

# DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL

Heredia

Costa Rica

**Enero 2024**

Rapport publié le 08/02/2024

## SUMARIO

Informe de evaluación	páginas 1 a 25
Observaciones de la institución	páginas 26 a 29
Decisión de acreditación	páginas 30 a 52

# INFORME DE EVALUACIÓN

## UNIVERSIDAD NACIONAL

Heredia

Costa Rica

**Julio 2023**



La Universidad Nacional (Costa Rica) ha solicitado al Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y de la Educación superior (Hcéres) y el Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación superior (CCA) que lleven a cabo su evaluación institucional. El marco utilizado es el marco de evaluación externa específico para las instituciones extranjeras de enseñanza superior y de investigación, adoptado por el Consejo del Hcéres el 9 de mayo de 2022. Está disponible en el sitio web del Hcéres (hceres.fr).

<sup>1</sup>En nombre del comité de expertos:

Françoise Moulin Civil, Presidenta del Comité

<sup>2</sup>Por el HCERES:

Stéphane Le Bouler, Presidente interino

El Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y de la Educación superior (Hcéres) es una autoridad pública independiente. Se encarga de evaluar las instituciones de enseñanza superior e investigación, los organismos de investigación, las estructuras y unidades de investigación y los cursos de formación.

De conformidad con el decreto n° 2021-1536 de 29 de noviembre de 2021:

<sup>1</sup> Los informes de evaluación "serán firmados por el Presidente del Comité". (Artículo 13);

<sup>2</sup> El Presidente del HCERES "refrenda los informes de evaluación elaborados por los comités de expertos". (Artículo 8, apartado 8).

## INDICE

I.	Presentación de la Universidad .....	3
II.	Proceso de evaluación .....	4
	1- Presentación del proceso de autoevaluación institucional .....	4
	2 - Composición del comité de expertos .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
	3 - Programa de visitas .....	4
III.	Evaluación .....	6
	Ámbito 1: Gestión estratégica y operativa .....	6
	Ámbito 2: Política de investigación, innovación y papel de la ciencia en la sociedad .....	11
	Ámbito 3: Política de educación, estudiantes y vida universitaria .....	17
IV.	Conclusión .....	21
	Puntos fuertes .....	22
	Puntos débiles .....	22
	Recomendaciones para la Universidad .....	23
V.	Anexos .....	24
VI.	Comentarios .....	26

## I. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad Nacional (UNA) fue creada en 1973 mediante la ley 5182, "Ley de creación de la Universidad Nacional". Fue precedida por la Escuela Normal de Costa Rica (1914), dedicada a la formación de maestros y la Escuela Normal Superior (1968), dedicada a la formación de profesores de enseñanza media, de ahí su vocación sumamente pedagógica y humanista. El otro compromiso vocacional de la UNA reside en su voluntad de brindar una educación superior de calidad a todos los sectores de la sociedad costarricense, incluyendo a los grupos sociales más necesitados y vulnerables de la población. La UNA se apoya en cuatro pilares sustantivos: Docencia, Investigación, Extensión y Producción. Tiene una gran diversidad de socios, tanto a nivel nacional y regional como internacional.

La UNA cuenta con un total de siete campus universitarios: tres campus en Heredia (Omar Dengo, Benjamín Núñez y Sarapiquí), dos en la región Brunca (Coto y Pérez Zeledón) y dos en Guanacaste (Liberia y Nicoya). También cuenta con una sede interuniversitaria en la provincia de Alajuela. El M. Ed. Francisco González Alvarado es el actual rector cuyo mandato corre de julio de 2020 a julio de 2025.

La Universidad Nacional dispone de un Estatuto Orgánico, que es la normativa de más alto rango que tiene la institución, donde se regula su organización, funcionamiento y se definen su misión, visión, objetivos, principios y valores. Como las demás instituciones de educación superior pública, la UNA forma parte del Consejo Nacional de Rectores (CONARE). Es un órgano coordinador que vela por el desarrollo nacional de la Educación Superior Universitaria y la conformidad con los mandatos estatales. En este marco, la UNA ha formulado un Plan de Mediano Plazo institucional (PMPI), considerado como una herramienta fundamental, y planos operativos anuales (POA). El último PMPI (2023-2027) tiene un enfoque prospectivo, con metas quinquenales, prioridades estratégicas, grandes orientaciones en los diferentes ámbitos (Docencia, Investigación, Extensión, Producción), pero también con ejes transversales: responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación y creación simbólica, cultural y artística.

El Gobierno dota a la UNA de su presupuesto mediante el Fondo Especial para la Educación Superior (FEES), tanto como a las demás universidades públicas (Universidad de Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, Universidad Técnica Nacional), con porcentajes de distribución predefinidos (la UNA tiene el segundo presupuesto universitario después de la UCR).

El esquema de organización formal y funcional de la UNA consta de tres niveles:

- (1) los órganos colegiados superiores: Asamblea universitaria, Congreso universitario, Asamblea de representantes, Consejo universitario, Consejo académico;
- (2) la Dirección superior ejecutiva: Rectoría (y sus órganos auxiliares), Rectoría adjunta, 5 vicerrectorías;
- (3) las instancias que ejecutan la acción sustantiva: Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional.

Los órganos de gobierno son plurales, democráticos e integran los tres estamentos de la Universidad (académico, administrativo, estudiantil). La administración está a la vez centralizada y basada en órganos desconcentrados. La UNA se beneficia de una política de calidad con su Plan de implementación y de un sistema de mejoramiento continuo de la gestión universitaria.

La UNA tiene una oferta académica muy diversificada y vinculada con los territorios, periódicamente evaluada. Se distribuye en todos los niveles de estudios, si bien con diferencias (Diplomado, Bachillerato, Licenciatura, Maestría, Doctorado) y cubre buena parte de las áreas de conocimiento: Artes y Letras, Ciencias Básicas, Ciencias de la Salud, Ciencias Económicas, Ciencias Sociales, Computación, Derecho, Educación, Ingeniería, Recursos Naturales. Gran parte de las carreras, no todas, están acreditadas. La UNA tiene una política de atención a los estudiantes (vida estudiantil, bienestar, promoción) y una política de becas que beneficia al 54% de la población estudiantil.

La UNA cuenta con una política de investigación, aplicada a través de Programas, Proyectos y Actividades Académicas (PPAA). En este ámbito y en la actualidad, la UNA ejecuta 446 proyectos distribuidos por Ciencias Exactas y Naturales, Ingeniería y Tecnologías, Ciencias médicas, Ciencias Agrícolas, Ciencias Sociales y Humanidades. En cuanto a las entidades que ejecutan investigación, la UNA cuenta con 32 escuelas y 10 institutos, tanto en las Facultades (Filosofía y Letras, Ciencias Sociales, Ciencias de la Salud, Ciencias de la Tierra y el Mar, Ciencias exactas y Naturales) como en los Centros (Centro de Estudios Generales, Centro de Investigación y Docencia en Educación, Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística). De los 570 investigadores de la UNA, 45 tienen doctorado, 428, maestría y 97, licenciatura y bachillerato. Varios laboratorios han sido acreditados. Desde su Estatuto Orgánico, la UNA incorpora la innovación, la extensión universitaria e inclusión de la ciencia en la sociedad como área de acción sustantiva. Lleva a cabo una política pública en beneficio del desarrollo humano integral de la población más vulnerable a nivel regional y territorial

y acorde con las necesidades del país. Son cientos de proyectos por año en todas las áreas del conocimiento.

Entre las cifras clave 2021-2022, cabe destacar:

- matrícula estudiantil: 20.913 (un 53% son mujeres, 3.917 son de primer ingreso, 10.742 son becados)
- de los 10.742 becados, un 66,5% son de los campus centrales y de la sede interuniversitaria y un 33,5% son de las otras sedes y Sección Regional
- presupuesto anual de becas: 12.698.415 miles colones
- personal académico: 1.833 (1.121 plazo fijo + 571 propiedad + 141 sustitución)
- personal administrativo: 1.696 (414 plazo fijo + 1.013 propiedad + 269 sustitución)
- PPAA vigentes 2016-2021: 296 programas, 1.252 proyectos, 532 actividades académicas

## II. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE EXPERTOS

- **Dra. Françoise MOULIN CIVIL**, Catedrática emérita de Literatura latinoamericana, CY Cergy Paris Université (Francia). Ex rectora de la universidad, Ex rectora de la región académica Auvergne-Rhône-Alpes, consejera en el Ministerio de Educación superior – Presidenta del comité de expertos de la evaluación de la UNA.
- **Dr. Jean-François MARCEL**, Catedrático de Ciencias de la educación y de la formación, Universidad de Toulouse Jean Jaurès (Francia). Responsable de Máster y Doctorado.
- **Dra. Diana RUIZ PINO**, Profesora titular de Oceanografía, Climatología y Medio ambiente, Sorbonne Université (Francia). Presidenta y responsable de varios programas científicos internacionales como IMBeR (*Integrated Marine Biosphere Research*).
- **Dra. Mercedes del Carmen TINOCO ESPINOZA**, Directora de evaluación y acreditación institucional, Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (Nicaragua). Representante titular por Nicaragua ante el Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA).
- **Ma. Anne KHOURY SAINT-CRICQ**, Administradora de la Educación Superior, Secretaria general adjunta, Directora de Recursos Humanos, Universidad de Tours (Francia).
- **Lic. Sebastián CEBALLOS SÁNCHEZ**, Estudiante en Licenciatura en Ciencia de la Enfermería, Universidad especializada de las Américas (Panamá). Ex Presidente y miembro de la Federación de Estudiantes de Centroamérica y del Caribe.

El HCERES estuvo representado por **Antonio NEVES**, gestor de proyectos América Latina en el departamento de asuntos europeos e internacionales.

## III. PROCESO DE EVALUACIÓN

### 1- PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El proceso de autoevaluación institucional de la UNA se inició en el 2022 después de la decisión del HCERES de aceptar a la UNA como candidata. En la propia Universidad, se compartió la opción de una evaluación y acreditación institucionales mediante un webinar que se realizó con la comunidad universitaria el 25 de octubre de 2022. Se presentó tanto el proceso como el cronograma. Se definió la conformación de la comisión institucional de atención al proceso. Esta comisión realizó un análisis de los ámbitos y estándares remitidos por el HCERES e identificó a los actores institucionales para la recolección de la información y su incorporación al informe de autoevaluación. Se procedió a analizar los datos, a revisarlos para garantizar su fiabilidad antes de que fueran aprobados. El informe y los análisis FODA de los tres ámbitos de la evaluación fueron compartidos con la comunidad a través de un nuevo webinar y posterior a estos su publicación mediante correo electrónico.

### 3 - PROGRAMA DE VISITAS

- Fechas de la visita: sábado 27 de mayo a miércoles 31 de mayo de 2023

- Resumen del proceso: El comité de expertos recibió el informe de autoevaluación a principios de marzo de 2023. La primera reunión de preparación colectiva presencial (virtual para los dos expertos de Centroamérica) tuvo lugar el jueves 20 de abril tras la lectura individual de la carpeta de autoevaluación. *In situ*, una reunión preparatoria se mantuvo el domingo 28 de mayo, seguida de otras más breves cada mañana de la visita. La redacción del informe ha estado a cargo de todas y todos los miembros del comité, según un reparto, una economía general y una metodología compartida. Después la visita, se han mantenido dos reuniones virtuales, el 28 de junio y el 18 de julio para finalizar la redacción del informe. Todo el proceso de evaluación se realizó en el idioma castellano (revisión de documentos, entrevistas, reuniones internas y redacción del informe de evaluación).
- Organización de la visita: Esta se desarrolló en tres días: lunes 29, martes 30 y miércoles 31 de mayo, a los que hay que añadir la visita, propuesta por la UNA, de un laboratorio oceanográfico, localizado en la Costa Pacífico, el sábado 27. Durante los tres días en el Campus central Omar Dengo en Heredia se sucedieron entrevistas (de 45 minutos a 1 hora), visitas del campus y de otras instalaciones (departamentos, laboratorios...). En anexo programa de las entrevistas.
- Cooperación entre el comité y la universidad que solicitó la evaluación: La cooperación fue excelente, la acogida, a la vez muy cálida y profesional, los horarios rigurosamente respetados. El programa de trabajo se cumplió en su totalidad, según previsto en el programa

Posibles problemas: No se deplora ningún problema de ningún tipo. Lo único que lamenta el comité fue no haber podido reunirse con la rectora adjunta quien se encontraba fuera del país en el momento de la visita.

## IV. EVALUACIÓN

### ÁMBITO 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

La Universidad Nacional (UNA) es una de las cinco universidades públicas con las que cuenta Costa Rica. Heredera de la Escuela Normal de Costa Rica y de la Escuela Normal Superior, su dedicación es antes que nada pedagógica, de ahí que la formación sea una verdadera prioridad institucional. Goza de autonomía plena, garantizada constitucionalmente, en materia de gobierno, administración y organización. La visión, los principios y valores de la UNA están definidos en su "Estatuto Orgánico", texto que rige todas las normativas.

Gozando de un liderazgo fuerte, la UNA define y asume su posicionamiento a escala local, nacional y regional (1) y se beneficia de la cooperación interuniversitaria (2). El propósito de la UNA se inscribe en una visión a largo plazo y tiene procesos de planificación (3). También sabe operar anualmente sus planes de mediano o largo plazo (4). En fin, tiene gran diversidad de socios (5).

- (1) La UNA es dirigida por un rector que representa los intereses de su universidad, así como el papel de las universidades públicas en un contexto de importancia creciente de las universidades privadas en Costa Rica. Está muy consciente tanto de su rol de apoyo a los sectores sociales más vulnerables. La UNA cuenta con un total de siete campus universitarios y una sede interuniversitaria, cubriendo así las necesidades de las provincias de Costa Rica. Las sedes regionales tienen el mismo estatus que una facultad y se benefician de inversiones prioritarias para mejor equipamiento e innovación. La UNA toma muy a pecho su responsabilidad social, su modelo de desarrollo territorial, su oferta de cursos a la población y su enfoque de pedagogía que tiene mucho que ver con la epistemología del Sur. Este compromiso diseña una identidad de marca institucional, claramente posicionada en el país. Existe un sentido de pertenencia fuerte con la MARCA UNA.
- (2) La competencia entre universidades públicas es limitada gracias a la cooperación universitaria. Esto se hace a través del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), órgano coordinador que vela por el desarrollo nacional de la Educación Superior Universitaria y la conformidad con los mandatos estatales. Sin embargo, hay una jerarquía entre las universidades públicas debido a sus propias historias (la UCR es y sigue siendo la más antigua) y debido también a sus asignaciones presupuestarias. Los fondos estatales son casi la única fuente de ingresos. La UNA no tiene una política muy activa de búsqueda de recursos propios. En cuanto a presupuesto, la UNA ocupa el segundo rango. La cooperación se transforma en solidaridad cuando el presupuesto o autonomía de las universidades públicas se encuentran amenazadas. Las universidades recibieron un apoyo de la sociedad civil. La UNA apoya igualmente movimientos sectoriales, como últimamente con la ayuda que ésta aportó a los agricultores.
- (3) El propósito de la UNA se inscribe en una visión a largo plazo, con un "escenario apuesta" hasta el año 2042 y se plasma en un lema para toda la comunidad: "UNA necesaria y floreciente". En el marco del Estatuto Orgánico y de los lineamientos de los Planes Nacionales de la Educación Superior y de Desarrollo, la UNA ha puesto en marcha procesos de planificación institucional y ha formulado varios planes de corto, mediano y largo plazo. En el 2004, formuló un Plan Global y en el 2007, un Plan estratégico. Para salir de esta superposición de planes, la UNA decidió, en el 2013, apoyarse en Planes de Mediano Plazo Institucional (PMPI) de cinco años, aprobados por la Asamblea universitaria. El último PMPI (2023-2027) es el que tiene más enfoque prospectivo, con metas quinquenales, prioridades estratégicas, grandes orientaciones en los diferentes ámbitos (Docencia, Investigación, Extensión, Producción), pero también con ejes transversales: responsabilidad ambiental, inclusión y equidad, compromiso social, regionalización, innovación y creación simbólica, cultural y artística. Entre los puntos fuertes del PMPI están, la visibilidad de las redes regionales y la movilización de ejes transversales compartidos por la mayoría. El PMPI se ha construido de manera participativa con toda la comunidad a partir de un panel de 50 personas y 18 talleres durante 1 año. Aunque parece complejo en su estructuración (ejes, objetivos, prioridades), la visión de la institución y las pautas a seguir están bien reflejadas en el Plan. Las propuestas han sido definidas desde las facultades, los centros y demás entidades internas. Ha habido resistencias, pero han sido gestionadas por el Rector mismo, muy involucrado en el proceso.
- (4) Para agilizar el PMPI, se han elaborado planes operativos anuales (POA), estrechamente integrados en el presupuesto de la institución. No hay pues, desvinculación entre lo que se proyecta y opera y su traducción presupuestaria. El modelo está basado sobre los resultados y el cumplimiento de la

formulación presupuestaria. La UNA puede apoyarse en un seguimiento riguroso de los diferentes planes, en particular desde la Unidad de Planificación, Autoevaluación y la oficina de Calidad, la cual está adscrita a la Rectoría adjunta e interactúa con todas las instancias universitarias, además que su gestión se impulsa desde el Estatuto Orgánico de 2015. No obstante, según lo obtenido en las entrevistas, faltan todavía cuadros de mando e indicadores más precisos, a pesar del Plan de fortalecimiento y estabilidad de la Universidad, de un Sistema de Información que genera datos fiables y de una retroalimentación periódica de todos los Consejos. Desde la rectoría y vicerrektorías, se tiene una visión muy clara de la trayectoria seguida y de su coherencia. Si bien, la comunidad comparte la visión de futuro que conlleva el PMPI, los objetivos deben seguir siendo compartidos por todas las unidades, en particular académicas o regionales. Es una recomendación del comité.

- (5) La UNA se implica bastante en su entorno y conduce una política voluntaria de asociación. Desde esta perspectiva, tiene gran diversidad de socios nacionales, regionales e internacionales.

A nivel regional, la universidad está vinculada, tanto con el sector público (universitario, social, y con asociaciones) como con el sector privado. Ha desarrollado colaboraciones diversas, sobre todo sociales, en el marco del desarrollo regional y de la extensión universitaria, comprobables en las actividades académicas que despliega a través de sus sedes y centros o en los convenios, programas y proyectos que promueve ella misma. Desde esta perspectiva, su impacto socioeconómico es bastante fuerte. Se puede medir a través de la oferta académica territorial vinculada con necesidades expresadas localmente: pesca artesanal, agricultura, apicultura, pequeñas y medianas empresas..., a través también de las acciones sociales y culturales (música, danza, teatro, dibujo...). De manera general, los socios reconocen una buena articulación con la UNA que consideran como muy abierta a la cooperación con entidades particulares, incluyendo el sector privado, vía mayoritariamente la prestación de servicios. No obstante, algunos socios – muy pocos - lamentan una débil proyección hacia las municipalidades de la Provincia de Heredia, donde están el campus central y dos más.

A nivel internacional, existe una voluntad real de tener una política de internacionalización cuyo marco normativo está en reflexión. De momento, son numerosos y diversificados los socios sin que una estrategia basada en la búsqueda de cooperaciones internacionales e identificación de socios estratégicos esté claramente definida. Asimismo, la cooperación está mayoritariamente dedicada a la formación, capacitación y docencia. Por el momento le falta a la UNA cooperación con presupuesto para la investigación y para la extensión. La propia Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (ALICE) ha tomado conciencia de sus debilidades, a través de un trabajo de recuento de las alianzas, redes y convenios. También es consciente de la lentitud de los procesos de convalidación. Pero, algunos de los frenos en esta política de clarificación residen en la insuficiencia numérica del personal que se dedica a la internacionalización, y en la carencia de relación con las vicerrektorías, en particular de investigación. Al respecto, es legítimo preguntarse por qué no hay vicerrektor o vicerrektor de Asuntos Internacionales, lo cual le daría más peso institucional al tema. Queda también por formalizar la Guía de internacionalización. Son recomendaciones del comité.

En lo que respecta a movilidad estudiantil, es bastante limitada, en particular la movilidad entrante, ya que no se puede garantizar hospedaje a los estudiantes. En cuanto a movilidad para el personal académico, administrativo y profesores visitantes, la UNA impulsa de manera permanente su gestión. Entre 2018 y 2022: 735 profesores visitantes, 1.037 trámites de movilidad saliente para eventos, congresos, pasantías y otros, de los cuales el 88,9% son del sector académico y el 11,1% del sector administrativo.

#### **En resumen :**

**La UNA define muy claramente su posicionamiento a escala local, nacional y regional. Toma muy a pecho su responsabilidad social, su modelo de desarrollo territorial, su oferta de cursos a la población, con especial énfasis en las poblaciones más vulnerables y un enfoque de pedagogía social. Este compromiso diseña una identidad de marca institucional, claramente afirmada en el país.**

**A través del CONARE se promueve la cooperación universitaria. La UNA se implica bastante en su entorno y conduce una política voluntaria de asociación: dispone de una gran diversidad de socios nacionales, regionales e internacionales. A nivel internacional, son numerosos los acuerdos y convenios, pero la política de internacionalización es aún incipiente.**

**El propósito de la UNA se inscribe en una visión a largo plazo. En el marco del Estatuto Orgánico y de los lineamientos de los Planes Nacionales de la Educación Superior y de Desarrollo, la UNA ha puesto en marcha procesos de planificación institucional y ha formulado varios planes de corto, mediano y largo plazo. El último Plan de Mediano Plazo Institucional (2023-2027), aprobado por la Asamblea universitaria y considerado como una herramienta fundamental, es el que tiene más enfoque prospectivo. Tiene metas quinquenales, prioridades estratégicas, grandes orientaciones en los diferentes ámbitos. Tiene también ejes transversales.**

**El Plan de Mediano Plazo Institucional se ha construido de manera participativa con toda la comunidad. Incorpora bien la visión de la institución y las pautas a seguir. Las propuestas han sido definidas desde las**

**facultades, los centros y demás entidades internas. Ha habido resistencias, pero han sido gestionadas por el Rector mismo, muy involucrado en el proceso. Para agilizar el Plan de Mediano Plazo Institucional, se han elaborado planes operativos anuales (POA), estrechamente integrados en el presupuesto de la institución. No hay pues, desvinculación entre lo que se proyecta, opera y su traducción presupuestaria. El modelo está basado sobre los resultados y el cumplimiento de la formulación presupuestaria. La UNA puede apoyarse en un seguimiento riguroso de los diferentes planes, si bien faltan todavía algunos cuadros de mando e indicadores más precisos. Pero hay un Plan de fortalecimiento y estabilidad de la Universidad, de un Sistema de Información que genera datos fiables y de una retroalimentación periódica de todos los Consejos.**

La UNA goza de una estructuración rigurosa y de una gobernanza basada en órganos colegiados, democráticos, coordinados entre sí y las tomas de decisiones son transparentes (1). Se beneficia también de una administración fuerte (2). La universidad está comprometida en la mejora continua y se puede apoyar en sistemas de información y seguimiento (3). Tiene un sistema de previsión presupuestaria, ejecución y asignación de recursos operativos y una política de contención de los gastos (4). La UNA puede contar con una sólida política de recursos humanos, así como de servicios generales muy organizados (5).

- (1) La UNA tiene una estructuración formal y funcional rigurosa, perceptible en el organigrama piramidal. En el nivel superior están los órganos colegiados superiores, instancias, renovadas regularmente y caracterizadas por una separación muy clara de los poderes. El Rector no preside el Consejo Universitario, viendo así su poder limitado. Se consideran como órganos plurales y democráticos. Los tres estamentos de la Universidad (académico, administrativo, estudiantil) están representados según porcentajes definidos por el Estatuto Orgánico (respectivamente, 60%, 15% y 25%). Las dos Asambleas son las que definen las grandes orientaciones estratégicas. La Asamblea de Representantes se reúne una o dos veces al año, mientras la Asamblea Universitaria nunca se reúne ni física ni virtualmente lo que genera cuestiones sobre su función e impacto.

El Consejo Universitario es el máximo órgano donde se definen las estrategias y las políticas y se siguen el presupuesto y los acuerdos. Su presidente, quien es siempre un representante académico, cambia todos los años. El Consejo está muy involucrado en el trabajo que está en la agenda y consta de muchas comisiones de trabajo. Tienen sesiones semanales y emiten acuerdos. En su conformación plenaria, el Consejo se reúne semanalmente (jueves), lo que pesa en el quehacer universitario y las demás tareas. Lo caracteriza una gran transparencia en la comunicación (sesiones plenarias transmitidas en vivo por YouTube). Al igual que en las otras universidades públicas, el Consejo debe trabajar sobre todos los proyectos de ley de la asamblea legislativa del Estado y emitir un criterio. El Consejo mantiene buenas relaciones con la Rectoría.

El Consejo académico (CONSACA) tiene un marco normativo que regula su quehacer y es presidido por la rectora adjunta. Lo conforman todos los decanos y la vicerrectoría de vida estudiantil. Es un espacio de diálogo, en el que no hay representación gremial de docentes, aun así, emite acuerdos específicos y reglamentos de orden académico, que son de acatamiento obligatorio por parte de las Unidades Académicas. Se reúne todas las semanas (miércoles) y tiene comisiones especiales. Sus temas son administrativo-académicos: enseñanza y aprendizaje, asuntos estudiantiles, programas y proyectos, análisis y evaluación de recursos, procesos de gestión curricular. En cambio, el CONSACA no se ocupa de la renovación o acreditación de carreras. Esto se avala en las Unidades Académicas, en los Consejos de facultad sin intervención del CONSACA. Desde este punto de vista es un órgano que carece de dimensión e incidencia política.

El proceso electoral es muy extenso para reasignar una autoridad faltante. Los cargos políticos (Rector, por ejemplo) son por cinco años y no reelegibles, lo que limita claramente los abusos. Todas las actas literales son públicas y las sesiones, grabadas, lo que reafirma la transparencia de los procesos que se ventilan en este órgano.

La Dirección superior ejecutiva está integrada por Rectoría (y sus órganos auxiliares), Rectoría adjunta y 5 vicerrectorías (únicos puestos de confianza). La Rectoría adjunta es un rasgo peculiar de la UNA. Se creó el cargo en 2015. La Rectora adjunta fue elegida en la misma papeleta que el Rector, lo puede sustituir en caso de ausencia. El Consejo de Rectoría, que reúne semanalmente al Rector, a la Rectora adjunta y a los vicerrectores y vicerrectoras, es el máximo órgano de gestión y tiene que rendir cuentas anualmente ante la Asamblea de Representantes. Los vicerrectores y vicerrectoras se apoyan en directores o directoras ejecutivos, encargados de ejecutar los procesos, de coordinar, revisar, supervisar. La toma de decisiones es a la vez transparente y colegiada.

Todas las demás instancias son las que ejecutan la acción sustantiva (Facultades, Centros, Sedes y Sección Regional) con sus respectivos consejos. Se benefician de mucha coordinación interna, de gran interacción, de participación en órganos consultivos y de procesos dialógicos con Rectoría. La UNA viene marcada por un sentido muy fuerte de la autonomía y de la democracia, hasta tal punto que las Unidades Académicas gozan de una responsabilidad autónoma muy grande (con asesores académicos para cada facultad y cada sede regional), en cuanto a decisión, gestión, funcionamiento, etc., que va hasta, por ejemplo, negarse a presentar un programa para su acreditación externa. No obstante, la heterogeneidad resultante de esta gran autonomía puede dificultar la aplicación de procedimientos institucionalizados y considerarse un punto débil. Esta libertad puede ser un freno institucional y considerarse un punto débil.

- (2) La administración de la Universidad, si bien es centralizada, se basa también en órganos desconcentrados. Hay un claro reparto de las competencias y evidentes grados de subsidiariedad. La gobernanza no es directiva ni vertical. La consecución de las metas estratégicas se obtiene mediante esta organización, aunque algunos se quejan de la mucha burocracia en los procesos o de la gran cantidad de leyes y normas. En cuanto a comunicación, la institución dispone de canales tanto internos como externos, más o menos apropiados por la comunidad universitaria. Cuenta con los documentos normativos que regulan la comunicación. Sin embargo, hace falta personal especializado (como administradores de redes o *community manager*) y una comunicación interna y externa más activa.

- (3) La UNA está políticamente comprometida con el desarrollo de una política de calidad, como lo demuestra el ejercicio de autoevaluación muy exhaustivo realizado para el HCERES. Se trata de una primera experiencia de adquisición de un sello de calidad, al margen de las iniciativas emprendidas para los laboratorios o para las carreras.

El Comité toma nota de la existencia de una unidad dedicada a la evaluación de la docencia bajo la responsabilidad del Vicerrector de Docencia. Sin embargo, los procedimientos aplicados no parecen estar adaptados a las necesidades y exigencias de la evaluación de las carreras. El comité recomienda que se definan con precisión las carreras que deben acreditarse y que se introduzcan criterios institucionales para este tipo de acreditación.

En cuanto a la gestión administrativa universitaria, en 2014 se estableció un sistema de mejora continua de la gestión universitaria, regido por una normativa muy específica y apoyado institucionalmente por dos departamentos que el comité entrevistó. Uno, dedicado a la calidad, y otro, a la autoevaluación y gestión de los riesgos. El comité acoge con satisfacción que la Universidad se haya comprometido desde hace mucho tiempo a aplicar una política de calidad. Considera también que podría establecerse una mejor articulación administrativa de los servicios que apoyan el desarrollo de esta política. La unidad de la calidad dispone de pocos recursos humanos. El comité considera que sería posible construir más sinergias con la Unidad de Planificación, Autoevaluación y la Oficina de Calidad, para optimizar los recursos humanos dedicados a este ámbito.

La UNA ha realizado una importante revisión de sus procesos y procedimientos, apoyada por sistemas de información y de seguimiento. Actualmente está trabajando en la armonización de las distintas normas que existen en la organización, algunas de las cuales compiten entre sí. Sin embargo, ante la acusación de excesiva burocracia formulada por diversos actores de la institución, el comité recomienda una mejor comunicación sobre los pasos dados y los resultados esperados de esta revisión.

- (4) La previsión presupuestaria, la ejecución y la asignación de recursos operativos se llevan bajo la autoridad de la Vicerrectoría de la Administración y está muy centralizada. El comité ha valorado muy positivamente el hecho de que el ejercicio se realice sistemáticamente con consideraciones plurianuales y que esté directamente vinculado al PMPI. La previsión presupuestaria anual está directamente vinculada al POA y es discutida dentro de los distintos órganos políticos y administrativos de la universidad, lo que la convierte en un ejercicio ampliamente compartido a todos los niveles y vinculado a la estrategia.

La asignación de recursos operativos y de inversión a las distintas unidades ejecutoras se realiza de forma transparente mediante un algoritmo que tiene en cuenta los nuevos objetivos asignados a cada unidad, y prioriza lo que contiene el plan operativo anual. El seguimiento de los presupuestos asignados se hace mediante informes producidos por las unidades ejecutoras y siguiendo un manual de procedimientos para la elaboración de informes de ejecución presupuestaria, lo que hace de este ejercicio un procedimiento muy bien supervisado con una periodicidad mensual o semestral.

En el ámbito de la investigación, se ha asignado al Vicerrector un presupuesto que le permite proponer convocatorias de proyectos dirigidas a los investigadores y al personal docente de la

UNA. El Comité toma nota de la no existencia de una unidad dedicada a la evaluación de la investigación y la extensión bajo la responsabilidad del Vicerrector de Investigación.

Aunque los artículos 84 y 85 de la Constitución costarricense prevén que el Fondo de Educación Superior (FEES) se ajuste a la inflación, los márgenes presupuestarios de las universidades públicas han tendido a ser reducidos dado a las dificultades económicas que atraviesa el país. En este contexto, y con el fin de garantizar una utilización responsable de los recursos confiados a las universidades, la UNA ha emprendido una política de restricciones importantes de sus gastos operativos: los gastos de restauración se han reducido al mínimo estricto: por ejemplo, se ha vuelto a dar prioridad a la inversión, lo que, en la opinión del comité, garantiza mejor la sostenibilidad presupuestaria de la institución.

La contención de los gastos se refiere principalmente al contentamiento de la masa salarial que debe quedar limitada a un máximo del 82% del FEES. La nueva ley fiscal sobre los salarios adoptada por el Gobierno va a limitar el peso de los salarios en los presupuestos universitarios, aunque presenta esta ley otros inconvenientes desde el punto de vista de los recursos humanos.

Las amenazas sobre los presupuestos de las universidades públicas interfieren en las previsiones presupuestarias plurianuales. Una forma de reducir este riesgo sería fomentar una política de desarrollo de sus propios recursos. Actualmente, es una fundación privada, pero vinculada a la UNA, la FundaUNA, la que, por mandato de ley, gestiona estos recursos que proceden principalmente de la venta de productos o servicios de los laboratorios, de las unidades de educación continua o de acuerdos internacionales. Por lo tanto, el comité no puede sino animar a la UNA a desarrollar esta política de valorización de sus recursos, dado que cuenta con todo un potencial de investigación.

- (5) Desde el punto de vista de los recursos humanos, la institución ha desarrollado con éxito una política orientada hacia el talento humano tanto para el personal administrativo como para el académico. Se basa en una evaluación cruzada de las competencias del personal académico y en una evaluación simple para el personal administrativo. Instituyen programas de capacitación muy apreciados por el personal, tanto para facilitar el cambio (de procedimientos o de sistemas de información) como para ayudar al personal a desarrollar sus competencias.

Se han aplicado eficazmente varios programas de integración y apoyo al personal discapacitado. Sin embargo, el número de médicos para tratar a la población laboral parece insuficiente para ofrecer un verdadero seguimiento médico a las personas de la institución. El Comité observa que la alta rotación del personal es un problema, debido en particular al escaso atractivo de los salarios de la Universidad, a la existencia de contratos de duración determinada y a la competencia de las empresas privadas. La nueva ley sobre los salarios que suprime los beneficios para los nuevos trabajadores y establece un salario único no va a mejorar esta situación. Continúa la fuga de personal cualificado, sobre todo en los sectores tecnológicos.

El clima laboral de la institución es bueno, los conflictos son mínimos. En los laboratorios, el director, en tanto autoridad jerárquica de los otros investigadores y docentes, hace la regulación. El diálogo con el sindicato de los trabajadores parece de buena calidad. Por consiguiente, para mejorar lo atractivo de la UNA, el comité recomienda que se refuercen significativamente los elementos de la marca empleadora de la UNA mediante acciones de comunicación interna específicas para reforzar el sentimiento de pertenencia a la Universidad, y mediante acciones de comunicación externa (destacando, por ejemplo, la calidad de la vida laboral, las ventajas de los programas de capacitación, la política deportiva, etc.)

Entre los servicios generales, en materia de proveeduría, la gestión es de calidad; hay economías de escala y planificación; la UNA se beneficia de un almacén sin inventario, sólo de tránsito, lo que acarrea baja de costos, más agilidad y mejora de servicio al usuario. En materia de publicaciones e impresiones, se nota una organización eficiente del trabajo con planificación, una capacidad de adaptación a la evolución de las tareas y a los perfiles laborales y una capacitación especial para el personal. Sin embargo, el comité recomienda la posibilidad de recurrir a contratos externos en caso de urgencias.

Se destaca la alta calidad de las infraestructuras inmobiliarias de la UNA. Se ha hecho un diagnóstico muy preciso de ellas. El parque inmobiliario es bastante reciente (40 años para los edificios más antiguos), lo que tiene la ventaja de haberle permitido integrar sistemáticamente normas de impacto ambiental en la construcción de sus últimos edificios. La accesibilidad para las personas con discapacidad y la protección del medioambiente también son prioridades. Si bien la gestión del parque inmobiliario y su mantenimiento son eficaces, no existe ninguna política inmobiliaria para valorizar los edificios (arrendamiento de edificios y laboratorios para

generar nuevos recursos). Además de su valor financiero, la dispersión geográfica de estos activos podría utilizarse también para mejorar el perfil de la Universidad y desarrollar su marca exterior.

#### **En resumen:**

**La UNA tiene una estructuración formal y funcional muy rigurosa. En el nivel superior están los órganos colegiados superiores, caracterizados por una separación muy clara de los poderes. Son órganos plurales y democráticos en los que los tres estamentos de la universidad (académico, administrativo, estudiantil) están representados. El Consejo universitario se reúne semanalmente, lo que pesa en el quehacer universitario y las demás tareas. Esta caracterizado por una gran transparencia en la comunicación y una toma de decisiones colegiada. En cuanto a Consejo Académico es un espacio democrático de mucho diálogo, en el que no hay representación gremial de docentes, pero que emite acuerdos y reglamentos de orden académico, que son de acatamiento obligatorio por parte de las Unidades Académicas. Todas las demás instancias son las que ejecutan la acción sustantiva. Se beneficia de mucha coordinación. La UNA viene marcada por un sentido muy fuerte de autonomía y democracia.**

**La administración de la Universidad, centralizada, cuenta también con órganos desconcentrados. Hay un claro reparto de las competencias y evidentes grados de subsidiariedad. La gobernanza no es directiva ni verticalizada. La consecución de las metas estratégicas se obtiene mediante esta organización, aunque algunos se quejan de la mucha burocracia en los procesos o de la gran cantidad de leyes y normas.**

**La UNA está políticamente comprometida con el desarrollo de una política de calidad, aún en sus inicios. Dos unidades prestan apoyo institucional a esta iniciativa: calidad y autoevaluación y gestión de los riesgos, que podrían agruparse para optimizar los recursos humanos que se les dedican.**

**La institución obtiene la mayor parte de sus recursos del FEES que se asignan a operaciones e inversiones en las distintas unidades ejecutoras, de forma transparente mediante un algoritmo y de acuerdo con la estrategia de la institución. Sin embargo, las actuales amenazas a los presupuestos asignados a las universidades han obligado a la UNA a realizar importantes recortes en sus gastos y también a reducir su masa laboral. La UNA sigue muy preocupada por la inestabilidad de la legislación, en este ámbito, que interfiere en las previsiones presupuestarias plurianuales. En este contexto, el comité sólo puede animar a la UNA a desarrollar sus propios recursos a través de la FundaUNA.**

**En cuanto a los recursos humanos, el comité observa una alta rotación del personal debido por una parte a la nueva ley fiscal y por otra parte a la competencia de los organismos privados. Aunque la Universidad ha desarrollado importantes programas de capacitación para su personal, podría hacer más para desarrollar su marca de empleadora con el fin de retener al personal.**

**El parque inmobiliario de la UNA es relativamente reciente, lo que le ha permitido cumplir las normas medioambientales e integrar la dimensión de la discapacidad. Sin embargo, no se inició ninguna política inmobiliaria. Merecería la pena que la UNA pusiera en valor su patrimonio inmobiliario.**

## ÁMBITO 2: POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y PAPEL DE LA CIENCIA EN LA SOCIEDAD

Si bien se va a tratar en este apartado la política de investigación e innovación, también se aborda el tema tan esencial de la extensión, como parte sustantiva de la Universidad (función que es desarrollada en las demás universidades centroamericanas). La política de investigación se desarrolla en seis ámbitos de acción y cuatro ejes transversales y cuenta con un reglamento ético (1). Se beneficia la investigación de una política de seguimiento y evaluación prevista en la planificación institucional, en particular se evalúa la calidad (2). La UNA tiene una política en materia de producción científica y editorial (3). La investigación y la innovación gozan de recursos de la Universidad como de Fondos de financiamiento para los proyectos (4). Se miden el impacto y los resultados de la investigación (5).

- (1) La UNA cuenta con una política de investigación, aplicada a través de Programas, Proyectos y Actividades Académicas (PPAA). Esta política promueve la investigación universitaria en las diferentes áreas del conocimiento a largo plazo (PMPI 2023-2027). Esta política se basa en la definición, redefinición y evaluación periódica de líneas de investigación, del fortalecimiento de la formación y de la capacitación. La UNA busca aprovechar las destrezas, habilidades y capacidades del personal a ella vinculado y el desarrollo de fondos concursables para el financiamiento de la investigación. Este plan contempla también los mecanismos que vigilan el cumplimiento de la normativa institucional, nacional e internacional y los principios éticos aplicables a este quehacer.

Para la implementación de esta política, la UNA dispone del Subsistema de Investigación, Desarrollo e Innovación (SIDI) con seis ámbitos de acción: Gobernanza, Promoción y mejora continua, Evaluación, Planificación y Prospección, Impactos, Gestión de la información y

visibilidad, y Gestión de las Modalidades de Acción Sustantiva (MAS). La Vicerrectoría de Investigación es la instancia que coordina los procesos de investigación, de Gestión de Impactos, de Promoción y mejoramiento continuo y de Evaluación y planificación prospectiva.

El subsistema se basa en cuatro ejes transversales:

-la internacionalización que incorpora dimensiones interculturales y globales en la PPAA, en los procesos de evaluación, en los servicios de apoyo al quehacer institucional y asegura las competencias internacionales/interculturales del personal académico.

-La ciencia abierta que promueve un modelo de investigación responsable que asegura el retorno de la inversión realizada con fondos públicos. Esta política asegura que los métodos y los resultados de la investigación sean útiles para el avance social y para todas las personas que estimulan el aprendizaje científico.

-La regionalización que garantiza las condiciones para la investigación en las regiones socioeconómicas del país. Esta política participa al desarrollo de competencias en correspondencia con las necesidades propias, las experiencias de las sedes regionales, la vinculación con actores locales para la innovación y el emprendimiento.

-La multi, inter, pluri, trans y post disciplinariedad realizada en la UNA gracias a la diversidad de disciplinas científicas que van de las ciencias físicas y naturales, a las ciencias sociales, humanas y de la educación al arte.

Respecto a las líneas de investigación, se identifica un mayor énfasis en el área ambiental, en Ciencias de la Tierra (sismología y oceanografía), en la Física y la Química de materiales con fuertes aplicaciones tecnológicas, en la Educación, en la Agricultura-Maricultura y en la Salud mediante el Movimiento del cuerpo humano y la Psicología. El enfoque transdisciplinar de la UNA puede apreciarse, por ejemplo, en el trabajo conjunto entre biología y filosofía, que ha llevado a la definición de principios bioéticos que ahora se aplican a toda la actividad científica del país. Para la cuestión de la integridad científica y de la ética, la UNA tiene un comité experto interno. La Universidad dispone del Reglamento del Comité Ético Científico para la regulación de investigación biomédica, bioética y el bienestar animal. El reglamento crea Comités de Bienestar Animal y Bioética (Cobab) en las facultades de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias de la Tierra y el mar y Ciencias de la Salud. Ha generado una estrategia alineada con la Ciencia Abierta, con miras a la alineación de la oferta y demanda académica, programas de doctorado, formación del profesorado, producción científica, internacionalización e información científica interna.

La UNA constituye además redes académicas, integra los trabajos finales de grado y posgrado a otras instancias como los laboratorios, hospitales veterinarios, museos, estaciones, almacenes y fincas experimentales. En las entrevistas realizadas se constató que la UNA es un referente nacional y para la región en temas de investigación y extensión. El comité destaca el interés de los centros y laboratorios que soportan las líneas de investigación priorizadas.

- (2) En el reglamento de Gestión PPAA referente a la operatividad de la investigación, se establecen los mecanismos de evaluación que deben ejecutarse en cada una de las fases. La evaluación periódica de líneas de investigación se realiza a nivel de seguimiento de los procesos de investigación. A través de la Agenda Universitaria de Evaluación y Planificación de la Investigación (AUEPI) se identifican, entre otros, los aspectos transversales que afectan la gestión de la investigación. Se determina también la pertinencia y contribución al impacto de los PPAA con las políticas institucionales de investigación. Teniendo en cuenta las limitaciones identificadas, la UNA inició procesos de evaluación de resultados por medio de evaluación de pares externos con criterios de evaluación: pertinencia, prioridad, calidad, efectividad y sostenibilidad. Según las entrevistas realizadas, la investigación es abordada desde la multi e interdisciplinariedad, orientada a la generación y transferencia de saber hacer en las áreas del conocimiento desarrolladas en la Universidad. Sin embargo, este tipo de evaluaciones no se ha sistematizado aún. La comisión lamenta no haber tenido acceso a ninguna prueba escrita de las evaluaciones mencionadas durante la visita. El comité recomienda que los procesos de evaluación integren a pares internacionales.

En la planificación estratégica, la UNA incorpora en el largo y mediano plazo, como meta, la consolidación de líneas de investigación y los procedimientos para la evaluación e impacto de resultados de la investigación, en articulación con las instancias locales y nacionales; y en correspondencia con las áreas del conocimiento. Se lamenta no haber tenido acceso a los resultados de esta articulación. En el marco de las relaciones internacionales, la investigación es dinamizada a través de programas de movilidad, investigaciones o proyectos conjuntos: Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales (CINAT); Instituto de Investigación y Servicios Forestales (INISEFOR); Instituto Internacional en Conservación y Manejo de Vida Silvestre (ICOMVIS), un laboratorio marino de impacto nacional, el Observatorio Vulcanológico y Sismológico de Costa Rica (OVSICORI), un centro de investigación para la Física de materiales con aplicabilidad a la

medicina y otro sobre el movimiento del cuerpo humano entre otros. Todos estos centros, varios de los cuales el comité ha visitado, desarrollan investigaciones de alto impacto para el impulso y las necesidades del país. Se remarcó el alto potencial de todos estos centros y las excelentes instalaciones, elementos que fueron evidenciados en la visita y en la revisión documental.

- (3) La UNA tiene una política editorial dinámica y propia. La UNA cuenta con su propia editorial, EUNA, fundada en 1976; es la instancia superior en materia editorial en la organización; promueve, coordina y regula la política institucional en materia de publicaciones científicas con sello editorial. La UNA publica libros en formato impreso y digital, muchos de los cuales se publican en acceso abierto. Las revistas dedicadas a la publicación de la investigación son revistas indexadas internacionalmente. Los investigadores de la UNA tienen una relativa alta tasa de publicaciones en revistas a árbitros internacionales.

La Universidad dispone de Repositorio Académico Institucional (RAI) incluido en la Red Latinoamericana de Repositorios, la Confederación de Repositorios de Acceso Abierto (COAR) y la Red de Repositorios Europeos (OpenAire). La UNA participa en la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico (RedIB), exclusivamente con obras en acceso abierto. Su meta es la digitalización del fondo editorial en acceso abierto (2023). La red académica dispone de una plataforma con 27 revistas vigentes operada con el software VIVO, que actúa con iniciativas internacionales. A la fecha, se contabilizan en el portal 10.446 artículos académicos de acceso abierto. De estos, corresponden al periodo 2018-2022, 2.063 investigaciones y 316 proyectos de investigaciones desarrollados como resultado de la extensión. El comité pudo acceder a estas revistas y artículos tanto in situ como a través de la plataforma. En fin, la UNA participa también en el Directorio de Libros en Acceso Abierto (DOAB, *Directory of Open Access Books*), creado por la Fundación *Open Access Publishing in European Networks*, como parte de su catálogo en acceso abierto. La participación de la UNA en las redes editoriales latinoamericanas hace que los resultados de sus investigaciones beneficien a la investigación y la formación en muchos otros países de habla hispanica.

- (4) La asignación de recursos a las iniciativas de investigación que se ejecutan en la UNA responde a las prioridades institucionales y se realiza mediante fuentes diversas de financiamiento. La asignación de recursos humanos se hace vía presupuesto laboral ordinario de la institución. Según se trate respectivamente de personal propietario o no propietario (puesto permanente o no), la UNA asigna carga académica o jornada para la ejecución de programas, proyectos y actividades de investigación que han sido aprobados. Tanto los recursos humanos como los destinados a proyectos de investigación provienen del Estado (FEES). Se asignan y deben ser manejados por mandato de Ley vía presupuestos depositados a través de la FundaUNA, y obtenidos a partir de los AREs (acciones de relaciones externas).

La UNA recauda fondos propios destinados a financiar los proyectos:

- Fondo Institucional de Desarrollo Académico (FIDA) que financia propuestas en búsqueda de interdisciplinariedad y de crecimiento académico, situación que fue corroborada en la visita *in situ* y la revisión documental, en particular el listado de AREs formalizadas;
- Fondos concursables para financiar proyectos de docencia, investigación y extensión vía el CONARE;
- Fondo de Equipo Científico, Tecnológico y Especializado (FECTE), fondo concursante para financiar investigación con proyecciones a largo plazo. Este fondo está destinado al fortalecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos colaborativos internacionales y financia entre otros, pasantías, inscripciones en redes y participación a eventos científicos;
- Fondo de apoyo a la divulgación del conocimiento;
- Fondo de apoyo a estudiantes de posgrado durante la ejecución de su trabajo final de graduación (TFG).

Hay otros recursos para el fortalecimiento de los laboratorios de investigación y servicios de ensayo, acreditados o en trámite de acreditación. Durante la visita se constató, además, la existencia y construcción de laboratorios destinados a la investigación con tecnología de punta para áreas de la Física y la Química de materiales, construidos con dinero proveniente de préstamos del Banco Mundial (BM). El financiamiento de la investigación se hace también vía proyectos financiados gracias a cooperaciones nacionales e internacionales o a financiamientos obtenidos por prestaciones de servicios.

- (5) En lo referente a los impactos de la investigación, se presentan informes periódicos que analizan el comportamiento de las propuestas, su distribución por área del conocimiento, así como los

resultados obtenidos y sus impactos a partir del financiamiento otorgado. Como ejemplo se presentó el último informe generado para el Fondo FIDA, el cual analizado durante la evaluación muestra un análisis positivo de los resultados obtenidos de la investigación con respecto al financiamiento otorgado. Sin embargo, la mayoría del personal trabajando en la investigación confirma que sus investigaciones son realizadas con escaso presupuesto. En la UNA, el personal destinado a la investigación está siendo asignado y pagado con fondos del estado (FEES), siguiendo las líneas de investigación de la unidad ejecutora. La institución no cuenta con un análisis de las fortalezas y debilidades de su política de contratación y atracción, lo cual sería recomendación del comité.

**En resumen:**

**Las líneas directrices de la investigación se desarrollan gracias a un plan estratégico a largo plazo, y en relación directa con las necesidades del país. La Universidad desarrolla gracias a ese plan una investigación pertinente a la par de las preguntas científicas claves postuladas por la comunidad internacional. El posicionamiento de la Universidad a nivel nacional y de la región (América central y Latinoamérica) está en acuerdo con las ambiciones de contribuir al desarrollo de sociedades más justas y de ambientes más sostenibles.**

**El respeto de la integridad científica y de la ética reposa en una política estructurante y en un comité interno de expertos. La internacionalización de las actividades de investigación ha avanzado notablemente en los últimos años y debería ser reforzada en el porvenir.**

**La evaluación de la calidad y de la trayectoria científica se hace de manera interna pero también gracias a una política nacional para las universidades públicas del país. Estas se ven reflejadas en un relativo gran número de publicaciones en revistas indexadas internacionalmente y en una política editorial dinámica y con impacto regional. La evaluación de sus proyectos de investigación requeriría una nueva política de evaluación con mayores actores externos e internacionales.**

**Un presupuesto asignado por el Estado beneficia y permite el desarrollo de proyectos de investigación y de innovación mayoritariamente inter y transdisciplinarios así como la asignación de parte del servicio del personal académico a esta actividad. Esta fuente de financiamiento es complementada con servicios y contratos con entidades del gobierno y con otras instituciones, como las empresas privadas. Sin embargo, tanto la investigación como la innovación son realizadas con relativamente poco presupuesto. Una nueva estrategia de búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento basada en alianzas con actores privados y una mayor cooperación con la región centroamericana podrían favorecer su plan de investigación y de innovación a corto y largo plazo.**

Los aportes de la investigación en la docencia y el impacto de la ciencia en la sociedad son cuestiones fundamentales para la UNA (1). En tanto compromiso con la sociedad, la UNA tiene una política de extensión muy activa (2). Esta política apunta a la transformación de la sociedad y al reconocimiento de las comunidades (3) y también promueve la participación y la cooperación nacionales como regionales (4). La política de extensión está en consonancia con las prioridades estratégicas institucionales (5). Viene apoyada por un sistema de gobernanza de varios niveles (6). La UNA cuenta con una red de institutos y centros que desarrollan una actividad intensa en materia de investigación, extensión y producción artística (7). Por fin, la UNA dispone de políticas para la protección y fomento de la propiedad intelectual (8).

- (1) Las mejoras aportadas por la investigación benefician también al quehacer de la Universidad vía el fortalecimiento de competencias de estudiantes, docentes e investigadores. La financiación destinada a la investigación de fondos del estado fortalece los procesos de formación, contribuye a la mejora de la calidad y acreditación de laboratorios. Esta participa a la tercera misión de la universidad. Estos impactos están relacionados con aspectos directos para todo el país en el medio ambiente, la agricultura, el desarrollo tecnológico, la previsión de riesgos (sismicidad), la mejora de la salud y las técnicas en las operaciones quirúrgicas, en la bioética y en la justicia social y diversidad de culturas. La UNA contribuye de múltiples maneras al desarrollo de la nación, a la preservación de su biodiversidad y de su multiculturalidad, según lo señalaron los diferentes participantes a las entrevistas. Se constató también en los documentos analizados y su sitio web. Es un punto fuerte que el comité quiere señalar.
- (2) La difusión de la ciencia y las actividades de extensión son muy difundidas. Desde su Estatuto Orgánico, la UNA incorpora como parte de sus fines el diálogo de saberes y la regionalización. Esta acción implica el reconocimiento e incorporación de los saberes procedentes de diferentes culturas y actores no científicos en los procesos científicos de creación de conocimiento; un compromiso con la sociedad de generación de respuestas oportunas a sus necesidades y a sus demandas específicas. Desde la Extensión Universitaria (inclusión de la ciencia en la sociedad),

como área de acción sustantiva, se promueve una comunicación fluida en ambas vías entre la Universidad y las distintas poblaciones y organizaciones. Mediante la Extensión Universitaria se busca responder a las necesidades de los territorios que abogan por la formulación y generación de política pública en beneficio del desarrollo humano integral, regional y territorial.

Para las acciones de inclusión de la ciencia en la sociedad, la UNA tiene creada la Vicerrectoría de Extensión y de Investigación. Dentro del PMPI 2023-2027 se establecieron metas orientadas al desarrollo de alianzas universitarias con participación interinstitucional pública y con otras organizaciones de la sociedad civil en los ámbitos locales, regionales y territoriales. Sus metas están orientadas a la atención de las necesidades más apremiantes y grupos en condición de vulnerabilidad. Estas actividades de extensión se realizan respetando la integridad ética y reconociendo estructuras de gobernanza y mecanismos de gobernabilidad.

Para la Extensión, la UNA desarrolla programas, proyectos y actividades académicas de investigación, extensión, docencia e integrados en cualquiera de sus modalidades. Se desarrollan a través de sus sedes y secciones regionales o desde las facultades y centros (registrados y georreferenciados en el Sistema de Información Académica, SIA). Estas iniciativas se encuentran orientadas a la democratización de conocimientos científicos y tecnológicos con las poblaciones para la generación de capacidades e inclusive. Nacen a partir de solicitudes concretas de los actores regionales planteadas en los órganos de coordinación interuniversitaria regionales (OCIR) dependientes del CONARE. Las actividades de extensión se benefician también del Fondo FUNDER vía presupuesto anual, destinado al financiamiento de PPAA con abordaje multi e interdisciplinario. Este Fondo permite promocionar el desarrollo regional formado desde las sedes y secciones regionales en coordinación con las Facultades y Centros.

- (3) La UNA promueve la transformación de la sociedad mediante procesos éticos, inclusivos y participativos, contribuyendo así a la construcción de conocimientos e iniciativas que favorezcan el desarrollo del país. La fuerte vinculación con las comunidades y con la sociedad y los numerosos beneficios fueron tema de muchas entrevistas y objeto de varios de los documentos presentados para la evaluación. Los ejemplos del centro de investigación apícola o del trabajo con las comunidades de pescadores, o aun el desarrollo de modelos en 3D de órganos realizado en el laboratorio de Física, visitados durante la evaluación, ilustran estos objetivos cumplidos de la Política de Extensión de la UNA.

Los diferentes ejemplos del quehacer universitario regional han tenido un impacto positivo (tal y como se evidenció en varias de las entrevistas) sobre las prácticas sociales y las políticas públicas. La UNA logra así gracias a su estrategia y métodos participativos, la incorporación de las diversas fuerzas sociales, políticas y económicas que permiten la consolidación y el fortalecimiento institucional y social en las regiones, considerando la inclusión de los sectores vulnerables en los beneficios del progreso. Para lograr estos proyectos de extensión, la UNA se basa en una estrategia interna complementada de una política nacional.

- (4) A nivel nacional, la política de extensión está coordinada por los Órganos de Coordinación Interuniversitaria Regionales (OCIR) como instancias auxiliares del CONARE (acuerdo CNR-403-2018). Este órgano coordina, integra y articula acciones interuniversitarias de las 5 Universidades Públicas de Costa Rica. La Universidad Nacional (UNA), desde su Sede en la Región Chorotega, coordina la OCIR Huetar Norte. Gracias a este órgano se reafirma la vocación humanista y la contribución al desarrollo nacional y regional que caracteriza a las cinco universidades públicas, y garantiza el crecimiento sostenible, así como la pertinencia de los programas, iniciativas y acciones sistémicas de regionalización.

En el caso de la Extensión, la Universidad tiene un posicionamiento fuerte con entidades públicas como el Patronato Nacional de la Infancia, Gobiernos locales, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); Ministerio de Educación Pública (MEP); Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM); Caja Costarricense de seguro social (CCSS); Instituto Costarricense de Cultura Hispánica; Organización para estudios tropicales; Asociación amigos de la Cultura Tradicional, entre otros.

La ciencia y la investigación participativas se ven también beneficiadas con la política de Extensión. El reglamento de PPAA de la UNA promueve la integración de las áreas sustantivas y aporta información, datos y conocimiento al enfoque de ciencia participativa a través de objetivos relacionados con el intercambio de conocimiento. Varios ejemplos de ciencia participativa que incluyen trabajo de campo, encuestas y seguimiento periódico confirman la importancia de su impacto en un momento de cambio social y medioambiental. Por consiguiente, la integración entre los PPPA de investigación con la Extensión, o PPAA de Extensión,

responde a procesos conjuntos universidad-sociedad-estado, que vienen logrando una transformación social en atención a las necesidades, oportunidades y particularidades de las poblaciones y los territorios. Cabe recalcar también el diseño y la puesta en marcha de estrategias de comunicación, divulgación y difusión en el ámbito universitario, comunitario, regional, nacional e internacional (Redes sociales, etc.).

- (5) La responsabilidad medioambiental es una de las prioridades institucionales de la UNA, aplicada tanto internamente como en su entorno. Dispone de un sistema de indicadores ambientales que miden los consumos de los recursos naturales e institucionales. La Universidad contribuye igualmente a la información preventiva que necesita el afrontar los movimientos sísmicos y temblores de los que sufre Costa Rica regularmente. Entre los impactos de la investigación se evidenció que la UNA es signataria de un convenio de cooperación con la Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad (CONAGEBIO), instancia gubernamental encargada de tramitar, aprobar, rechazar y fiscalizar las solicitudes de acceso a los recursos de la biodiversidad.

A futuro, las acciones propuestas por la extensión se encuentran en total correspondencia con las prioridades establecidas en el PMPI 2023-2027, especialmente en la prioridad estratégica de creación de conocimiento y vínculos externos. Una nueva iniciativa para el desarrollo de la innovación y su relación con la extensión es promovida por el Sistema de Gestión de la Innovación y Emprendimiento basada en las mejores prácticas y estándares internacionales. Esta política incorpora la innovación como un eje estratégico y transversal de la planificación institucional. La UNA promueve así una cultura institucional para el emprendimiento y la innovación, y fomenta las alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales, públicos y/o privados, que apoyan los procesos con un carácter multi, inter y transdisciplinario.

La propuesta de este sistema de gestión de la innovación toma en cuenta el principio universitario del "conocimiento transformador", vía la cual la Universidad procura formar personas analíticas y críticas y capaces de contribuir al desarrollo de mejores condiciones humanas individuales y sociales.

- (6) La UNA dispone de la Política de innovación y emprendimiento, con un equipo de trabajo integrado por las Vicerrectorías Académicas, junto con la Oficina de Transferencia del Conocimiento y Vinculación Externa (OTVE), conformando la Unidad Institucional para la Gestión de la Innovación (UGIE).

La universidad, a través de las Vicerrectorías de Investigación, Extensión y Docencia en conjunto con la OTVE han desarrollado esfuerzos por construir el Sistema de Gestión de la Innovación, se participa en redes académicas iberoamericanas y latinoamericano REDUIS (Red Iberoamericana de Universidades para la Innovación y el Desarrollo Sostenible), la Red América, un ecosistema innovador y emprendedor y la Red Latinoamericana de Investigación, Innovación y Emprendimiento (RELIIE).

Para el desarrollo de acciones de innovación e inclusión en la ciencia, la Universidad ha desarrollado actividades recientemente (2021 y 2022) con la participación de 48 personas académicas, con enfoque en la atención del cambio climático, el desarrollo sostenible, la transformación de los modelos de producción y la atención a problemas de pobreza, desigualdad y exclusión, determinadas todas como prioridades.

- (7) La UNA cuenta con varios institutos y centros en los que se desarrollan investigaciones, que permiten no solo innovar, sino incluir la ciencia en la sociedad. Es el caso del Centro de Recursos Hídricos para Centroamérica y el Caribe (HIDROCEC-UNA), especializado en el estudio del recurso hídrico. Se enfoca en tres áreas específicas: Calidad de Aguas, Gestión de Cuenclas y Tratamiento de aguas (uso y reúso). El HIDROCEC-UNA pretende ser un enlace entre academia, sector productivo y Gobierno para abordar Gestión Integral de los Recursos Hídricos y energías alternativas. De igual manera, el Observatorio Vulcanológico y Sismológico de Costa Rica, Universidad Nacional (OVSICORI-UNA), dedicado a la investigación de los volcanes, los sismos y otros procesos tectónicos, con el propósito de encontrar soluciones que ayuden a mitigar los efectos adversos de esos fenómenos al desarrollo económico y social.

La UNA mantiene en ejecución una cartera de 63 PPAA de Extensión; 240 integrados con otra área sustantiva y 13 de gestión académica para un total de 316 PPAA (2023; Vicerrectoría de Extensión), distribuidos en todas las áreas del conocimiento. Adicionalmente, la Vicerrectoría de Extensión participa activamente en la asesoría y acompañamiento en el ciclo de gestión (formulación, ejecución y evaluación) de proyectos de regionalización del CONARE. Las actividades que desarrolla la Universidad a través de los servicios para dar soporte a las iniciativas

que buscan crear soluciones innovadoras dirigidas a atender las demandas de la comunidad universitaria y la sociedad, siguen los principios, valores y fines definidos en el Estatuto Orgánico.

La UNA cuenta con una política artística y cultural dinámica. Fomenta la experimentación y la búsqueda de nuevas formas y materiales artísticos, al mismo tiempo que promueve los vínculos entre la producción cultural, las nuevas tecnologías y los medios audiovisuales contemporáneos. Contribuye de manera efectiva al acervo documental nacional e internacional. Para ello, la Universidad incluye regulaciones relacionadas con la propiedad intelectual en los convenios, acuerdos, contratos u otros instrumentos suscritos con entes externos. Durante las visitas, fueron mostradas actividades culturales y artísticas, con soporte en la facultad de Arte y con aporte de otras disciplinas, en correspondencia con la política transdisciplinaria de la UNA.

- (8) La UNA dispone de Políticas para la protección y fomento de la propiedad intelectual generada en la propia Universidad, siendo la Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa la unidad encargada de velar por la protección y el fomento de la propiedad intelectual. Sus aportes incluyen regulaciones relacionadas con la propiedad intelectual en los convenios, acuerdos, contratos u otros instrumentos suscritos con entes externos. Sin embargo, esta no define el ámbito de acción para las patentes. El comité recomienda que se haga. La política de ciencia abierta, que favorece e impulsa una gran transferencia de conocimiento y beneficios para la sociedad, reduce las regulaciones y amplía la escala de los impactos de los beneficios que implica su política de innovación y de extensión a todo el país.

#### **En resumen:**

**Desde su Estatuto Orgánico, la UNA incorpora la innovación y la extensión universitaria (inclusión de la ciencia en la sociedad), como área de acción sustantiva, que contribuye a una política pública en beneficio del desarrollo humano de la población a nivel nacional, regional y territorial. Esta política incorpora como eje estratégico y transversal de la planificación institucional alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales, públicos y/o privados, que apoyan los procesos con un carácter multi, inter y transdisciplinario. La extensión es muy dinámica con varios cientos de proyectos por año en todas las áreas del conocimiento, en correspondencia con las prioridades establecidas en el PMPI 2023-2027 y acorde con las necesidades del país. El impacto socioeconómico de sus actividades es evaluado. Es positivo tanto para los grupos en condición de vulnerabilidad como en las diferentes regiones del país.**

**Un sistema de gobernanza a través de las Vicerrectorías de Investigación, Extensión y Docencia y de la Oficina de Transferencia de Conocimiento y Vinculación Externa soportan el Sistema de Gestión de la Innovación (SIDI). A través de este sistema se evalúa el impacto de las actividades de innovación y emprendimiento incluyendo el aspecto socioeconómico. Se integrarán a futuro estándares de evaluación internacional. La integración de la ciencia en la sociedad, la política de ciencia abierta y de mediación cultural, científica y artística cuentan con recursos propios gestionados por diversos fondos; pero también con financiamientos externos asociados a contratos y a servicios. La UNA contribuye así, de múltiples maneras, al desarrollo del país, a su seguridad y al mantenimiento de su biodiversidad y de su pluriculturalidad.**

### **ÁMBITO 3: POLÍTICA DE EDUCACIÓN, ESTUDIANTES Y VIDA UNIVERSITARIA**

La política de formación de la UNA se inscribe en la concepción de "universidad necesaria", "vinculada estrictamente con las clases marginadas de la sociedad para promoverlas" (Núñez, 2008, p. 97). Este compromiso se traduce por una oferta de formación muy diversificada y fuertemente vinculada con los territorios (1) y por una coordinación rigurosa y concertada por la Vicerrectoría de Docencia de los diferentes componentes pedagógicos (2). Esta coordinación se declina en una vigilancia consentida a las carreras (3), un cuidado particular para los estudiantes de la UNA (4) y una atención fuerte a las condiciones de trabajo de sus docentes (5).

- (1) La oferta de formación se caracteriza, primero, por una gran diversidad de las carreras y una amplia cobertura multidisciplinaria que se traducen por un reconocimiento de un humanismo característico en la formación de los estudiantes. Esta oferta está presente en los distintos territorios vinculados con las instalaciones de la UNA (algunas son itinerantes) y con una adaptación notable a sus necesidades específicas. Por otra parte, hay que subrayar la coordinación de la UNA con las otras universidades públicas de Costa Rica, lo cual, mediante un convenio, vía el CONARE, previene las potenciales competencias. Es notable el dinamismo de la cooperación internacional dedicada a la formación, capacitación y docencia.

Por el contrario, el desarrollo y el reforzamiento de la oferta está limitada por los recursos financieros que no permiten la creación de nuevas carreras. Por ejemplo, se necesitan más espacios de enseñanza para el fortalecimiento humano y las "habilidades blandas" y reforzar la vinculación entre los procesos de investigación, extensión y los procesos formativos. Esta afirmación fue soportada en las entrevistas con los estudiantes.

- (2) La coordinación de la oferta de formación es realizada por la Vicerrectoría de Docencia que constituye la verdadera columna vertebral del funcionamiento de la UNA. La eficacia de su organización es unánime, particularmente entre su gobernanza y las distintas Unidades Pedagógicas o Académicas. Las relaciones son regulares y el diálogo permanente y constructivo (participación efectiva en los órganos consultivos, planificación participativa, toma de decisiones colegiada) sin jamás contrarrestar la fuerte autonomía de las Unidades, que asumen también la articulación de las actividades docentes con las de investigación y extensión. La Vicerrectoría de Docencia monitorea varios servicios, dispositivos o actividades que cubren tres áreas interdependientes: las carreras, los estudiantes y los docentes.
- (3) Sobre las carreras, la Vicerrectoría de Docencia ejerce su vigilancia a través de la Unidad de evaluación y mejoramiento continuo que produce evaluaciones periódicas y regulares de las carreras, en relación con el servicio calidad de la UNA que se está desarrollando de manera importante. Sin embargo, según se constató en la visita, en algunos casos las líneas de comunicación no son compartidas por todas las entidades y no existen procedimientos ajustados a las necesidades y requerimientos para la evaluación de las carreras. De este modo, la articulación entre la docencia y el área de evaluación de carreras podría ser reforzada. Esto se traduce en un cierto desinterés de algunas Unidades Académicas para el proceso de acreditación de sus programas o carreras, promovido por la UNA a través de su servicio "calidad". No todas las carreras reconocen la importancia de la acreditación y algunas prescinden de iniciar el proceso. El comité recomienda que se refuerce tal proceso.

Sobre los estudiantes, la Vicerrectoría de vida estudiantil, en conjunto con el departamento de Bienestar estudiantil y promoción estudiantil, garantizan los requerimientos de los estudiantes tanto en su proceso de formación como en la atención integral de estudiantes becados. Se destaca como muy positiva la prioridad al programa de becas que la UNA garantiza. Es sin duda un punto a destacar.

La prioridad asumida y reclamada de la UNA en cuanto a una política de becas se centra en el nivel de grado, esta difiere en el nivel del posgrado. Podemos notar que la UNA propone numerosos programas de posgrado cuyas direcciones resultan asumidas por investigadores y docentes formados en cada una de las áreas, lo que les da consistencia disciplinaria. Además, esta oferta trata de ser coordinada por una instancia (la SEPUNA) que tiene un buen reconocimiento en la Universidad. Sin embargo, la SEPUNA no logra evitar una cierta dispersión de los programas.

Por el contrario, a pesar de esta amplia oferta, es remarcable la muy débil oferta de programas de doctorado que ofrece la UNA que no ha definido aún su modelo de doctorado. A nivel financiero, no se dispone tampoco de financiamientos dedicados a los programas de posgrado, que necesitan generar sus propios recursos. Del lado de los estudiantes de posgrado, existe una diversidad de tipos de becas que carece de visibilidad. Además, a diferencia del nivel de grado, el recurso financiero que aportan al estudiante es bajo, pero existe la posibilidad de acumular varias becas. La situación es similar para los programas de doctorado; la ausencia de financiamiento no permite que los doctorandos puedan dedicarse a su investigación durante el tiempo de la tesis.

- (4) La UNA asume como prioridad la atención integral a los estudiantes en el nivel de grado. La política de becas es muy ambiciosa y cubre, en diversos grados, hasta el 80% del costo de los estudios y de vida para los estudiantes nativos de poblaciones vulnerables. Los beneficios son notables en una población estudiantil muy comprometida en la vida y en el funcionamiento de la UNA, tal y como se pudo observar durante la visita. En la misma lógica, existe un servicio muy interesante de "Éxito Académico" que, primero, favorece la transición entre la secundaria y la universidad. El proceso de registro es eficiente y en la UNA prevalece un excelente sistema de admisión. Coordina también dos dispositivos que permiten comprometer a los estudiantes en la enseñanza:
  - La tutoría: es colectiva y disciplinar, sobre los contenidos de enseñanza. Queda soportada por estudiantes más adelantados en la carrera a destinación de estudiantes de años anteriores. Las tutorías son una gratificación de las formas de becas o beneficios que se les brindan a los estudiantes;
  - La mentoría académica: es colectiva también para los estudiantes que ingresan. Está basada en estudiantes voluntarios que acompañan la socialización universitaria de sus compañeros. Todavía, hay que precisar que, estos últimos años, resulta más difícil reclutar a los mentores.

El programa "Éxito Académico" se preocupa de la permanencia de los estudiantes. Existen varios dispositivos originales de lucha para la prevención de la deserción, pero todos orientados únicamente al primer año de escolaridad.

Más allá de este servicio, existe una política de cuidado para los estudiantes orientada particularmente hacia su inserción laboral. Desde las Unidades Académicas, se inician varias acciones de inserción exitosas e interesantes. Se puede deplorar una dispersión de las iniciativas y una falta de comunicación y de coordinación entre los diferentes protagonistas (incluyendo los agentes de inserción laboral). En resumen, faltaría una verdadera política institucional sobre el acompañamiento a la inserción laboral. Es una recomendación del comité hacerlo.

Por otro lado, se nota que las tradicionales oportunidades de inserción en cada área son diversificadas y ofrecen muchas posibilidades. Esas nuevas oportunidades influyen un poco sobre las carreras, a nivel de los contenidos o de los lugares de pasantía, pero son aún débiles. Las carreras no disponen de recursos ni de criterios para la actualización y por ende tampoco para la creación de ofertas con mejor empleabilidad.

- (5) La atención de la UNA por sus docentes es efectiva y se traduce por un buen ambiente laboral. De manera corolaria, el apoyo de la Vicerrectoría de Docencia para facilitar las tareas de los docentes resulta reconocido por todos y todas. Esto se evidenció en las entrevistas realizadas. El cuerpo docente de la UNA se caracteriza por una amplia diversidad de capacitaciones. Por eso, una vigilancia importante está dedicada a la formación para los docentes que ingresan y al sistema de evaluación de los docentes.

La formación de los docentes ocurre de manera sistemática durante el primer año de ejercicio, a excepción de los casos de fracaso de la evaluación, aunque la Universidad moviliza modalidades calificadas de "pedagogías". Esto da cuenta de una reflexión sobre el contenido de estas formaciones. Sin embargo, la formación pedagógica es aún débil, faltan marcos teóricos de medición de las evaluaciones. Puede también cuestionarse el hecho de que esta formación se realice de manera independiente y posterior al ingreso del docente. En caso de fracaso de la evaluación, el docente inicia de nuevo la formación mientras sigue enseñando.

El sistema de evaluación de los docentes está organizado de manera pertinente, movilizándolo tres tipos de contribuciones: autoevaluación, superior jerárquico y estudiantes. Este sistema es percibido como siendo muy eficaz. Su aceptación no encuentra problema particular, aunque algunos docentes lamentan que el sistema fue implementado tras una petición de los estudiantes. Para los docentes, los problemas principales tienen que ver con los recursos:

- El tiempo de trabajo (40 horas semanales) no alcanza para la diversidad de las tareas asignadas (concursos, proyectos pedagógicos, extensión, etc.).
- A pesar de cierta diversidad salarial, incorporada en los estatutos y la antigüedad (modelo ministerial), los salarios son muy bajos, principalmente al inicio de la carrera, y suben muy lentamente, esto en correspondencia con lo establecido en el escalafón salarial.
- Estos dos problemas se traducen por una pérdida notable de atractivo del oficio del académico que tiene dificultades en atraer a los mejores estudiantes y candidatos. Si agregamos la limitación de los recursos y el aumento de la precariedad, resulta que no hay docentes titulares en número suficiente y se pierde, poco a poco, el saber hacer que hace la fuerza de la UNA.

#### **En resumen:**

**La UNA se caracteriza por una fuerte diversidad de las carreras y por una presencia efectiva sobre los diferentes territorios, vinculados con sus instalaciones. Su coordinación con las otras universidades públicas de Costa Rica previene potenciales competencias entre ellas. La UNA se compromete de manera dinámica en la cooperación internacional para la formación, la capacitación y la docencia.**

**La prioridad asumida y reclamada de la UNA se centra en el nivel de grado. Su política de becas es muy ambiciosa y valiosa, e incluye hasta el 54% de los estudiantes. Propone varios programas de posgrado y la instancia de coordinación no logra evitar cierta dispersión entre ellos. En comparación, su oferta de programas de doctorado aparece muy débil.**

**Los cursos ofrecen una amplia cobertura multidisciplinaria que se traduce por el reconocimiento de un humanismo característico de la UNA. En cambio, se necesita reforzar la vinculación entre los procesos de investigación y los procesos formativos.**

**La coordinación de la oferta de formación se hace por la Vicerrectoría de Docencia y una buena articulación con la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, que constituyen la verdadera columna vertebral del funcionamiento de la UNA. La eficacia de su organización hace la unanimidad, particularmente entre la gobernanza y las**

diferentes Unidades Académicas. Estas tienen una fuerte autonomía y asumen la articulación de las actividades docentes con las de la investigación y de la extensión.

La Vicerrectoría incluye una “Unidad de evaluación y mejoramiento continuo” que produce evaluaciones periódicas y regulares de las carreras, en relación con el servicio “calidad” en desarrollo importante. Notamos cierto desinterés de algunas Unidades Académicas por el proceso de acreditación de sus programas o carreras promovido por la UNA.

El servicio de “Éxito Académico” se preocupa de la permanencia de los estudiantes y propone varios dispositivos originales de lucha por la prevención de la deserción. Desde las Vicerrectorías de Vida estudiantil, Bienestar estudiantil y Promoción estudiantil con las diferentes Unidades Académicas, se garantiza la atención integral a los estudiantes; también inician varias acciones de inserción laboral, pero falta, a nivel central, una verdadera política institucional sobre el acompañamiento a la inserción.

El público docente de la UNA se caracteriza por una amplia diversidad de capacitaciones. Por tanto, el seguimiento a la formación docente es una prioridad, particularmente para los de nuevo ingreso, así como para los que ingresan al sistema de evaluación. Ese sistema queda organizado de manera pertinente, movilizándolo tres contribuciones (autoevaluación, superior jerárquico, estudiantes) y es visto como muy eficaz.

La orientación de la UNA, polarizada hacia una “universidad necesaria”, se declina también a nivel de la vida estudiantil, con una verdadera política de bienestar estudiantil (1) y con opciones financieras afirmadas en apoyo de los estudiantes (2). Esta política genera, en eco, un compromiso fuerte de los estudiantes actuales en la vida y las instancias de la UNA (3) y la reivindicación de una “identidad UNA” en gran parte por los estudiantes, al igual que los egresados (4).

- (1) Aunque algunas voces la subestiman un poco, hay que reconocer la buena articulación del área de bienestar estudiantil con las diferentes áreas de las Unidades Académicas. Aducimos dos ejemplos muy significativos. El primero, es el Departamento de Salud que asume y traduce las fuertes y sólidas vinculaciones en esta área del sistema compuesto por la tríada “Gobierno / Sociedad / Universidad”. El segundo, es la función facilitadora del servicio “Relaciones Internacionales” que está muy comprometido en el apoyo a la movilidad estudiantil. A partir de las entrevistas, se identificó como dificultad la homologación de créditos de formación (tanto para estudiantes costarricenses como extranjeros).
- (2) A nivel presupuestario, las opciones financieras están claramente afirmadas. Ya se ha subrayado la amplitud del programa de becas que cubre gran parte de la población estudiantil (54%), principalmente a nivel de grado. Agreguemos, que un estudiante puede optar por varias becas simultáneas y acumular los recursos. Además, notamos que, como corolario a la amplia oferta de actividades extracurriculares por la UNA, se promueven también becas específicas para actividades culturales y deportivas. En este sentido, la UNA tiene recursos disponibles para programas de atención a estudiantes con dificultades.

A nivel de infraestructura, la UNA dispone de excelentes edificaciones y equipamiento, es bastante notable en sus residencias estudiantiles. Estas ofrecen óptimas condiciones de estadía y estudio, siendo una prioridad la superación de los estudiantes en situaciones vulnerables. En el tema de las demandas de la población estudiantil, durante la visita se identificaron tres tipos de limitaciones: la primera viene de los recursos económicos y financieros, la segunda de los recursos humanos que aparecen insuficientes para atender las necesidades de los estudiantes, mientras que la tercera tiene que ver con los numerosos procesos burocráticos para la gestión académica.

- (3) En eco con las importantes opciones de la UNA en beneficio de sus estudiantes, la población estudiantil aparece muy comprometida en la vida y en el funcionamiento de la Universidad. Se constató que en la UNA hay un fuerte dispositivo de tutoría y de mentoría académica que se apoyan en su compromiso. Pero el compromiso de los estudiantes es también político. La representación estudiantil tiene alcance en todos los órganos de gobierno o espacios de toma de decisión.
- (4) Ese compromiso no termina en el egreso de la UNA. Los estudiantes egresados asumen un fuerte sentimiento de afiliación con la Universidad. Notamos que el elemento más estructurante de la “identidad UNA” para los egresados está en los programas de becas y la formación en valores humanistas, lo que constituye un marcador explícito de la filosofía promovida por la “universidad necesaria”. Pero es notable también un límite en el proceso de vinculación de la UNA con sus egresados, el cual necesitaría un reforzamiento. Es lo que recomienda el comité.

#### **En resumen:**

**La UNA promueve una verdadera política de bienestar estudiantil que muestra una buena articulación con las diferentes áreas de las Unidades Académicas. A nivel presupuestario, las opciones financieras están**

**claramente afirmadas con la amplitud pendiente del programa de becas que cubre gran parte de la población estudiantil (54%), con una oferta importante de actividades extracurriculares y de becas específicas para actividades culturales y deportivas, sin olvidar recursos disponibles para programas de atención a estudiantes con dificultades.**

**Una de las fortalezas identificadas es la infraestructura disponible, un excelente programa inmobiliario que es bastante notable: sus residencias estudiantiles ofrecen condiciones óptimas para los estudiantes vulnerables. Esta política genera, en eco, un compromiso fuerte de los estudiantes actuales en la vida y las instancias de la UNA. La representación estudiantil tiene alcance en todos los órganos de gobierno o espacios de toma de decisión. Además, se constató que los estudiantes egresados asumen un fuerte sentimiento de afiliación con la Universidad y la reivindicación de una "identidad UNA".**

## V. CONCLUSIÓN

En Costa Rica, la UNA es una universidad pública de referencia, conocida y reconocida por su compromiso social, su papel de transformación de la sociedad y su apoyo sustancial a los sectores más vulnerables de la población. En particular, su oferta de formación, sus proyectos y programas de investigación y sus acciones en el marco de la extensión alcanzan a los territorios más apartados del país, gracias a sus siete campus y su sede interuniversitaria. Defiende con ahínco su autonomía, tanto con respecto al Estado o al sector privado como en su organización interna. Entre sus socios nacionales, regionales e internacionales, goza de una imagen positiva. Sin embargo, un punto de atención estriba en los fondos que recibe del Estado, insuficientes para cubrir la totalidad de las necesidades presupuestarias, tanto más cuanto que carece la Universidad de una política lo suficientemente activa en materia de búsqueda de fondos propios.

Desde su Estatuto Orgánico, el propósito de la UNA se inscribe en una visión a largo plazo. A nivel de planificación, se puede decir que los diferentes planes, en particular el Plan de Mediano Plazo Institucional y los Planes Operativos Anuales constituyen unas sólidas pautas a seguir. Los planes están muy claramente integrados en el presupuesto. Hay un seguimiento serio de ellos y se puede subrayar la fiabilidad de los datos y de la retroalimentación. No obstante, la UNA puede aún progresar en la elaboración de cuadros de mando e indicadores, también en la comunicación interna para compartir todos los objetivos y prioridades.

La UNA goza de órganos de gobierno plurales, con buena representación estamental y de funcionamiento transparente y democrático, si exceptuamos el Consejo Académico que no tiene bastante peso decisorial con respecto a las Unidades Académicas y carece de representantes docentes. La fuerte autonomía concedida a cada Unidad puede constituir un freno a la elaboración de una política institucional, por ejemplo, en materia de acreditación de carreras, ya que la decisión es de las Unidades.

La UNA se apoya en una organización administrativa bastante eficaz y eficiente, bien estructurada, con mucha interacción entre las distintas direcciones, si bien los procesos pecan, en algunos casos, por exceso de burocracia. La UNA está involucrada en una política de calidad. El clima laboral es bueno y la UNA fomenta programas de capacitación y atención al personal. En cuanto a éste, se puede lamentar una alta rotación, debido en gran parte a salarios poco atractivos y a una fuerte competencia con el sector privado.

En materia de Investigación, la UNA tiene fortalezas evidentes. Cuenta con una política basada en Programas, Proyectos y Actividades Académicas que aplica en las diferentes áreas del conocimiento. Su posicionamiento, a nivel nacional, regional e internacional traduce ambiciones encomiables y compatibles con un desarrollo social y económicamente sostenible. Los resultados de la investigación se pueden apreciar en una política editorial dinámica y de publicaciones científicas de alto nivel. También es de subrayar que la UNA se apoya en la evaluación de sus proyectos de investigación, si bien podrían intervenir en este proceso un mayor número de evaluadores externos e incluso internacionales. Aunque permite llevar a cabo proyectos de relevancia, el presupuesto asignado a la investigación no es suficiente. Viene complementado con aportes externos, en especial a través de varios Fondos y en muchos de los casos asociados a servicios, pero nuevas fuentes de financiamiento han de ser buscadas.

La inclusión de la ciencia y de la investigación en la sociedad, o sea la Extensión universitaria, es uno de los puntos fuertes de la UNA. Es de doble sentido. Desde su Estatuto Orgánico, la UNA incorpora como parte de sus fines el diálogo de saberes y la regionalización. Esta acción implica a la vez la difusión y divulgación de saberes, pero también el reconocimiento e incorporación, en los procesos científicos de creación de conocimiento, de los saberes procedentes de diferentes culturas y actores no científicos. Se trata de un verdadero compromiso con la sociedad, en tanto respuesta a las necesidades de los territorios, y de una verdadera política pública e institucional que la UNA realiza a través de sus sedes regionales. Si bien los voluntarios integrados en la Extensión responden a las necesidades de desarrollo y transformación de la

sociedad (fuesen agrícolas, medioambientales, tecnológicas, etc.) faltaría sin embargo más dedicación del personal docente.

Históricamente, la UNA es una universidad de vocación pedagógica e inspirada por el concepto de "universidad necesaria", abierta a todos los sectores de la sociedad, sobre todo los más vulnerables. Su compromiso en todos los aspectos vinculados con la Formación, la atención al estudiante y a las condiciones de trabajo de los docentes es relevante. Los docentes se benefician de amplios programas de capacitación, sobre todo los de primer ingreso. La UNA goza de una oferta de formación multidisciplinaria cuya prioridad se centra en el nivel de grado. Hay necesidad de mejor coordinar los programas de posgrado y de fomentar programas de doctorado, notablemente insuficientes en la actualidad. Las carreras son evaluadas periódicamente, pero es necesario reforzar institucionalmente, por ejemplo, a través de la labor del Consejo Académico, el proceso de acreditación. La UNA tiene una política de becas que cubre hasta el 54% de los estudiantes matriculados. Estos se benefician también de un servicio de "Éxito Académico", útil para prevenir la deserción, y de una política de bienestar estudiantil. Es de subrayar que los estudiantes están representados en todas las instancias.

La UNA se ha comprometido institucionalmente en el proceso de evaluación, tal y como el HCERES se lo propuso, no solamente a nivel de gobierno sino también a nivel de cuantas y cuantos ha visto *in situ* el comité de expertos. La capacidad de la UNA para responder a las exigencias de la evaluación da testimonio de su capacidad para movilizar a su comunidad alrededor de un objetivo tan estratégico. El mayor reto que tiene ante ella, que es también una de sus amenazas, reside paradójicamente en la merma de su autonomía y la falta de financiamiento público. Pero, según el comité de expertos, la UNA goza de suficientes recursos humanos, intelectuales y organizativos, con, al frente, un Consejo de rectoría muy comprometido (rector, rectora adjunta, vicerrectoras y vicerrectores), como para afrontar tales desafíos.

## PUNTOS FUERTES

- Identidad de marca institucional, credibilidad ante la sociedad, responsabilidad social, apoyo fuerte a los sectores más vulnerables.
- Organización muy estructurada, separación de los poderes, órganos plurales y democráticos, toma de decisiones colegiada y transparente.
- Voluntad de desarrollar una política de calidad.
- Plurianualidad y transparencia de la previsión presupuestaria y de la asignación de recursos financieros.
- Política de capacitación muy apreciada por el personal, clima laboral de buena calidad.
- Financiamiento propio para la investigación y la innovación.
- Autonomía en las decisiones del plan de Investigación.
- Remarcables impactos y beneficios de la Extensión en la sociedad.
- Fuerte actividad editorial y de publicaciones.
- Oferta de formación diversificada, multidisciplinaria, presente en los territorios y coordinada a nivel nacional.
- Política de becas que cubre hasta el 54% de la población estudiantil.
- Compromiso fuerte para el nivel de grado.
- Racionalización de los procesos de evaluación (carreras, docentes, acreditaciones, etc.), al servicio de una política de calidad.

## PUNTOS DÉBILES

- Limitación de los fondos estatales, pocos recursos propios y amenazas sobre los presupuestos de las universidades.
- Política de internacionalización aún incipiente y poca visibilidad sobre las alianzas, las redes y los convenios.
- Alta rotación y fuga del personal, salarios poco atractivos.
- Débil relación entre AREs y Vicerrectoría de Investigación para el manejo de fondos.
- Carencia de un análisis de las fortalezas y debilidades de la política de contratación y atracción.
- Falta de reactualización del presupuesto anual.
- Pocos intercambios con investigadores de otros países y baja participación a llamados de proyectos con cooperación internacional.
- Relativo bajo número de horas de sus docentes y académicos dedicados a la investigación.
- Falta de docentes e investigadores con nivel PhD.
- Limitación de los recursos financieros y humanos para docencia.

- Nivel de posgrado con una dispersión de maestrías y una oferta insuficiente de doctorados.
- Compromiso débil de algunas carreras para el proceso de acreditación.

## RECOMENDACIONES PARA LA UNIVERSIDAD

- Fomentar una política de desarrollo de recursos propios.
- Crear una Vicerrectoría de Relaciones Internacionales y Asuntos Exteriores.
- Prever una representación gremial de docentes en el CONSACA.
- Limitar la burocracia y establecer ruta metodológica, conteniendo los pasos a seguir y el sistema de comunicación para la revisión de normas.
- Diseñar instrumento normativo para la evaluación sistemática de las investigaciones y mejorar el sistema de evaluación con participación de evaluadores de otros países.
- Impulsar el aumento de las fuentes de financiamiento para la investigación y extensión, vía nuevas cooperaciones con sectores privados y con fuentes regionales, interamericanas e internacionales.
- Analizar las fortalezas y debilidades de la política de contratación y atracción.
- Diseñar una política atractiva para docentes e investigadores de alto nivel.
- Elaborar una política institucional de inserción laboral articulada con los sectores empleadores.
- Definir ruta para conocer las carreras que deben ser acreditadas y establecer criterios institucionales para acompañar el proceso de acreditación.
- Reformar el nivel posgrado con una oferta específica de maestrías cada vez más articulada con programas de doctorado.

## VI. ANEXOS

Programa detallado de las entrevistas realizadas por el comité de expertos

Día	Reuniones y participantes	
29 de Mayo de 2023	Rector y su equipo	
	Vicerrectora de administración	
	Vicerrector de investigación	
	Vicerrectora de Vida Estudiantil	
	Vicerrector de Extensión Universitaria	
	Vicerrector de Docencia	
	Decano de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	
	Decano de la Facultad de la Tierra y el Mar	
	Decano de la Facultad de la Salud	
	Decano de la Facultad de Ciencias sociales	
	Decano de la Facultad de Filosofía y letras	
	Decano del Centro de estudios generales	
	Decano del Centro de investigación y docencia en Educación	
	Decano del Centro de investigación y docencia en Extensión artística	
	Sedes regionales de Brunca, Chorotega, Huetar, Norte y Caribe	
	Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa	
	Unidades académicas de facultades y de centros	
	Vicerrectoría de administración: Servicios Generales	
	30 de Mayo de 2023	Vicerrectoría de docencia Unidad de evaluación, mejoramiento e integración Tecnológica en la docencia
		Vicerrectoría de vida estudiantil: Depto. bienestar estudiantil y depto. promoción estudiantil
Vicerrectoría de administración: Recursos Humanos		
Vicerrectoría de docencia: Unidad de Innovación y evaluación de carreras y proyectos		
Vicerrectoría de docencia: Unidad de éxito académico		
Vicerrectoría de administración: Desarrollo, Mantenimiento e Infraestructura		
Vicerrectoría de investigación: Programa UNA-Bioeconomía y otros programas		
Panel de estudiantes comprometidos en la vida universitaria		
Vicerrectoría de Administración: Gestión financiera		
Directores de centros e institutos de investigación		
Vicerrectoría de vida estudiantil: depto. orientación y psicología y depto. salud		
Vicerrectoría de Administración: Proveeduría institucional		
Equipo técnico de la Vicerrectoría de extensión		
Panel de directores de carreras y posgrado		
Rectoría: Comunicación		
Rectoría: Cooperación técnica internacional		
Responsables de acompañamiento, información e inserción laboral de los estudiantes		
Rectoría : Relaciones Públicas		
Rectoría: Oficina de transferencia tecnológica y vinculación		
Vicerrectoría de Administración: Publicaciones e Impresiones		
Panel representativo del Consejo universitario		
Panel de socios científicos nacionales e internacionales		
Panel de representantes del sector empleador		
Panel representativo del Consejo Académico		
Panel de docentes		
Panel de estudiantes en movilidad (entrante y saliente)		

	Visita del campus guiada por investigadores
	Visita del campus guiada por estudiantes
31 de Mayo de 2023	Unidad de planificación y autoevaluación
	Panel de responsables por la ética de la investigación científica y tecnológica
	Panel de egresados
	Rectoría: Comunicación externa
	Panel de socios nacionales
	Panel de estudiantes en posgrado
	Panel de representantes de la Asamblea universitaria y de la asamblea de representantes
	Panel de socios internacionales
	Oficina de gestión de calidad
	Panel de directores de posgrado
	Reunión final con el rector

## VII. COMENTARIOS



13 de octubre del 2023  
**UNA-R-OFFIC-2082-2023**

Sra. Maria Bonnafous-Boucher  
Directora  
Departamento de Asuntos Europeos e Internacionales  
**HCÉRES**



**Asunto: Atención de Informe provisorio evaluación institucional de la Universidad Nacional – Acreditación Hcéres.**



En atención a la solicitud de revisión del informe provisorio evaluación institucional de la Universidad Nacional, remitido vía correo electrónico el día 29 de setiembre de 2023, se procede a hacer de su conocimiento los comentarios de carácter estratégicos.

### **OBSERVACIONES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO**

Las siguientes observaciones se relacionan con situaciones de error de contenido y que se propone corregir respetando el proceso.

**Página 7, cuarto párrafo indica:**

A nivel internacional, existe una voluntad real de tener una política de internacionalización cuyo marco normativo está en reflexión. De momento, son numerosos y diversificados los socios sin que una estrategia basada en la búsqueda de cooperaciones internacionales e identificación de socios estratégicos esté claramente definida. Asimismo, la cooperación está mayoritariamente dedicada a la formación, capacitación y docencia. Por el momento le falta a la UNA cooperación con presupuesto para la investigación y para la extensión. La propia Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (AICE) ha tomado conciencia de sus debilidades, a través de un trabajo de recuento de las alianzas, redes y convenios. También es consciente de la lentitud de los procesos de convalidación. Pero, algunos de los frenos en esta política de clarificación residen en la insuficiencia numérica del personal que se dedica a la internacionalización, y en la carencia de relación con las vicerrectorías, en particular de investigación. Al respecto, es legítimo preguntarse por qué no hay vicerrector o vicerrectora de Asuntos Internacionales, lo cual le daría más peso institucional al tema. Queda también por formalizar la Guía de internacionalización. Son recomendaciones del comité. En lo que respecta a movilidad estudiantil, es bastante limitada, en particular la movilidad entrante, ya que no se puede garantizar hospedaje a los estudiantes. La UNA no parece haber desarrollado mucho la movilidad para el personal académico y administrativo, tampoco la acogida de profesores visitantes. (subrayado propio para visualizar el error en la redacción).

Tel. (506) 2277-3000  
Apartado 86-3000  
Heredia  
Costa Rica  
www.una.ac.cr





### Texto propuesto:

A nivel internacional, existe una voluntad real de tener una política de internacionalización cuyo marco normativo está en reflexión. De momento, son numerosos y diversificados los socios sin que una estrategia basada en la búsqueda de cooperaciones internacionales e identificación de socios estratégicos esté claramente definida. Asimismo, la cooperación está mayoritariamente dedicada a la formación, capacitación y docencia. Por el momento le falta a la UNA cooperación con presupuesto para la investigación y para la extensión. La propia Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (AICE) ha tomado conciencia de sus debilidades, a través de un trabajo de recuento de las alianzas, redes y convenios. También es consciente de la lentitud de los procesos de convalidación. Pero, algunos de los frenos en esta política de clarificación residen en la insuficiencia numérica del personal que se dedica a la internacionalización, y en la carencia de relación con las vicerrectorías, en particular de investigación. Al respecto, es legítimo preguntarse por qué no hay vicerrector o vicerrectora de Asuntos Internacionales, lo cual le daría más peso institucional al tema. Queda también por formalizar la Guía de internacionalización. Son recomendaciones del comité. En lo que respecta a movilidad estudiantil, es bastante limitada, en particular la movilidad entrante, ya que no se puede garantizar hospedaje a los estudiantes. En cuanto a movilidad para el personal académico, administrativo y profesores visitantes, la UNA impulsa de manera permanente su gestión, un ejemplo corresponde a la cantidad de profesores visitantes tramitados con la aprobación de Rectoría Adjunta del año 2018 a 2022 con un total de 735 visitantes. Con relación a personal académico y administrativo durante el mismo periodo se han gestionado un total de 1037 trámites de movilidad saliente para eventos, congresos, pasantías y otros, de los cuales el 88,9% son del sector académico y el 11,1% del sector administrativo.

**Esta observación se realiza debido a que lo indicado no responde al nivel alcanzado por la institución, debido a que existe bastante evidencia a favor de la gestión que realiza la UNA para la movilidad de académicos y administrativos, así como de profesores pasantes (movilidad entrante).**

### Página 8, quinto párrafo indica:

El Consejo académico (CONSACA) tiene un marco normativo que regula su quehacer y es presidido por la rectora adjunta. Lo conforman todos los decanos y la vicerrectoría de vida estudiantil. Es un espacio de diálogo, pero en el que no hay representación gremial docentes y no hay incidencia para la toma de decisiones en las Unidades Académicas. Se reúne todas las semanas (miércoles) y tiene comisiones especiales. Sus temas son administrativo-académicos: enseñanza y aprendizaje, asuntos estudiantiles, programas y proyectos, análisis y evaluación de recursos, procesos de gestión curricular. En cambio, el CONSACA no se ocupa de

la renovación o acreditación de carreras. Esto se avala en las Unidades Académicas, en los Consejos de facultad sin intervención del CONSACA. Desde este punto de vista es un órgano que carece de dimensión e incidencia política. *(subrayado propio para visualizar el error en la redacción).*



**Texto propuesto:**

El Consejo académico (CONSACA) tiene un marco normativo que regula su quehacer y es presidido por la rectora adjunta. Lo conforman todos los decanos, la rectoría adjunta y la vicerrectoría de vida estudiantil, además cuenta con representación del estamento estudiantil. Es un espacio de diálogo, en el que no hay representación gremial docente, aun así, emite acuerdos específicos y reglamentos de orden académico, que son de acatamiento obligatorio por parte de las Unidades Académicas. Se reúne todas las semanas (miércoles) y tiene comisiones especiales. Sus temas son administrativo-académicos: enseñanza y aprendizaje, asuntos estudiantiles, programas y proyectos, análisis y evaluación de recursos, procesos de gestión curricular. En cambio, el CONSACA no se ocupa de la renovación o acreditación de carreras. Esto se avala en las Unidades Académicas, en los Consejos de facultad sin intervención del CONSACA.

**Esta observación se realiza debido a que lo indicado no responde al nivel de gobernanza alcanzado por la institución, ya que el Consejo Académico emite acuerdos específicos y reglamentos de orden académico, que son de acatamiento obligatorio por parte de las Unidades Académicas.**

**Página 14, séptimo párrafo indica:**

(1) Las mejoras aportadas por la investigación benefician también al quehacer de la Universidad vía el fortalecimiento de competencias de estudiantes, docentes e investigadores. En las entrevistas, los informantes señalaron que se dispone de una comisión integrada por representantes estudiantiles y se da el proceso de fiscalía para la investigación. La financiación destinada a la investigación de fondos del estado fortalece los procesos de formación, contribuye a la mejora de la calidad y acreditación de laboratorios. Esta participa a la tercera misión de la universidad. Estos impactos están relacionados con aspectos directos para todo el país en el medio ambiente, la agricultura, el desarrollo tecnológico, la previsión de riesgos (sismicidad), la mejora de la salud y las técnicas en las operaciones quirúrgicas, en la bioética y en la justicia social y diversidad de culturas. La UNA contribuye de múltiples maneras al desarrollo de la nación, a la preservación de su biodiversidad y de su multiculturalidad, según lo señalaron los diferentes participantes a las entrevistas. Se constató también en los documentos analizados y su sitio web. Es un punto fuerte que el comité quiere señalar. *(subrayado propio para visualizar el error en la redacción).*



**Texto propuesto:**

(1) Las mejoras aportadas por la investigación benefician también al quehacer de la Universidad vía el fortalecimiento de competencias de estudiantes, docentes e investigadores. La financiación destinada a la investigación de fondos del estado fortalece los procesos de formación, contribuye a la mejora de la calidad y acreditación de laboratorios. Esta participa a la tercera misión de la universidad. Estos impactos están relacionados con aspectos directos para todo el país en el medio ambiente, la agricultura, el desarrollo tecnológico, la previsión de riesgos (sismicidad), la mejora de la salud y las técnicas en las operaciones quirúrgicas, en la bioética y en la justicia social y diversidad de culturas. La UNA contribuye de múltiples maneras al desarrollo de la nación, a la preservación de su biodiversidad y de su multiculturalidad, según lo señalaron los diferentes participantes a las entrevistas. Se constató también en los documentos analizados y su sitio web. Es un punto fuerte que el comité quiere señalar.

**Esta observación se realiza debido a que lo indicado no responde al nivel particular de gobernanza alcanzado por la institución, debido a que la instancia descrita en la sección marcada no existe o bien la idea que se pretende transmitir no está clara.**

Atentamente,

  
**M.Ed. Francisco González Alvarado**  
**Rector**  
**Universidad Nacional**



C. [antonio.neves@hceres.fr](mailto:antonio.neves@hceres.fr)  
[presidencia@ccacalidad.org](mailto:presidencia@ccacalidad.org)  
[evelyne.cornez@hceres.fr](mailto:evelyne.cornez@hceres.fr)  
[maria.bonnafous-boucher@hceres.fr](mailto:maria.bonnafous-boucher@hceres.fr)  
[jorge.herrera.murillo@una.ac.cr](mailto:jorge.herrera.murillo@una.ac.cr)  
[allan.quesada.esquivel@una.cr](mailto:allan.quesada.esquivel@una.cr)

2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)



Departamento Europa e Internacional

## DECISIÓN DE ACREDITACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL

Heredia

Costa Rica

**Enero 2024**

## ALCANCE DE LA DECISIÓN DE ACREDITACIÓN DEL HCÉRES

El Hcéres ha basado su proceso de evaluación en un conjunto de objetivos que las instituciones de enseñanza superior deben seguir para garantizar la calidad reconocida en Francia y en Europa.

Estos objetivos se dividen en tres ámbitos que son comunes tanto al marco de evaluación como a los criterios de acreditación.

La Comisión de Acreditación emite un dictamen sobre la acreditación de la institución tras el análisis del expediente. El Presidente del Hcéres toma la decisión basándose en este dictamen y en el informe final de evaluación de la institución. Esta decisión de acreditación es el resultado de un proceso colegiado y razonado.

La decisión del Hcéres relativa a la acreditación de la institución corresponde a la concesión, en nombre del Hcéres, de un "label" de calidad a la entidad evaluada.

Esta decisión es independiente de las acreditaciones otorgadas por el Gobierno francés y no implica el reconocimiento por parte de Francia de la institución o de sus programas.

## **Decisión nº EI-2024-1 relativa a la acreditación de la Universidad Nacional (UNA), Heredia, Costa Rica**

### **El Presidente interino del Alto Consejo de evaluación de la investigación y de la educación superior,**

Visto el Código de la Investigación, en particular los artículos L. 114-3-1 a L. 114-3-6;

Visto el Decreto nº 2021-1536 del 29 de noviembre de 2021, relativo a la organización y el funcionamiento del Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur;

Vista la deliberación del Consejo del 29 de septiembre de 2022 relativa a los criterios de acreditación de una institución de educación superior extranjera;

Vista la decisión nº 2023-9 del 16 de marzo de 2023 relativa al procedimiento de acreditación internacional por el Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur;

Visto el convenio nº 20221005 – Universidad Nacional Costa Rica del 4 de noviembre 2022 con la Universidad Nacional de Costa Rica con vistas a su evaluación/acreditación institucional;

Visto el dictamen de la Comisión de Acreditación del 22 de diciembre de 2023,

### **decide:**

#### **Artículo 1**

Habiendo constatado que la Universidad Nacional (UNA) de Costa Rica cumple con los seis criterios de acreditación, adoptados por el consejo del Hcéres el 29 de septiembre de 2022 de la siguiente manera:

#### **ÁMBITO 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA**

##### **Criterio 1 - Definición de la estrategia de la universidad**

La UNA define muy claramente su posicionamiento a escala local, nacional y regional. Toma muy en serio su responsabilidad social, su modelo de desarrollo territorial, su oferta de cursos a la población, con especial énfasis en las poblaciones más vulnerables y su enfoque de pedagogía social. Este compromiso ha llevado el desarrollo de una identidad de marca institucional, claramente posicionada en el país. A través del CONARE se promueve la cooperación universitaria. La UNA está bastante implicada en su entorno y conduce una política de asociación voluntaria. Desde esta perspectiva, cuenta con una gran diversidad de socios nacionales, regionales e internacionales. A nivel internacional, existen numerosos acuerdos y convenios, pero la política de internacionalización está aún en sus inicios.

El propósito de la UNA se inscribe en una visión a largo plazo. En el marco del Estatuto Orgánico y de los lineamientos de los Planes Nacionales de la Educación Superior y de Desarrollo, la UNA ha puesto en marcha procesos de planificación institucional y ha formulado varios planes a corto, mediano y largo plazo. El último Plan de Mediano Plazo Institucional (2023-2027), aprobado por la Asamblea universitaria y considerado como una herramienta fundamental, es el que tiene un enfoque más prospectivo. Incluye objetivos quinquenales, prioridades estratégicas, grandes orientaciones en los diferentes ámbitos. También incluye ejes transversales.

El Plan de Mediano Plazo Institucional se elaboró de manera participativa con toda la comunidad. Incorpora bien la visión de la institución y las directrices a seguir. Las propuestas fueron definidas por las facultades, los centros y otras entidades internas. Ha habido resistencias, pero han sido gestionadas por el propio Rector, muy involucrado en el proceso. Para agilizar el Plan de Mediano Plazo Institucional, se han elaborado planes operativos anuales (POA), estrechamente integrados con el presupuesto de la institución. No hay pues, desvinculación entre lo que se proyecta y se lleva a cabo y su traducción presupuestaria. La UNA puede apoyarse en un seguimiento riguroso de los diferentes planes, aunque aún faltan todavía algunos cuadros de mando e indicadores más precisos. Pero existe un Plan de fortalecimiento y estabilidad de la Universidad, un Sistema de Información que genera datos fiables y de una retroalimentación periódica de todos los Consejos.

## Criterio 2 - Gobernanza y mecanismos de aplicación de la estrategia

La UNA tiene una estructuración formal y funcional muy rigurosa. En el nivel superior están los órganos colegiados superiores, marcados por una separación de los poderes muy clara. Se trata de órganos pluralistas y democráticos en los que están representados los tres estamentos de la universidad (académico, administrativo, estudiantil). El Consejo universitario se reúne semanalmente, lo que pesa en el quehacer universitario y en otras tareas, y se caracteriza por un alto grado de transparencia en la comunicación y una toma de decisiones colegiada. El Consejo Académico es un espacio democrático con mucho diálogo, pero en el que no hay representación gremial de docentes y ni incidencia en la toma de decisiones en las Unidades Académicas. Todas las demás instancias son las que ejecutan la acción sustantiva. Gozan de mucha coordinación. La UNA viene marcada por un sentido muy fuerte de autonomía y democracia.

La administración de la Universidad, centralizada, cuenta también con órganos descentralizados. Hay una clara división de las competencias y evidentes grados de subsidiariedad. La gobernanza no es directiva ni vertical. La consecución de las metas estratégicas se obtiene mediante esta organización, aunque algunos se quejen de la mucha burocracia en los procesos o del gran número de leyes y normas.

La UNA está políticamente comprometida con el desarrollo de una política de calidad, incluso en sus inicios. Dos unidades prestan apoyo institucional a esta iniciativa: "calidad" y "autoevaluación y gestión de los riesgos", que podrían agruparse para optimizar los recursos humanos que se les dedican.

La institución obtiene la mayor parte de sus recursos del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) que se asignan a operaciones e inversiones en las distintas unidades ejecutoras, de forma transparente mediante un algoritmo y de acuerdo con la estrategia de la institución. Las actuales amenazas a los presupuestos asignados a las universidades han obligado a la UNA a realizar importantes recortes en sus gastos y también a reducir su masa laboral. La UNA sigue muy preocupada por la inestabilidad de la legislación, en este ámbito, que interfiere en las previsiones presupuestarias plurianuales. En este contexto, el comité sólo puede animar a la UNA a desarrollar sus propios recursos a través de la FundaUNA.

En cuanto a los recursos humanos, el comité observa una elevada rotación del personal debida en parte a la nueva ley fiscal y en otra parte a la competencia de los organismos privados. Aunque la Universidad haya desarrollado importantes programas de capacitación para su personal, podría hacer más para desarrollar su marca de empleador con el fin de retener al personal.

El parque inmobiliario de la UNA es relativamente reciente, lo que le ha permitido cumplir las normas medioambientales e integrar la dimensión de la discapacidad. Sin embargo, no se ha iniciado ninguna política inmobiliaria. Valdría la pena que la UNA pusiera en valor su patrimonio inmobiliario.

## ÁMBITO 2: POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN E INCLUSIÓN DE LA CIENCIA EN LA SOCIEDAD

### Criterio 3 - Política de investigación

Las líneas directrices de la investigación se desarrollan gracias a un plan estratégico a largo plazo, y en relación directa y estrecha con las necesidades del país. Gracias a este plan, la Universidad desarrolla una investigación pertinente a la par de las preguntas científicas claves planteadas por la comunidad internacional. El posicionamiento de la Universidad a nivel nacional y de la región (América central y Latinoamérica) está en acuerdo con las ambiciones de contribuir al desarrollo de sociedades más justas y de entornos más sostenibles.

El respeto de la integridad científica y de la ética se apoya en una política estructurante y en un comité interno de expertos. La internacionalización de las actividades de investigación ha progresado notablemente en los últimos años y debería reforzarse en el futuro.

La evaluación de la calidad y de la trayectoria científica se hace de manera interna pero también gracias a una política nacional para las universidades públicas del país. Estas se ven reflejadas en un número relativamente elevado de publicaciones en revistas indexadas internacionalmente y en una política editorial dinámica con impacto regional. La evaluación de sus proyectos de investigación requeriría una nueva política de evaluación con más actores externos e internacionales.

Un presupuesto asignado por el Estado beneficia y permite el desarrollo de proyectos de investigación e innovación principalmente inter y transdisciplinarios y la asignación de una parte del servicio del personal académico a esta actividad. Esta fuente de financiación se complementa con servicios y contratos con

entidades del gobierno y otras instituciones, como empresas privadas. Sin embargo, tanto la investigación como la innovación se llevan a cabo con presupuestos relativamente reducidos. Una nueva estrategia de búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento basada en alianzas con actores privados, una mayor internacionalización y cooperación con la región centroamericana podría favorecer su plan de investigación y de innovación a corto y largo plazo.

#### Criterio 4 - Política de innovación e impacto social

Desde su Estatuto Orgánico, la UNA incorpora la innovación y la extensión universitaria (inclusión de la ciencia en la sociedad), como área de acción sustantiva, que contribuye a una política pública a favor del desarrollo humano integral de la población a nivel regional y territorial. Esta política incorpora como eje estratégico y transversal de la planificación institucional, alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales, públicos y/o privados, que apoyan los procesos con un carácter multi, inter y transdisciplinario. Su política de extensión tiene como meta democratizar el conocimiento científico y ponerlo al servicio de toda la sociedad. La extensión es muy dinámica con varios centenares de proyectos al año en todas las áreas del conocimiento, en consonancia con las prioridades establecidas en el PMPI 2023-2027 y de acuerdo con las necesidades del país. El impacto socioeconómico de sus actividades es evaluado y es positivo tanto para los grupos en situación de vulnerabilidad como en las diferentes regiones del país.

Un sistema de gobernanza a través de las Vicerrectorías de Investigación, Extensión y Docencia y de la Oficina de Transferencia de Conocimiento y Vinculación Externa soportan el Sistema de Gestión de la Innovación (SIDI). A través de este sistema se evalúa el impacto de las actividades de innovación y emprendimiento incluyendo el aspecto socioeconómico. En el futuro se incorporarán normas de evaluación internacionales. Este sistema logra el principio universitario del "conocimiento transformador" de la sociedad, desde el funcionamiento de las instituciones, hasta las soluciones para el desarrollo de la economía, así como una mayor equidad social. La integración de la ciencia en la sociedad, la política de ciencia abierta y de mediación cultural, científica y artística cuentan con recursos propios gestionados por diversos fondos; pero también con financiamientos externos asociados a contratos y a servicios. La UNA contribuye así, de múltiples formas, al desarrollo del país, a su seguridad y al mantenimiento de su biodiversidad y de su multiculturalidad.

### ÁMBITO 3: POLÍTICA DE EDUCACIÓN, VIDA ESTUDIANTIL Y VIDA UNIVERSITARIA

#### Criterio 5 - Política de educación

La UNA se caracteriza por una fuerte diversidad de las carreras y por una presencia efectiva en los distintos territorios, vinculados a sus instalaciones. Su coordinación con las otras universidades públicas de Costa Rica previene potenciales competencias entre ellas. La UNA desempeña un papel activo en la cooperación internacional en materia de educación, capacitación y docencia.

La prioridad asumida y declarada de la UNA se centra en el nivel de grado. Su política de becas es muy ambiciosa y valiosa, y cubre hasta el 54% de los estudiantes. Ofrece varios programas de posgrado y la instancia de coordinación no consigue evitar una cierta dispersión entre ellos. En comparación, su oferta de programas de doctorado aparece muy débil.

Los cursos ofrecen una amplia cobertura multidisciplinaria que se traduce por el reconocimiento de un humanismo característico de la UNA. Por otro lado, se necesita reforzar la vinculación entre los procesos de investigación y los procesos formativos.

La oferta de cursos está coordinada por la Vicerrectoría de Docencia, en buena articulación con la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, que constituyen la verdadera columna vertebral del funcionamiento de la UNA. Existe un acuerdo unánime sobre la eficacia de su organización, especialmente entre la gobernanza y las distintas Unidades Académicas. Estas gozan de un alto grado de autonomía y se encargan de la articulación de las actividades docentes con las de investigación y de extensión.

La Vicerrectoría dispone de una "Unidad de evaluación y mejoramiento continuo" que realiza evaluaciones periódicas y regulares de las carreras, en relación con el servicio "calidad" que está experimentando un importante desarrollo. Hemos observado cierto desinterés por parte de algunas Unidades Académicas en el proceso de acreditación de sus programas o carreras promovido por la UNA.

El servicio de "Éxito Académico" se preocupa de la permanencia de los estudiantes y propone varios dispositivos originales de lucha por la prevención de la deserción. La vicerrectoría de Vida estudiantil, Bienestar estudiantil y Promoción estudiantil, junto con las distintas Unidades Académicas, ofrece una

atención integral a los estudiantes; también pone en marcha varias acciones de inserción laboral, pero se echa en falta una auténtica política institucional de ayuda a la incorporación de los estudiantes al mercado laboral a nivel central.

El público docente de la UNA tiene acceso a una amplia diversidad de capacitaciones. Por lo tanto, el seguimiento a la formación docente es una prioridad, particularmente para los de nuevo ingreso, así como para los que ingresan al sistema de evaluación. Ese sistema queda organizado de forma pertinente, movilizand o tres contribuciones (autoevaluación, superior jerárquico, estudiantes) y se percibe como muy eficaz.

#### Criterio 6 - Vida estudiantil y universitaria

La UNA promueve una auténtica política de bienestar estudiantil que está bien articulada con las distintas áreas de las Unidades Académicas. A nivel presupuestario, las opciones financieras están claramente afirmadas con un amplio programa de becas que cubre a una gran parte de la población estudiantil (54%), con una oferta importante de actividades extracurriculares y de becas específicas para actividades culturales y deportivas, sin olvidar los recursos disponibles para programas de ayuda a estudiantes con dificultades.

Una de las fortalezas identificadas es la infraestructura disponible, un excelente programa inmobiliario que es bastante notable: las residencias estudiantiles ofrecen condiciones óptimas para los estudiantes vulnerables.

Esta política genera, en eco, un compromiso fuerte de los estudiantes actuales en la vida y las instancias de la UNA. La representación estudiantil tiene alcance en todos los órganos de gobierno o espacios de toma de decisión. Además, se ha observado que los estudiantes graduados tienen un fuerte sentimiento de pertenencia con la Universidad y reivindican una "identidad UNA".

#### Artículo 2

La Universidad Nacional está acreditada por un período de cinco años a partir de la fecha de esta decisión.

#### Artículo 3

Esta decisión está acompañada por las siguientes recomendaciones y ejes de progreso:

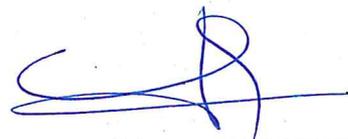
- Fomentar una política de desarrollo de recursos propios.
- Crear una Vicerrectoría de Relaciones Internacionales y Asuntos Exteriores.
- Dar más poder de decisión y dimensión más política al CONSACA y prever una representación gremial de los docentes.
- Limitar la burocracia y establecer ruta metodológica, conteniendo los pasos a seguir y el sistema de comunicación para la revisión de normas.
- Diseñar instrumento normativo para la evaluación sistemática de las investigaciones y mejorar el sistema de evaluación con participación de evaluadores de otros países.
- Impulsar el aumento de las fuentes de financiamiento para la investigación y extensión, vía nuevas cooperaciones con sectores privados y con fuentes regionales, interamericanas e internacionales.
- Analizar las fortalezas y debilidades de la política de contratación y atracción.
- Diseñar una política atractiva para docentes e investigadores de alto nivel.
- Elaborar una política institucional de inserción laboral articulada con los sectores empleadores.
- Definir ruta para conocer las carreras que deben ser acreditadas y establecer criterios institucionales para acompañar el proceso de acreditación.
- Reformar el nivel posgrado con una oferta específica de maestrías cada vez más articulada con programas de doctorado.

**Artículo 4**

La directora del Departamento Europa e Internacional es responsable de la aplicación de esta decisión, que se publicará en el sitio web del Hcéres.

Hecho en Paris, el 16 de enero de 2024

El Presidente interino



Stéphane LE BOULER



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T.33 (0)1 55 55 60 10



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[▶ Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

