado el 19 de enero de 2022.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020). *Informe Especial Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. Tomado de: <https://www.cepal.org/es/publications>. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2019). *Informe Económico para América Latina y el Caribe*. Tomado de: <https://www.cepal.org/es/publications>. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2019). *Panorama Social de América Latina*. Tomado de: <https://www.cepal.org/es/publications>. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2019). *Nudos críticos del desarrollo social inclusivo. Antecedentes para una agenda regional*. Tomado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44799/1/S1900579_es.pdf. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2018). *Informe Nacional de Monitoreo de la Eficiencia Energética de Costa Rica*. Tomado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44285-informe-nacional-monitoreo-la-eficiencia-energetica-costa-rica>. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2018). *Estimación del Gasto en Protección Ambiental, Costa Rica*. Tomado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43327-estimacion-gasto-proteccion-ambiental-costa-rica>. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Consejo Nacional de Rectores (2021). *La Costa Rica del bicentenario y los desafíos del desarrollo humano nacional*. OPES; no. 50-2021.

Consejo Nacional de Rectores, Oficina de la Planificación de la Educación Superior (2020). *PLANES 2021 - 2025: Compendio de artículos de análisis de entorno interno y externo*. OPES; no. 45-2020.

Consejo Nacional de Rectores (2021). *Octavo Estado de la Educación 2021 / Programa Estado de la Nación*. San José, C.R.: CONARE - PEN, setiembre 2021.

Consejo Nacional de Rectores (2020). *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2021-2025*. OPES; n° 43-2020.

Consejo Nacional de Rectores, Oficina de la Planificación de la Educación Superior (2019). *Desafíos de la educación en Costa Rica y aporte de las universidades públicas*. Recuperado de: https://www.conare.ac.cr/images/docs/transparencia/datos_abiertos/AF_Desafios_educacion_CR_aportes_universidades_publicas.pdf. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Costa Rica (1948). Constitución Política de Costa Rica. Tomado de: https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871#up. Recuperado el 20 de abril del 2020.

ENRED Consultores (s.f). *La Sociedad de la Información en el siglo XXI: un requisito para el desarrollo. Buenas prácticas y lecciones aprendidas*. Tomado de: http://www.anamorenoromero.net/documentos/requisito_desarrollo.pdf. Recuperado el 20 de abril del 2020.

FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO (2020). Estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2020. Tomado de <https://www.fao.org/publications/sofi/2020/es/>. Recuperado el 20 de enero de 2022.

Flacso (2014). *Cultura de la legalidad en Iberoamérica: Desafíos y Experiencias*. Tomado de: <https://www.flacso.org/sites/default/files/Documentos/libros/secretaria-general/Cultura%20de%20la%20Legalidad.pdf>. Recuperado el 20 de abril del 2020

Fondo Monetario Internacional (2021). Informes de perspectivas de la economía mundial. Tomado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>. Recuperado el 19 de enero de 2022.

Geoffrey, P. (2018). *Movimientos sociales en el siglo XXI : perspectivas y herramientas analíticas*. CLACSO. Buenos aires, Argentina. *Hacia la cobertura sanitaria universal*. Tomado de: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/328919>. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Godet, M. et al (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica- Cuaderno No. 5, cuarta edición actualizada*. Tomado de: <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>. Recuperado el 25 de abril de 2022.

Godet, M. & Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Tomado de: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>. Recuperado el 25 de abril de 2022.

Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (2016). Quinto Informe Estado de la Región. Panorama de la Política Fiscal de Centroamérica. San José, Costa Rica. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO-UNA) (2022). Informe de Encuesta: Cultura política e intención de voto en las elecciones nacionales febrero 2022. Tomado de: https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22390/encuesta_cultura_politica_e_intencion_de_voto_en_las_elecciones_nacionales_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Recuperado el 19 de enero de 2022.

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IELSAC (2020). *COVID-19 y Educación Superior: de los efectos inmediatos al día después*. Recuperado de: <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-060420-ES-2.pdf>.

Recuperado el 17 de abril del 2020.

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IELSAC (2021) Informe Pensar más allá de los límites: Perspectivas sobre el futuro de la educación superior para 2050. Recuperado de: <https://www.iesalc.unesco.org/2021/05/26/informe-sobre-el-futuro-de-la-educacion-superior-preve-respuestas-colectivas-y-holisticas-a-los-retos-mundiales/>. Recuperado el día 25 de mayo de 2021.

Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC (2019). *Encuesta continua de Empleo al cuarto trimestre de 2019*. Tomado de: <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/receivt2019.pdf>. Recuperado el 3 de abril del 2020.

Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC (2021). Encuesta Nacional de Hogares, 2021. Tomado de <https://www.inec.cr/estadisticas/resultados>. Recuperado el 20 de enero de 2022.

MICITT (2018). *X informe de Indicadores Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación: Costa Rica*. Tomado de: <https://www.micitt.go.cr/noticias/micitt-presento-x-informe-indicadores-nacionales-ciencia-tecnologia-e-innovacion-costa-rica>. Recuperado el día 02 de abril 2020.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2021). *Estrategia Territorial Productiva para una Economía Inclusiva y Descarbonizada 2020-2050*. ISBN:9789977731971.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022*. Tomado de: <https://www.mideplan.go.cr/plan-nacional-desarrollo>. Recuperado el 10 de febrero del 2020.

OCDE (2019). *¿Cómo medir la transformación digital?: una hoja de ruta para el futuro*. Tomado de: <https://www.oecd.org/publications/como-medir-la-transformacion-digital-af309cb9-es.htm>. Recuperado el día 10 de febrero del 2020.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2020). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo de 2020 Inclusión y Educación*. Tomado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265329_spa. Recuperado el 10 de marzo del 2020.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2019). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo de 2020 Migración, Seguimiento y Educación*. Tomado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265329_spa. Recuperado el 19 de marzo del 2020.

Organización de las Naciones Unidas, ONU. (2019). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo, 2019*. Tomado de: <https://www.unicef.org/dominicanrepublic/informes/el-estado-de-la-seguridad-alimentaria-y-la-nutrición-en-el-mundo-sofi-2019>. Recuperado el 16 de abril 2020.

Organización Internacional del Trabajo, OIT (2022). Informe de Perspectivas Sociales y del Empleo en el mundo. Tendencias 2022. Tomado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834068.pdf. Recuperado el 19 de enero de 2022.

Organización Internacional del Trabajo, OIT (2021). Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021 Empleo e informalidad en América Latina y el Caribe: una recuperación insuficiente y desigual. Tomado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_819022.pdf. Recuperado el 19 de enero de 2022.

Organización Internacional para el Trabajo (2019). *Perspectivas Sociales y de Empleo en el Mundo. Tendencias 2019*. Tomado de: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/WCMS_670569/lang--es/index.htm. Recuperado el día 20 de abril del 2020

Organización Panamericana de la Salud. OPS (2019). *Tendencias de la Salud en las Américas Indicadores Básicos 2019*. Tomado de: <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=5087>. Recuperado el 16 abril del 2020.

PNUD (2020). Un Marco conceptual para analizar el impacto económico del Covid-19 y sus repercusiones en las políticas. Tomado de: www.latinamerica.undp.org. Recuperado el 13 de abril del 2020.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2019). *Informe sobre Desarrollo Humano 2019*. Tomado de: <http://report.hdr.undp.org/es/>. Recuperado el 20 de abril del 2020.

Programa Estado de la Nación (2021). Octavo Estado de la Educación 2021. Tomado de https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf. Recuperado el 20 de enero de 2022.

Programa Estado de la Nación (2019). *Informe Estado de la Nación 2019*. 25 edición. San José, Costa Rica. Servicios Gráficos AC. Recuperado el día 27 de enero del 2020.

- Programa Estado de la Nación (2019). Séptimo Informe Programa Estado de la Educación Costarricense. Tomado de: <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/08/Estado-Educación-RESUMEN-2019-WEB.pdf>. Recuperado el día 27 de enero del 2020.
- Programa Institucional Sociedad de la Información y el Conocimiento, Prosic (2019). *Informe 2019*. Universidad de Costa Rica. San Pedro, San José.
- Proyecto Regional de Energía y Clima (2012). *El cambio climático y sus consecuencias para América Latina*. Tomado de: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/la-energiayclima/09164.pdf>. Recuperado el día 14 de abril de 2020.
- Rosales, R. (2015). Problemas de la representación política y de los partidos políticos en Costa Rica: Oportunidad para un diálogo social reconstitutivo. Tomado de: https://www.tse.go.cr/revista/art/20/rosales_valladares.pdf. Recuperado el 20 de marzo del 2020.
- SIECA (2021). Policy Brief N°27 | Abril 2021. Perspectivas económicas y comerciales. Tomado de <https://www.sica.int/download/?127301>. Recuperado el 19 de enero de 2022.
- Subirats, J. (s.f). *Los Grandes Procesos de Cambio y Transformación Social, Algunos Elementos de Análisis*. Tomado de: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2010/119513/camsoccoosig_a2010p8.pdf. Recuperado el 10 de abril del 2020.
- The World Bank (2020). *Global Economic Prospects, Slow Growth, Policy Changes*. Tomado de: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> Recuperado el día 20 de abril del 2020.
- The World Bank (2020). *The economy in the time of Covit-19*. Tomado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33555> Recuperado el día 20 de abril del 2020.
- UNESCO (2021). Pensar más allá de los límites. Perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050. Tomado de https://die.udistrital.edu.co/file/pdf/pensar_mas_alla_de_los_limites_perspectivas_sobre_los_futuros_de_la_educacion_superior. Recuperado el 20 de enero de 2022.
- UNESCO (2020). Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020: Inclusión y educación: todos y todas sin excepción. Tomado de <https://reliefweb.int/report/world/informe-de-seguimiento-de-la-educaci-n-en-el-mundo-2020-inclusi-n-y-educaci-n-todos-y>. Recuperado el 20 de enero de 2022.
- UNESCO (2021). La continuidad pedagógica en las universidades de América Latina durante la pandemia. Tomado de: <https://www.iesalc.org>.

unesco.org/2021/07/07/cerrar-ahora-para-reabrir-mejor-manana-la-continuidad-pedagogica-en-las-universidades-de-america-latina-durante-la-pandemia. Recuperado el 13 de julio de 2021.

United In Science. Global Carbon Project (2020). Nature Climate Change, publicado el 18 de mayo de 2020. Tomado de <https://www.globalcarbonproject.org/news/TemporaryReductionInCO2EmissionsDuringCOVID-19.html>. Recuperado el 20 de enero de 2022.

United In Science (2019). *Global Carbon Project*. Tomado de: <https://www.globalcarbonproject.org> . Recuperado el día 14 de abril de 2020.

United Nations (2019). *International Migrant Stock 2019: Country Profile*. Tomado de: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationStock2019_TenKeyFindings.pdf. Recuperado el día 22 de abril del 2020.

Universidad Nacional (2015). Estatuto Orgánico. Gaceta Extraordinaria N.º 8-2015. Recuperado de: <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%c3%81NICO-UNA-digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Recuperado el día 22 de abril del 2020.

World Meteorological Organization (2019). *United in Science* High-level synthesis report of latest climate science information. Tomada de: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/30023>. Recuperado el día 20 de abril del 2020.

Zibechi, R. (2020). A las puertas de un nuevo orden mundial. Tomado de: <https://desinformemonos.org/a-las-puertas-de-un-nuevo-orden-mundial/>. Recuperado el día 25 de marzo del 2020.

A grid of Zoom meeting participants. Overlaid on the grid is a dashboard with the following text and charts:

30 minutos | 34 minutos restantes | 2 | 188 | 10 minutos en 2022-09-10 22:22:54

Estados globales | 1 sesión en curso | 1 sesión en espera

Monitoreo de

Economía colaborativa | Organizaciones ESO | Individuos ESO

Organizaciones comunitarias | ONG y Fundación

A classroom scene showing a lecturer at the front pointing at a screen, with students seated at desks in the foreground.

A grid of Zoom meeting participants. One tile features a white fist logo on a black background.

A classroom scene showing a lecturer at the front pointing at a screen, with students seated at desks in the foreground.

A grid of Zoom meeting participants. One tile features the VADM logo.

A classroom scene showing a lecturer at the front speaking into a microphone, with students seated at desks in the foreground.

A classroom scene showing a lecturer at the front speaking into a microphone, with students seated at desks in the foreground.

UNA
Vislumbra el escenario apuesta al 2040

UNA

RECTORÍA ADJUNTA RECTORÍA UNA

A grid of Zoom meeting participants. One tile features the name Jaime Mora.

A grid of Zoom meeting participants.

A classroom scene showing a lecturer at the front speaking into a microphone, with students seated at desks in the foreground.

A grid of Zoom meeting participants.

UNA
DONDE EL FUTURO
ES CONSTRUIDO

A classroom scene showing a lecturer at the front speaking into a microphone, with students seated at desks in the foreground.

UNA
Planificación prospectiva: un
trabajo participativo de pensar
la Universidad del futuro

A grid of Zoom meeting participants. One tile features the name Johana.

**UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
CON ENFOQUE PROSPECTIVO:**

**PLAN DE MEDIANO PLAZO
INSTITUCIONAL 2023-2027**

CONSEJO DE RECTORÍA
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL
APEUNA
COMUNIDAD UNIVERSITARIA



UNIVERSIDAD NACIONAL JULIO 2022