

## CONTENIDOS

Contenidos	Pagina
Presentación	1
I. Desarrollo metodológico	2
II. Análisis contexto externo e interno	3
1. Contexto Externo	3
2. Contexto Interno	18
III. Enfoque estratégico	28
1. Misión, Visión	28
2. Valores	29
IV. Áreas estratégicas de conocimiento.	30
V. Formulación, medición y seguimiento.	33
1. Objetivos Estratégicos	33
2. Metas e indicadores	38
3. Medición y seguimiento	42
VI. Oferta Diferenciadora	43
VII. Anexos	48

## 1.1 Presentación.

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión con el objeto de orientar la toma de decisiones, desde la gestión académico administrativa y los órganos colegiados, en torno al que hacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la Sede Regional Brunca, con el marco referencial los cambios y a las demandas que les impone el entorno local, regional, nacional e internacional. Con ello optimizar el uso de recursos de acuerdo con las propuestas a implementar sobre la base de la eficiencia y calidad.

La planificación estratégica por definición es un proceso participativo, con las limitaciones propias de un ambiente de incertidumbre, que permitirá trazar una línea de propósitos y con ello la acción en consecuencia, con ello mismo, la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

El proceso de planificación así entendido, es compromiso de quienes se adhieren a los procesos de conformación de las propuestas y legitiman con su aprobación las actividades, proyectos, programas y planes, resultado de comunión de los diferentes sectores, componentes de la comunidad universitaria, en el caso concreto de la Sede Regional Brunca, que metódicamente han participado en la construcción de su identidad con institución de educación superior y su trabajo en la docencia, investigación, extensión y otras formas de producción universitaria. Eco de los principios manifiestos en la constitución estatutaria de la Universidad Nacional. En otras palabras, los diferentes niveles de participación en una relación entre los diferentes entornos sobre la base del compromiso para el logro de las diferentes propuestas en cada uno de los campos de su accionar en concordancia con la especificidad de su misión, visión y objetivos

En el periodo comprendido entre el 2013 al 2017, la Sede Regional Brunca buscará generar un impacto positivo en los factores de desarrollo de la Región Brunca.

San Isidro de El General

Abril, 2012

## I. Desarrollo metodológico para formular el Plan Estratégico de la Sede Regional Brunca.

Siendo que el proceso de planificación estratégica conlleva diferentes niveles de participación de acuerdo con la composición en lo referido a las etapas y la corresponsabilidad de cada grupo de actores, el cuadro siguiente presenta la metodología empleada en el desarrollo del Plan. Un elemento fundamental de la metodología está asociado al hecho de que se buscó que todos los sectores tuvieran una participación activa en el proceso.

<b>ETAPA</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>OBJETIVOS</b>
ETAPA I	Pensamiento Estratégico	Convocatoria Asamblea general Abierta. Estudiantes- Académicos- Administrativos. Total participantes:	Motivación del proceso.  Principios básicos del planeamiento estratégico
ETAPA II	Misión y Visión	1. Trabajo en grupos con los sectores Académicos Paracadémicos y Administrativos Total participantes:	1. Buscar una mayor participación de la comunidad universitaria en un primer nivel.  2. Integración de las propuestas de los diferentes estamentos de la Sede.
ETAPA III	Estado de Situación (FODA)	1. Trabajo en grupos con los sectores Académicos Paracadémicos y Administrativos Total participantes:  2. Asamblea de Sede. Total participantes:	1. Buscar una mayor participación de la comunidad universitaria en un primer nivel.  2. Integración de las propuestas de los diferentes estamentos de la Sede.
ETAPA IV	Áreas estratégicas Plan de acción	1. Trabajo en grupos con los sectores Académicos	1. Buscar una mayor participación de la

		Paracadémicos y Administrativos Total participantes:	comunidad universitaria en un primer nivel.
ETAPA V	Definición de indicadores	2. Asamblea de Sede. Total participantes: 3. Acompañamiento de APEUNA Comisión de PAE del Consejo Académico Total participantes:	2. Integración de las propuestas de los diferentes estamentos de la Sede. Elaborar la lista de indicadores
ETAPA VI	Sesión de trabajo con APEUNA. Revisión preliminar del documento.	Comisión de PAE del Consejo Académico APEUNA	Revisión de documento preliminar
ETAPA VII	Aprobación Plan	Asamblea de Sede Total participantes:	Revisión y aprobación definitiva plan.

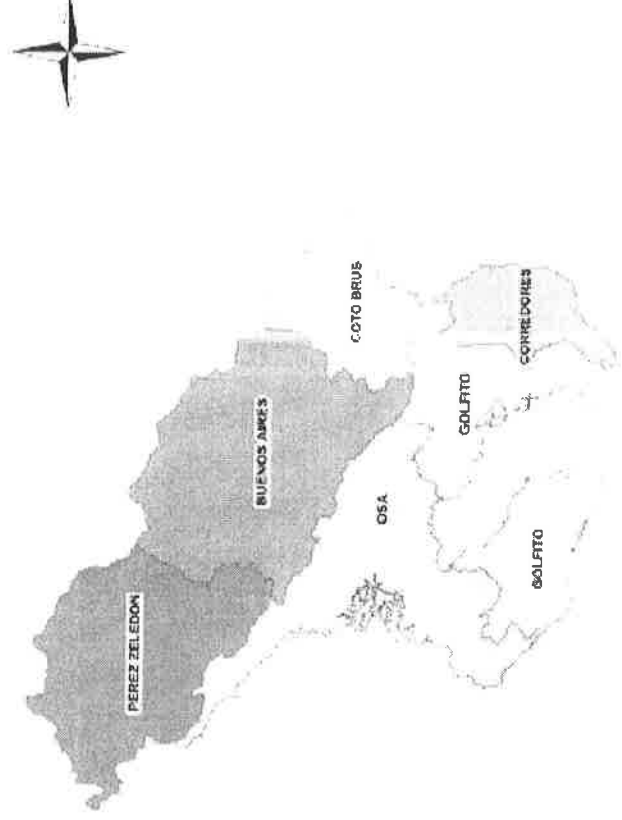
## II. Análisis del contexto externo e interno

En este apartado se consideran elementos puntuales que ubican a la Sede tanto en el ámbito de influencia, en este caso la Región Brunca, así como información interna que permita un análisis de tendencias internas a nivel de oferta académica y presupuestaria de la Sede.

### 1. Ubicación.

La Región Brunca se localiza al sureste del país entre las coordenadas 80° 30` y 9° 30` latitud norte, 82° 30` y 84° 00` longitud oeste. Limitando al noroeste con la Cordillera de Talamanca, oeste y sur con el Océano Pacífico y sureste con la República de Panamá. Su territorio comprende la Gran Cuenca integrada por el sistema hidrológico Terraba-Sierpe y las cuencas aledañas como los Ríos Barú, Uvita, Península de Osa, Esquinas y Coto-Colorado.

Mapa · 1. Cantones de la Región Brunca.



Elaborado por: Alberto Sánchez Sáenz  
Fuente: Atlas IICR e ICI, 2008, 2010

La superficie territorial de la región es de 9.598.44 Km<sup>2</sup>, correspondiendo el 18.6% del territorio nacional y para efectos de la División Territorial Administrativa de la República de Costa Rica, se divide en seis cantones y 46 distritos, donde los cantones Buenos Aires, Osa, Golfito, Corredores y Coto Brus son parte de la Provincia de Puntarenas, y el cantón Pérez Zeledón de la Provincia de San José. La geografía de la región es muy variada y se puede caracterizar por la composición de seis grandes unidades topográficas:

- b) Valle de El General y Valle de Coto Brus;
- c) Fila Costeña o Brunqueña;
- d) Valle de Diques y Valle de Coto Colorado,
- e) Golfo Dulce y Península de Osa;
- f) Eje Dominical – Uvita y Ojochal

La región Brunca, es un territorio de integración reciente a la economía nacional, siendo su característica principal la conformación aislada y desigual de

subregiones, con procesos de colonización diferentes, lo cual genera diversas desigualdades territoriales y socioeconómicas al interior de la región, y por consiguiente con el resto de las regiones de Costa Rica, principalmente con el Valle Central. Las principales subregiones que se diferencian en la región Brunca son las siguientes:

- A. Pérez Zeledón: Se localiza al norte del Valle de El General, colonizada por emigrantes del Sur de San José y Cartago; siendo actualmente el principal centro de concentración poblacional de la región (46% del total regional) donde su economía se encuentra basada en el café, la caña, la ganadería, las pequeñas industrias y los servicios comerciales financieros e institucionales.
- B. Buenos Aires: Es un área de integración cultural entre la población indígena y los emigrantes campesinos, que se dedica a las actividades de ganadería, granos básicos, café, caña y recientemente el cultivo de la piña para exportación, siendo su principal fuente de empleo.
- C. Osa, Golfito y Corredores: Es la subregión exbananera, colonizada por la United Fruit Co. en 1934, donde después de abandono de la compañía en 1984, se produce un fuerte desequilibrio socioeconómico, resultado entre otros aspectos de un contingente de diez mil trabajadores bananeros desempleados. Se inicia, con la participación del gobierno central, una tendencia de diversificación productiva con cultivos como la palma aceitera, arroz, ganadería, la actividad forestal y el comercio.
- D. Coto Brus: Fue colonizada en 1949, con el establecimiento de la colonia italiana que se dedicó al desarrollo de actividades forestales, la ganadería, el cultivo del café, granos básicos y el comercio.
- E. Península de Osa: Área de colonización reciente principalmente por habitantes de la misma región Brunca que se han dedicado a la explotación forestal, extracción del oro, la ganadería, los granos básicos y recientemente presenta un fuerte desarrollo del ecoturismo, utilizando la riqueza natural como el Parque Nacional de Corcovado. (Pladesur, 2010)

## 2. Sobre la Visión Regional

La Región Brunca en la actualidad a nivel nacional es un territorio que presenta estancamiento en la evolución de su desarrollo de acuerdo a los indicadores sociales y económicos; por lo tanto los esfuerzos se orientan a sistematizar propuestas con el objetivo de establecer acciones concretas tendientes a alcanzar mejores condiciones en el marco nacional.

Las principales tendencias que se reflejan actualmente en la Región Brunca son las siguientes:

- Uso racional de los recursos naturales: fortalecimiento de protección, ordenamiento territorial, establecimiento de planes reguladores y acciones en la protección de cuencas y de la biodiversidad, procurando que las actividades productivas y sociales se desarrollen en armonía con la naturaleza.
- Manejo integrado del recurso hídrico: Proyectos hidroeléctricos de fuerte impacto, abastecimiento de agua potable, alcantarillado sanitario y manejo racional de las cuencas.
- Atención a las vulnerabilidades geográficas y disminución de efectos de los desastres naturales. Fomentar mecanismos de planificación para el ordenamiento territorial del espacio regional, garantizado un aprovechamiento racional de los recursos, y protegiendo las poblaciones y actividades productivas de la región.
- Diversificación y encadenamientos de procesos agropecuarios y pesca mediante encadenamientos industriales y comerciales, facilitando la seguridad alimentaria y la prestación de servicios integrados.
- Desarrollo de la pequeña y mediana empresa regional. Creación y consolidación de pequeñas y medianas empresas regionales, basadas en la utilización de los recursos naturales y humanos, la tecnología y el mercado potencial para consolidarse que ofrece de la Región. Fortalecer la asistencia técnica y capacitación, que les permite fortalecer sus capacidades para ampliar actividades en mercados fuera de la región.
- Desarrollo de infraestructura productiva y de servicios necesarios para estimular la inversión regional y así promover la generación de empleo e ingreso regional.
- Desarrollo turístico basado en la consolidación de la pequeña y mediana empresa como parte de un esfuerzo de sostenibilidad regional

- **Enfoque Binacional:** Aprovechando las condiciones de mercado del oeste de Panamá, las empresas y los habitantes de la Región Brunca desarrollaran iniciativas orientadas a fomentar el intercambio comercial y cultural.
- Integración de la Región Brunca para disminuir las desigualdades geográficas y socioeconómicas internas, aprovechando su enorme potencial productivo los recursos naturales y humanos en el desarrollo; y especializando los servicios en los diferentes centros de población

### **3. Áreas de acción prioritaria**

Dentro de las áreas prioritarias establecidas en el Plan de Desarrollo del Pacífico Sur se encuentran (PLADESUR 2009):<sup>1</sup>

1. El desarrollo turístico regional (ecoturismo, agroecoturismo y etnoturismo, turismo de aventura y turismo naturalista).
2. La creación de infraestructura productiva estratégica para fomentar la inversión regional.
3. El fomento agroindustrial, basado en el uso de materias primas agropecuarias, forestales y la pesca.
4. El fortalecimiento en la generación de empleo, basado en las capacidades de las pequeñas y medianas empresas de desarrollo regional.
5. La conservación del bosque natural, las áreas silvestres protegidas y el uso racional del recurso hídrico.
6. El manejo de la fragilidad regional y la mitigación de los desastres naturales, con mecanismos y procedimientos y planificación estratégica.
7. La especialización de servicios de los centros o ciudades existentes para una adecuada integración regional.

---

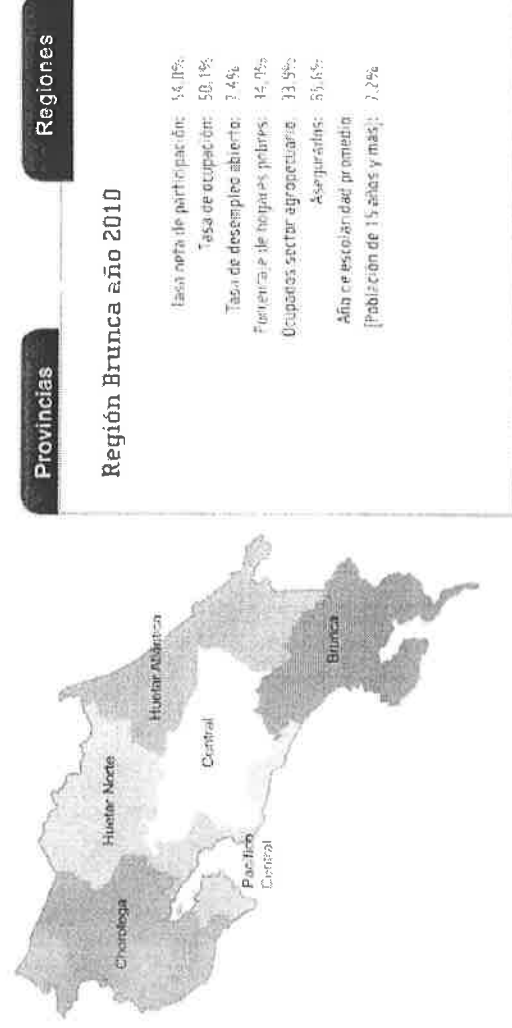
<sup>1</sup> CONARE. Programa de Regionalización Interuniversitaria. 2009. PLADESUR. Plan de Desarrollo Regional para el Pacífico Sur. CONARE.



8. El fortalecimiento de las organizaciones regionales y locales, con el propósito de generar condiciones de liderazgo y capacidad local de enfrentar los retos del desarrollo regional.
9. El aumento y mejorara la calidad de los servicios públicos para generar mejores condiciones a la población.
10. La incorporación acciones estratégicas de desarrollo que faciliten la inversión pública, privada y de economía solidaria, necesaria para la generar empleo e ingreso regional.

#### 4. La Región Brunca en Cifras.

Mapa # 2. La Región Brunca en Cifras.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Fuente: INEC. <http://www.inec.go.cr/Web/Home/psgPrincipal.aspx#>

Cuadro No. 1. Indicadores generales cantonales.<sup>3</sup>

	Total	Corre	Coto	Bueno	Pérez		
<b>Principales Indicadores</b>	<b>Región</b>	<b>dore</b>	<b>Brus</b>	<b>Golfit</b>	<b>Aires</b>	<b>Osa</b>	<b>Zeledón</b>
<b>Población estimada (2010)</b>	320.416	32.753	35.325	29.950	43.432	21.204	130.552
<b>Hombres</b>	149.430	16.861	17.921	15.499	22.574	11.202	65.368
<b>Mujeres</b>	143.786	15.982	17.404	14.451	20.858	9.997	65.184
<b>Número de distritos</b>	38	4	5	3	10	5	11
<b>Extensión del cantón (Km<sup>2</sup>)</b>	9.528,4	620,6	933,9	1.753,9	2.384,2	1.930,2	1.905,5
<b>Tasa de ocupación (2010)</b>	51,1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Tasa de desempleo abierto (2010)</b>	7,4	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Posición índice de Desarrollo Social (2007)</b>	N/A	74	80	78	76	73	55
<b>Índice de competitividad cantonal (2009)</b>	N/A	53	67	37	71	22	18

Los índices y datos expuestos en el cuadro No. 1, evidencian algunas de las tendencias actuales en el desarrollo de la Región Brunca. Sobresale la heterogeneidad en lo referido al índice de desarrollo social así como al referido a competitividad cantonal. Así mismo, una predominancia de población masculina con respecto a la población femenina, de acuerdo con las estadísticas de 2010.

<sup>3</sup> Fuente: Consejo de Competitividad de la Región Brunca. Documento de Conceptualización. Junio 2011.

## 5. Aspectos importantes entre las áreas prioritarias de Desarrollo de la Sede y las demandas regionales.

En este apartado se presenta una relación entre las áreas prioritaria de desarrollo establecidas por la Sede y datos que nos dan una visión del estado de situación a las áreas en que se pretende tener un impacto positivo.

### Área: Ciencia y tecnología

Áreas prioritarias para la investigación en la Región Brunca.

Con base a una encuesta de opinión aplicada a los Directores Regionales de las instituciones públicas y privadas en la región, en relación con las necesidades de investigación se determinaron siete áreas en donde no existe o necesidad en este campo. El área social, dada su amplitud temática, se subdividió en nueve sub áreas. Las mismas se detallan a continuación:

- A. Social
    - Seguridad
    - Salud
    - Pobreza
    - Vulnerabilidad
    - Educación
    - Cultura
    - Demográfico
    - Empleo
    - Poblaciones prioritarias
  - B. Sostenibilidad (Recursos Naturales)
  - C. Organizaciones y planificación estratégica
  - D. Mercados y MIPYMES.
  - E. Infraestructura
  - F. Sector Agropecuario
  - G. Tecnología de la información y comunicación.
- Fuente MIDEPLAN. Diagnostico Socioeconómico 2006.

Cuadro # 3 . Región Brunca: Instituciones que realizan investigación. Periodo 2006.<sup>4</sup>

<b>Pública</b>	<b>Privada</b>	<b>Semiautónoma</b>	<b>ONG</b>	<b>Otras</b>
Acueductos y Alcantarillados	COOPEAGRI R.L.	Instituto Tecnológica de Costa Rica	ARAUCARIA	Cámara de Ganaderos
Caja Costarricense de Seguro Social	COOPEAGROPAL	Universidad Estatal a Distancia	CECROPIA	Estudiantes de intercambio
Consejo Nacional de Producción	COOPEALIANZA R.L.	CATIE	ARRUCO	
Colegio Ambientalista Isaías Retana	PALMATICA	Centro Científico Tropical	Fundación Neotrópica	
Consejo Nacional de Investigación, Ciencia y Tecnología	PINDECO	Universidad de Costa Rica	GTZ	
Dirección de Investigación y Extensión de la Caña de Azúcar.	Universidad latina	Universidad Nacional	MAO	
Instituto Costarricense de Café.			OET	
Instituto Costarricense de Electricidad			OIT	
Instituto de Desarrollo Agrario			TUVA	
Instituto Nacional de Aprendizaje			FUNAC 4S	
Instituto de Fomento Cooperativo				
Instituto Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología				
Agropecuaria				
Ministerio de Agricultura y Ganadería				
Ministerio de Ciencia y Tecnología				
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.				
Ministerio Nacional de Ambiente y Energía				
MINISTERIO DE SALUD/Organización Mundial de la Salud				
Museo Nacional				
Oficina del Arroz				
Servicio Nacional de Riego y Avenamiento				

<sup>4</sup> Consejo Regional de Ciencia y Tecnología. CORECIT. 2006. Región Brunca.

---

La diversidad de posibilidades en investigación es sumamente amplia, con una marcada tendencia hacia campos propios dentro de la conceptualización de desarrollo. En este sentido, sobresale el trabajo del sector público en temas más generales con respecto a las opciones orientadas desde la perspectiva privada, referidas a problemas concretos dentro del campo de trabajo propio de cada una de estas iniciativas.

**Área: Espacio y ambiente**

La región Brunca se caracteriza de otras regiones por tener un gran potencial en relación de las áreas protegidas y de las reservas indígenas. Esta situación particular debe llamar la atención en los diferentes componentes de los planes de desarrollo que se requieran impulsar en la zona. En este sentido, la Sede Regional Brunca debe de proponer alternativas en el área de ambiente y espacio que busquen la sostenibilidad en su forma integral.

Mapa #3. Reservas indígenas y áreas protegidas Región Brunca<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Instituto Costarricense de Turismo ICT. 2010. Plan de Desarrollo Turístico Pacífico Sur. Octubre, 2010

## Área: Desarrollo social

El desarrollo social entendido como la búsqueda del bienestar de la población de la región, es un factor fundamental en el cumplimiento de la misión de la Sede Regional. Los proyectos, programas y actividades deberán ser focalizados en aquellas áreas que permitan un impacto positivo en la calidad de vida de la población.

Cuadro # 4. Población ocupada por categoría ocupacional  
Región Brunca<sup>6</sup>

Región de planificación y grupo ocupacional <sup>1/</sup>	Total	Categoría ocupacional			
		Asalariados	Patrones	Cuenta propia	No remunerados
Región Brunca	121 921	78 911	10 378	28 965	3 667
Nivel directivo de la administración pública y de la empresa privada	1 347	846	501		
Nivel profesional, científico e intelectual	8 797	8 325	307	165	
Nivel técnico y profesional medio	10 483	7 715	1 374	1 394	
Apoyo administrativo	5 423	4 949	408		66
Venta en locales y prestación de servicios directos a personas	21 415	13 988	1 723	4 878	826
Agropecuarias, agrícolas y pesqueras, "calificadas"	12 215	898	2 931	8 320	66
Producción artesanal, construcción, mecánica, artes gráficas y manufacturas "calificadas"	11 354	4 702	2 013	4 529	110
Montaje y operación de instalaciones y de máquinas	8 278	4 966	560	2 587	165
Ocupaciones no calificadas	42 609	32 522	561	7 092	2 434
No bien especificadas					

En el cuadro No.2 se visualiza la problemática referida a los niveles de ocupación de acuerdo con los diferentes sectores de siendo la ocupación no calificada, con un 35% del total de ocupados. Pero resulta a la vez interesante e importante la relación entre asalariados, trabajadores por cuenta propia y patronos, con datos porcentuales 65.0%, 8,5% y 24,0%. El restante 2,5% corresponde a la categoría de no remunerado. La mayoría de los asalariados se ubican en la categoría de ocupaciones no calificadas. Así mismo, en una relación

<sup>6</sup> Fuente: CCSS, Julio 2009. Consejo de Competitividad de la Región Brunca. Documento de Conceptualización. Junio 2011.

entre asalariados y patronos, se una proporción de 7,6 trabajadores por cada patrono. También es importante señalar que un 17,5% del total de categorías ocupacionales se ubica en venta en locales y prestación de servicios directos a personas con respecto a un 10,0 % del empleo en el sector agropecuario, agrícola y pesquero.

**Sector Primario:** Se destaca en la agricultura en el cultivo de producto de importancia como lo son el café, el tabaco, arroz, maíz, palma aceitera y caña de azúcar. También se practican actividades pesqueras y ganaderas.

**Sector Secundario:** La industria está relacionada con la agricultura por lo que presenta Agroindustria en el procesamiento de café, caña de azúcar, piña, arroz, exploración forestal. En Golfito, se encuentra un depósito de libre comercio, muy visitado por los pobladores.

**Sector Terciario:** Presenta Turismo atraído por las montañas, valles y playas. El turismo es destacable en la zona de Osa, donde se encuentran el Parque Nacional Corcovado y el Parque Nacional Marino Ballena. El centro de servicios más importante es la ciudad de San Isidro del General.<sup>7</sup>

**Cuadro #. 5.** Población ocupada con ingreso en la ocupación principal e ingreso promedio mensual total por posición en el empleo Según región de planificación y sexo. Julio 2011.

Región de planificación y sexo	Posición en el empleo									
	Total		Empleadora		Cuenta propia		Asalariados			
	Personas	Ingresos	Personas	Ingresos	Personas	Ingresos	Personas	Ingresos		
<b>Brunca</b>	<b>105 605</b>	<b>331 252</b>	<b>5 728</b>	<b>697 342</b>	<b>28 604</b>	<b>237 131</b>	<b>71 273</b>	<b>339 604</b>		
Hombres	73 946	336 169	4 556	784 181	21 916	268 270	47 474	324 519		
Mujeres	31 659	319 768	1 172	359 769	6 688	135 089	23 799	369 697		

El cuadro No. 3 establece que del total de población de acuerdo con las categorías de ocupación un 70,0 % son hombres con respecto al 30,0% de mujeres. Así mismo el nivel de ingresos para este segundo grupo, en t las categorías ocupacionales de empleadora y cuenta propia, es menor.

<sup>7</sup> • <http://disparidadbruncacr.blogspot.com/2010/06/analisis-matriz-de-informacion-espacial.html>  
DISPARIDADES REGIONALES REGION BRUNCA COSTA RICA



### Área: Educación y cultura.

Tanto la educación y la cultura también juegan un papel fundamental en el desarrollo de la región, la Universidad Nacional, como institución educativa debe de ubicarse en el contexto regional, realizar los diagnósticos pertinentes y brindar una oferta adecuada a las demandas educativas y culturales.

Tabla No. 6 Universidad privadas en la Región Brunca. 2012<sup>8</sup>

Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL)	Pérez Zeledón
Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL)	Buenos Aires
Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL)	Río Claro
Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL)	San Vito
Universidad Latina de Costa Rica (ULATINA)	Pérez Zeledón
Universidad Latina de Costa Rica (ULATINA)	Paso Canoas
Universidad Metropolitana Castro Carazo (UMCA)	Pérez Zeledón
Universidad Metropolitana Castro Carazo (UMCA)	Paso Canoas
Universidad Autónoma de Centroamérica (UACA)	Ciudad Neily
Universidad Católica de Costa Rica	Ciudad Neily

La oferta de recintos universitarios en la Región Brunca es amplia, con un total de 10 posibilidades a nivel regional. Esta situación obliga a un análisis de la oferta y las condiciones en las cuales deben fortalecer para la atracción de estudiantes.

### Área: Desarrollo regional

El concepto integrador de desarrollo regional, el cual plantea un reto a la propuesta de Sede Regional para impactar la región, debe llevar al análisis detallado de la demanda que se plantea desde la región y de la oferta que dentro de las capacidades tenga la Sede en ofrecer. De allí la necesidad de la focalización de actividades proyectos y programas que desde la sede se puedan impulsar.

<sup>8</sup> Sede Regional Brunca. Dirección Académica.

Cuadro # 7. Índice de Competitividad Cantonal  
Región Brunca<sup>9</sup>

Cantón	Índice Cantonal	Económico	Clima Empresarial	Innovación	Laboral	Infraestructura
Pérez Zeledón	18	9	9	54	9	37
Buenos Aires	71	50	71	54	61	64
Corredores	53	36	79	40	51	70
Coto Brus	67	54	80	54	60	61
Golfito	37	37	69	19	44	79
Osa	33	32	68	30	56	78

El índice de competitividad a nivel regional se puede notar que es bastante bajo de acuerdo con el cuadro No. 5. Su composición evidencia que los criterios de lo económico, clima empresarial, innovación, laboral e infraestructura, no llena las expectativas necesarias para el impulso del crecimiento económico y con ello mismo la generación de niveles de empleo de calidad, lo que se puede contrastar con los dos cuadros anteriores.

<sup>9</sup> Fuente: PROCOMER, 2009.

**Cuadro # 8 . Parque Empresarial por Sector Cantidad de empresas y empleo  
Región Brunca.<sup>10</sup>**

Tipo Empresa	Industria	Comercio	Servicios	Agricultura	Total	Total Empleo
Microempresas	72	499	<b>1243</b>	404	<b>2118</b>	4378
Pequeñas	36	139	<b>223</b>	53	451	4624
Medianas	7	<b>11</b>	<b>20</b>	19	57	3400
Grandes	2	1	6	2	11	3624
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>650</b>	<b>1492</b>	<b>478</b>	<b>2737</b>	<b>16026</b>

El cuadro No. 6 confirma que el sector servicios, especialmente el referido a las microempresas, es el sector económico que más empleo genera. Reafirmando la tendencia descrita de acuerdo con los cuadros No. 2 y 3.

<sup>10</sup> Fuente: CCSS, Julio 2010.

## 2.2. Ámbito de la Sede Regional Brunca

La siguiente información es un análisis estadístico interno de la Sede regional Brunca. La información tiene como fuentes principales el Departamento de Registro, Financiero y Recursos Humanos.

- Cuadro # 8 : Estudiantes inscritos, admitidos y matriculados  
 – Sede Brunca Campus Pérez Zeledón, estudiantes inscritos por unidad de inscripción y carrera de primera opción, 2005-2010

Unidad de inscripción	Carrera de primera opción	Año						Total
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Subsede Pérez Zeledón	Pedagogía I y II Ciclo	75	0	0	0	0	0	75
	Pedagogía en Educación preescolar	79	0	0	0	0	0	79
	Orientación	107	0	0	0	0	0	107
	Pedagogía con énfasis en I y II Ciclo educación Especial	0	0	0	0	24	19	43
	Educación Especial	0	61	0	0	0	0	61
	Educación Rural	0	47	0	0	0	0	47
	Administración	233	165	161	159	200	241	1159
	Enseñanza del Inglés	183	11	151	101	77	79	702
	Gestión Empresarial del Turismo Sostenible	0	171	178	278	306	198	1131
	Educación Musical	0	8	0	0	0	0	8
	Francés	0	73	63	40	0	0	176
	Diplomado en Inglés	0	0	0	61	89	105	255
	Planificación Económica y Social	0	0	0	0	0	9	9
	Bibliotecología	0	0	0	6	27	22	55
	Pedagógica en Ingeniería en Sistemas de Información	188	106	130	345	211	188	1168
	Informática Educativa	91	0	0	0	0	0	91
Enseñanza de la Matemáticas	0	62	0	0	0	0	62	
<b>Total Sede</b>		<b>956</b>	<b>704</b>	<b>683</b>	<b>990</b>	<b>934</b>	<b>861</b>	<b>5228</b>

Para la región Brunca, sobresalen las carreras dentro del campo de las ciencias sociales, administración y turismo y en campo de las ciencias naturales y tecnología, sistemas de información de acuerdo con la inscripción durante los años de 2005 al 2010.

Cuadro # 9: Estudiantes inscritos, admitidos y matriculados  
Sede Brunca Campus Coto, estudiantes inscritos por unidad de Inscripción y carrera de primera opción, 2005-2010

Unidad de inscripción	Carrera de primera opción	Año								Total
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010		
Subsede Coto	Administración	76	85	73	132	102	468			
	Enseñanza del Inglés para III y IV Ciclo	60	0	0	0	0	60			
	Gestión Empresarial del Turismo Sostenible	105	115	111	129	99	559			
	Diplomado en Inglés	0	0	57	66	55	178			
	Planificación Económica y Social	0	0	0	0	14	14			
	Pedagógica con Énfasis en I y II Ciclo EGB	0	0	9	0	0	9			
	Ingeniería en Sistemas de Información	0	0	39	70	90	199			
Información Educativa	58	0	0	0	0	58				
<b>Total Sede</b>		<b>299</b>	<b>200</b>	<b>289</b>	<b>397</b>	<b>360</b>	<b>1545</b>			

En términos de inscripción, administración y turismo son las carreras con un nivel mayor de preferencia por parte de los estudiantes de nuevo ingreso.

Cuadro # 10 – Sede Brunca Pérez Zeledón: Estudiantes Admitidos por Unidad y Carrera de Ingreso, 2005-2010.

Unidad de inscripción	Carrera de primera opción	Año					Total	
		2005	2006	2007	2008	2009		2010
Campus Pérez Zeledón	Pedagogía I y II Ciclo	28	0	0	0	0	0	28
	Pedagogía en Educación preescolar	24	0	0	0	0	0	24
	Orientación	52	0	0	0	0	0	52
	Administración	87	53	46	53	42	73	354
	Enseñanza del Inglés	56	30	36	40	26	40	228
	Gestión Empresarial del Turismo Sostenible	0	49	49	51	44	39	232
	Francés	0	42	34	0	0	0	76
	Diplomado en Inglés	0	0	0	45	34	39	118
	Bibliotecología	0	0	0	0	14	0	14
	Pedagógica en Ingeniería en Sistemas de Información	70	42	46	47	42	39	286
Informática Educativa	27	0	0	0	0	0	27	
Total Campus Pérez Zeledón		344	216	211	236	202	230	1439

También es importante señalar que la tendencia descrita en el cuadro anterior se evidencia en la inscripción a carrera de los estudiantes de nuevo ingreso, de nuevo en administración y turismo.

Cuadro # 11 - Sede Brunca: Estudiantes de Primer Ingreso Matriculados por Unidad de Ingreso y Carrera, 2005-2010

Unidad de inscripción	Carrera de primera opción	Año					Total	
		2005	2006	2007	2008	2009		2010
Campus Pérez Zeledón	Pedagogía I y II Ciclo	23	0	0	0	0	0	23
	Pedagogía en Educación preescolar	22	0	0	0	0	0	22
	Orientación	46	0	0	0	0	0	46
	Administración	65	48	40	39	39	71	302
	Enseñanza del Inglés	46	29	35	29	23	35	197
	Gestión Empresarial del Turismo Sostenible	0	47	41	41	36	36	201
	Francés	0	40	29	0	0	0	69
	Diplomado en Inglés	0	0	0	36	31	36	103
	Bibliotecología	0	0	0	0	12	0	12
	Pedagógica en Ingeniería en Sistemas de Información	59	40	41	41	39	37	257
	Informática Educativa	20	0	0	0	0	0	20
	Total Campus Pérez Zeledón	281	204	186	186	180	215	1258

Aquí se reafirma lo establecido en la información que precede en lo referido a matrícula de los estudiantes de nuevo ingreso.

Cuadro # 12 - Sede Coto: Estudiantes de Primer Ingreso Matriculados por Unidad de Ingreso y carrera; 2005 y 2010

Unidad de inscripción	Carrera de primera opción	Año					Total	
		2005	2006	2007	2008	2009		2010
Subsede Coto	Administración		37	28	15	26	33	139
	Gestión Empresarial del Turismo Sostenible		38	6	21	30	16	105
	Diplomado en Ingles		0	0	20	0	10	30
	Ingeniería en Sistemas de Información		0	0	28	27	31	86
Total Campus Coto			75	34	84	83	90	360

Para el caso del Campus Coto la situación es similar a lo que ocurre en el Campus Pérez Zeledón.

Cuadro # 13— Sede Coto: Estudiantes Admitidos por Unidad y Carrera de Ingreso, 2005-2010.

Unidad de inscripción	Carrera de primera opción	Año					Total	
		2005	2006	2007	2008	2009		2010
Subsede Coto	Administración		48	38	21	30	40	177
	Gestión Empresarial del Turismo Sostenible		49	6	26	34	19	134
	Diplomado en Ingles		0	0	21	2	13	36
	Ingeniería en Sistemas de Información		0	0	36	36	34	106
Total Sede			97	44	104	102	106	453



Cuadro 14 - Sede Región Brunca: Estudiantes de Primer Ingreso Matriculados, por Unidad Académica y Género, 2005-2010

Unidad de Ingreso	Género	Año					Total
		2005	2006	2007	2008	2009	
Campus Pérez Zeledón	Hombres	114	89	69	91	72	525
	Mujeres	167	115	117	108	125	727
Campus Coto	Hombres		26	14	32	30	146
	Mujeres		49	14	52	53	214
Total Sedes		281	279	214	270	263	1612

Cuadro # 15 -Sede Región Brunca: Estudiantes de Primer Ingreso Matriculados, por Unidad Académica y Zona Geográfica de Procedencia, 2005-2010

Unidad de Ingreso	Zona	Año					Total
		2005	2006	2007	2008	2009	
Campus Pérez Zeledón	Urbano Rural	132	102	85	72	83	558
	No disponible	149	102	100	0	97	692
		0	0	1	11	0	2
Campus Coto	Urbano Rural		12	1	73	13	40
	No disponible		63	27	0	70	319
			0	0	0	0	1
Total Sedes		281	279	214	270	263	1612

Sobresale la procedencia rural en el caso de la Sede Regional Brunca, para los años comprendidos entre el 2005 y el 2010.

Cuadro # 16 - Sede Brunca: Estudiantes de Primer Ingreso Matriculados por Unidad Académica y Nivel de Desarrollo del Distrito de Procedencia, 2005-2010

Unidad de Ingreso	Zona	Año					Total
		2005	2006	2007	2008	2009	
Subsede Pérez Zeledón	Muy bajo			62	58	72	409
	Bajo	102	50	65	18	18	25
	Medio				103	118	706
	Alto	33	22	22	106	1	0
		145	103	131	0		3
		1	1	0			
Subsede Coto	Muy bajo			22	70	62	302
	Bajo		66				51
	Medio		8	6	12	18	6
	Alto		0	0	2	3	1
			1	0	0	0	1
Total Sedes		281	279	214	270	263	305
							1612

Así mismo, el nivel de desarrollo de los distritos de procedencia de los estudiantes que aplican para ingresar a Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional se ubica en una posición media con respecto a este componente.

Cuadro # 17 - Sede Brunca: Estudiantes Regulares Matriculados por Unidad académica, Grado y Carrera, 2005-2010.

Unidad Académica	Grado	Carrera	Año							
			2005	2006	2007	2008	2009	2010		
<b>SEDE REGIÓN BRUNCA</b>			1.15	1.10	1.01	1.04	1.082	1.140		
			8	7	8	1				
			0	0	0	43	56	71		
	Diplomado	Inglés								
		Enseñanza del Francés III y IV	1	41	64	50	40	24		
	Bachiller	Informática Educativa	49	31	19	18	5	4		
		Enseñanza del Inglés (Transición 2 ciclos)	0	143	121	118	114	146		
		Trabajo Social	20	18	0	0	0	0		
		Gestión Empresarial del Turismo Sostenible	0	50	85	118	144	146		
		Administración Educativa UCR-PZ	0	0	12	5	5	3		
		Administración	202	164	143	144	163	215		
		Administración (PZ congelada)	0	0	18	3	2	3		
		Bibliotecología Pedagógica	0	0	0	0	20	18		
		Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa	0	0	0	0	3	2		
	Licenciatura	Educación Especial UCR-UNA	0	0	15	7	8	1		
		Informática	158	140	132	152	148	173		
		Lingüística Aplicada al Inglés	16	9	1	1	1	0		
		Enseñanza de las Matemáticas (transición 2 ciclos)	27	25	6	0	0	0		
		Orientación	157	146	104	64	63	44		
		Pedagogía I y II	206	112	76	47	33	19		
		Educación General Básica	141	61	54	37	29	17		
		Pedagogía en Educación Preescolar	141	61	54	37	29	17		
		Ciencias de la Educación Didáctica	2	0	1	1	0	0		
	Terminada	Administración Educativa	15	0	0	0	0	1		
		Enseñanza de las Ciencias	17	16	1	0	0	0		
		Orientación	0	0	3	0	0	0		
		Educación General Básica énfasis en I Y II Ciclo	0	0	2	2	0	0		
		Educación Preescolar	0	0	1	0	0	0		

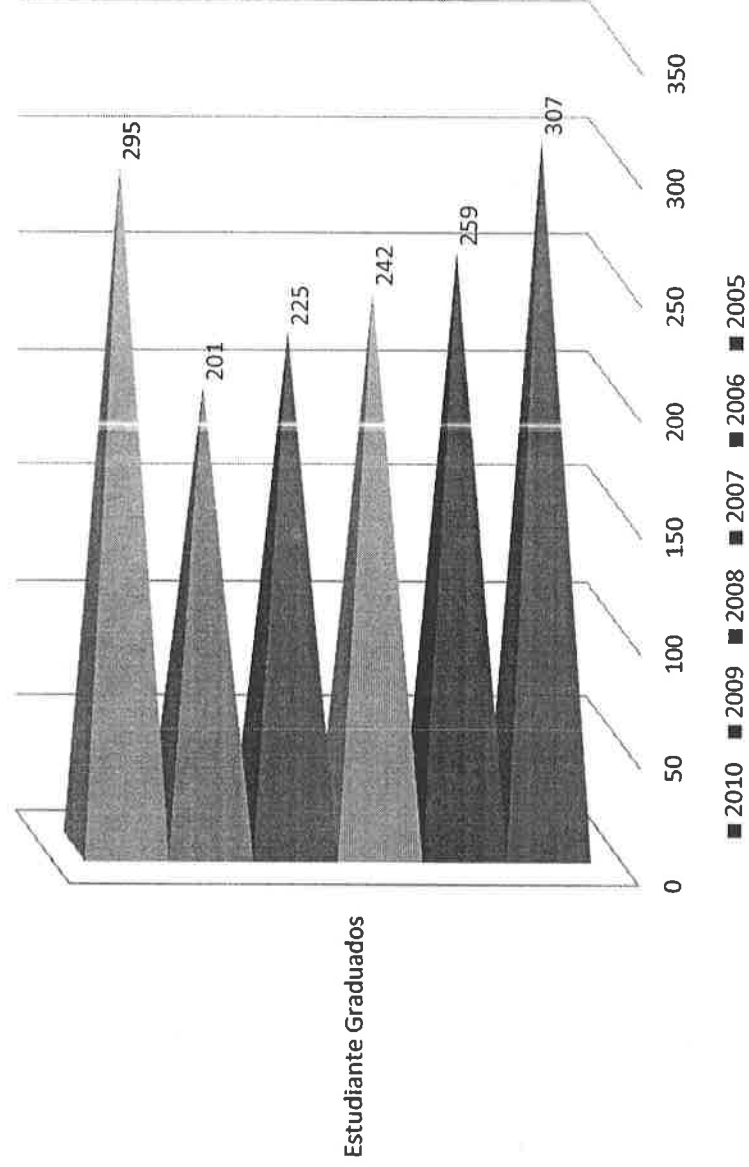
Cuadro # 18- Sede Brunca: Tiempos Completos Formulados, Ejecutados, Congelados y Disponibles, Según Programa Presupuestario, 2009-2010

Programa	2009			2010		
	Pres.	Ocup.	Cong.	Pres.	Ocup.	Disp.
Docencia	64,53	56,34	0,02	8,17	55,31	4,02
Investigación	1,25	1,11	0,00	0,14	0,00	0,00
Extensión	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,65
Actividades Integradas	0,50	0,00	0,00	0,50	1,22	0,12
Administración	61,37	56,92	0,02	4,43	61,38	11,21
Vida Estudiantil	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
Asignaciones Generales	0,25	0,00	0,00	0,25	9,86	1,82
Total	127,9	114,36	0,04	13,50	131,26	17,82

En lo referido a distribución de recursos para la atención de las necesidades propias del quehacer de la Sede Regional Brunca, sobresale la docencia con la asignación de prácticamente el total de los recursos. Situación que plantea la necesidad de redefinir las estrategias de desarrollo propias de la institución.

**Grafico No. 1 Sede Región Brunca:**

**Estudiantes Graduados, 2005-2010 <sup>11</sup>**



<sup>11</sup> Unidad de Registro, Sede Región Brunca. 2012.

### **III Enfoque estratégico**

En este apartado se presenta la parte sustancial del Pla estratégico de la Sede regional Brunca. Se presenta la propuesta estratégica de desarrollo y las aspiraciones que deben conducir a la Sede a su desarrollo ulterior y cumplimiento de sus fines fundamentales.

#### **1. Misión**

*La Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional es una institución que desarrolla actividades, proyectos y programas de docencia, investigación, extensión y otras formas de producción universitaria que coadyuva al desarrollo de una sociedad mas justa, equitativa, libre, de acuerdo con el entorno local, regional, nacional e internacional, sobre la base de una cultura de mejoramiento continuo, en concordancia con los ejes de la sostenibilidad.*

#### **2. Visión**

*Ser una Sede Regional de la UNIVERSIDAD NACIONAL líder en el ámbito local, regional, nacional e internacional en la formación de profesionales de excelencia, y en la generación de propuestas estratégicas para el desarrollo de la sociedad con proyección académica y social de forma ágil y pertinente.*

### 3. Valores.

Los valores que se comparten a nivel institucional, y serán la guía en la gestión durante el periodo 2013-2017 serán:

- Compromiso social
- Compromiso con el ambiente
- Ética
- Respeto
- Identidad
- Transparencia
- Equidad
- Innovación
- Solidaridad

### IV Áreas estratégicas de conocimiento.

Considerando factores de índole histórica, estructurales y disponibilidad de recursos, se necesitan una focalización de las acciones para el cumplimiento de los fines y objetivos. Las áreas estratégicas permiten direccionar las áreas en que se buscara el impacto deseado.

Cuadro # 19 Vinculación de las áreas estratégicas de la Sede Regional Brunca y las Áreas Estratégicas Institucionales

X

AREAS ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES					
Ambiente, territorio y sustentabilidad	Desarrollo, científico y tecnológico e innovación	Educación y desarrollo integral	Humanism o, arte y cultura	Sociedad y desarrollo humano	Tecnologías de la información y comunicación
Espacio y ambiente	Ciencia Tecnología	Educación y cultura	Educación y cultura	Desarrollo social	Ciencia Tecnología
Desarrollo Regional				Desarrollo Regional	
AREAS ESTRATEGICAS SEDE REGIONAL BRUNCA					

### 1. Área: Ciencia y tecnología.

La sociedad actual esta influenciada por la ciencia y la tecnología. Educar acerca de estos temas es vital para el futuro de esta sociedad y ayudar por tanto a comprender, a pensar las implicaciones de la naturaleza social y cultural de la ciencia y la tecnología. Por ello surge la necesidad de que la Sede Regional Brunca proponga y realice actividades para la enseñanza y el aprendizaje de las ciencias, partiendo del papel fundamental que juega el enfoque Ciencia-Tecnología-Sociedad (CTS). La educación, y muy concretamente la alfabetización científico-tecnológica ha de preparar a los futuros ciudadanos para la toma fundamentada y responsable de las decisiones y en esto particularmente juegan un papel decisivo las universidades las cuales son un factor clave para el desarrollo científico.

### 2. Área: Espacio y ambiente

Considerando que el **medio ambiente** es un **sistema** formado por elementos naturales y artificiales que están interrelacionados y que son modificados por la acción humana. La Sede Regional Brunca trata de entender el **entorno** que condiciona la forma de vida de la **región** en donde esta inscrita y que incluye valores naturales, sociales y culturales que existen en un lugar y momento determinado.

### 3. Área: Desarrollo social

Desarrollo Social como área estratégica de la Sede Regional Brunca, deberá ser entendido como un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la región de influencia de la Sede. Se busca que a través de las actividades académicas que se impulsen sus habitantes puedan desarrollarse dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, tolerancia, equidad, igualdad y solidaridad, además cuentan con las posibilidades de satisfacción de sus necesidades y también de poder desplegar sus potencialidades y saberes con



vistas a conseguir una mejora futura en sus vidas, en cuanto a realización personal y en lo que a la realización de la región en su conjunto respecta.

#### **4. Área: Educación y cultura.**

La educación y la cultura deben generar un ser humano preparado para la vida colectiva en este momento histórico, y que sea capaz de enfrentar los retos que se nos imponen. Para la Sede regional Brunca, esta aspiración implica, adquirir el conocimiento y las destrezas necesarias, al mismo tiempo que los valores y principios generales necesarios para abordar las situaciones regionales que se enfrenta en el proceso de desarrollo. La educación y la cultura deben ayudar a promover a fortalecer la honestidad, la solidaridad, el respeto, la disciplina y el trabajo fuerte, el respeto a la naturaleza y el respeto a la opinión con lo cual se contribuye a crear una personalidad democrática pero, sobre todo, una personalidad ética que fundamente sus acciones y su conducta en principios universales.

#### **5. Área: Desarrollo regional**

El desarrollo regional puede definirse como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, en este caso la Región Brunca; conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o región. Si la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, nos encontramos ante un proceso desarrollo local. Es un proceso de transformación del sistema económico y social de los habitantes de ese espacio geográfico, que se traduce en un incremento del bienestar y que debe expresarse en el mejoramiento de los indicadores económicos, sociales y administrativos, entre otros.

**V Formulación, medición y seguimiento**

**1. Objetivos Estratégicos**

A continuación se presentan los objetivos estratégicos, las acciones y metas para el quinquenio 2013-2017.

Tabla # 20: Sede Regional Brunca. Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas y Metas 2103-2017

<p>1. Procesos de gestión simplificados, desconcentrados, dinámicos y flexibles.</p>	<p>1. Promover procesos de gestión académico administrativa de manera simplificada, flexible y dinámica, para mejorar el servicio al usuario externo e interno</p>	<p>1.1. Gestión, diseño e implementación de los procesos académicos-administrativos</p>	<p>1.1.1. Desconcentrar seis servicios de mayor demanda. 1.1.2. Diseñar tres procesos o estrategias administrativas simplificadas y dinámicas. 1.1.3. Fortalecer el recurso técnico y talento humano a través de un sistema de mejora continúa.</p>
			<p>1.1.4 Analizar y replantear los procesos académicos y de gestión curricular de las carreras de la Sede</p>

		<p>1.2. Actualización de la plataforma tecnológica de la Sede.</p>	<p>1.1.5. Capacitar el 100% del personal que participa en los nuevos procesos que se desconcentren.</p> <p>1. 2.1. Evaluación anual de los recursos tecnológicos.</p> <p>1.2.2. Adquisición de equipo tecnológico</p>
<p>2. Oferta y producción académica de pertinencia y calidad.</p>	<p>2. Gestionar una oferta académica pertinente y de calidad para satisfacer las necesidades de la región</p>	<p>2.1. Innovación de la oferta académica.</p>	<p>2.1.1. Construir un sistema diagnóstico la oferta y demanda de carreras</p> <p>2.1.2. Diseñar dos carreras propias y pertinentes</p> <p>2.1.3. Articular acciones que permitan incorporar dos nuevas carreras a través de convenios con otras universidades.</p> <p>2.1.4. Diseñar e implementación cinco cursos utilizando plataformas virtuales</p> <p>2.2.1. Acreditar dos carreras.</p> <p>2.2.2. Realización de evaluaciones de carreras</p> <p>3.1.1 Generar cinco</p>
	<p>3. Incentivar y</p>	<p>2.2 Acreditación de la oferta académica.</p> <p>3. 1.</p>	

	<p>fortalecer la investigación, extensión y producción universitaria para mejorar la calidad del quehacer académico.</p>	<p>Establecimiento de las condiciones óptimas para que los académicos y estudiantes para la realización de actividades de investigación, extensión y producción.</p>	<p>espacios de innovación y creatividad para el desarrollo de nuevos conocimientos.</p> <p>3.1.2. Crear un Centro de Investigación y Extensión Región Brunca.</p> <p>3.1.3. Fortalecer el programa de becas para académicos.</p> <p>3.1.4. Generar dos alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas nacionales e internacionales por año</p> <p>3.1.5. Capacitar talento humano académico en el desarrollo de la investigación, extensión y producción universitaria.</p> <p>3.1.6. Proponer dos estrategias para fortalecer la vinculación regional de la Sede.</p>
<p>3. Establecer un sistema de gestión académico-administrativa que promueva el desarrollo de la producción</p>	<p>4. Propiciar modelos de gestión académico-administrativo para la promoción y</p>	<p>4.1 Fortalecimiento del sistema de estímulos a la producción académica.</p>	<p>4.1.1. Desarrollar sistemas de información académica</p> <p>4.1.2. Crear una estrategia de</p>

X

<p>académica.</p>	<p>producción académica innovadora, pertinente y de calidad</p>		<p>divulgación de producción universitaria</p> <p>4.1.3 Fortalecer la participación en programas de becas e intercambios para académicos.</p> <p>4.1.4. Elaboración de una Revista digital e impresa.</p>
<p>4. Cultura institucional para fortalecer un modelo de universidad justa, sostenible y saludable.</p>	<p>5. Promover un modelo de sede regional con base en los criterios de justicia, sostenibilidad y la salud para mejorar la calidad de vida de la comunidad Universitaria</p>	<p>4.2. Fortalecimiento la gestión administrativa para el apoyo de la academia</p>	<p>4.2.1. Capacitar el personal administrativo en cuatro procesos de gestión académica. (SIA, UE, OCTI, FUNDAUNA).</p> <p>4.2.2. Desarrollar dos actividades académicas anuales de divulgación con la participación de los administrativos.</p> <p>5.1.1. Desarrollar un actividad anual para la inducción a la vida universitaria</p>
		<p>5.1. Sensibilización de la comunidad universitaria en valores</p> <p>5.2. Promoción de estilos de vida saludables.</p>	<p>5.1.1. Desarrollar un actividad anual para la inducción a la vida universitaria</p> <p>5.2.1. Desarrollar actividades que permitan mejorar la salud de la comunidad</p>

		<p>5.3. Promoción del respeto de los derechos humanos.</p> <p>5.4. Consolidación de buenas prácticas sostenibles en la Sede Regional.</p> <p>5.5 Fortalecimiento del modelo de universidad justa y humanista</p>	<p>universitaria.</p> <p>5.2.2. Ampliar y mejorar infraestructura que mejoren la calidad de vida de la comunidad universitaria.</p> <p>5.3.1. Desarrollar cuatro actividades que permitan la sensibilización de la comunidad universitaria en relación a los derechos humanos.</p> <p>5.4.1. Desarrollar estrategias ambientales que permitan generar espacios sostenibles y saludables.</p> <p>5.4.2. Implementar planes de ahorro en el uso de los recursos.</p> <p>5.5.1. Brindar espacios para el fortalecimiento de una Sede más justa y humanística.</p> <p>5.5.2 Continuar con el Plan de relevos académico.</p> <p>5.5.3. Consolidar la estabilidad laboral del personal administrativa.</p>
--	--	--	--

X

			<p>5.5.4. Crear una estrategia de divulgación de las oportunidades de estudio y beneficios estudiantiles que ofrece la Universidad Nacional.</p> <p>5.5.5. Crear tres espacios en la agenda institucional para potenciar la participación de la comunidad universitaria.</p>
--	--	--	--

Tanto los objetivos como las estrategias, requieren criterios de evaluación y responsables durante el proceso de ejecución. El siguiente cuadro se presenta las metas con sus respectivos indicadores de gestión así como responsables y plazos de cumplimiento para cada una.

## 2. Metas e indicadores.

Tabla # 21: Sede Regional Brunca: Metas, indicadores, responsables y plazos

1.1.1. Desconcentrar seis servicios de mayor demanda.	Cantidad de servicios desconcentrados	Dirección Administrativa. Decanatura	2013-2014
1.1.2. Diseñar tres procesos administrativas simplificadas	Cantidad procesos simplificados	Dirección Administrativa	2013-2017
1.1.3. Fortalecer el talento	Sistema	Decanatura	2013-2017

humano a través de un sistema de mejora continúa.	implementado		
1.1.4 Analizar y replantear los procesos de gestión curricular de las carreras de la Sede	Procesos de gestión curricular analizados y replanteados	Decanatura Direcciones campus	2013-2017
1.1.5. Capacitar el 100% del personal que participa en los nuevos procesos que se desconcentren.	Porcentaje de personal capacitado en procesos desconcentrados	Dirección Administrativa. Decanatura	2013-2017
1.2.1. Evaluación anual de los recursos tecnológicos.	Evaluación realizada	Dirección Administrativa. Decanatura	2013-2017
1.2.2. Adquisición de equipo tecnológico	Equipo tecnológico adquirido	Dirección Administrativa. Decanatura	2013-2017
2.1.1. Construir un sistema diagnóstico la oferta y demanda de carreras	Sistema diagnóstico	Decanatura Direcciones Académicas de campus	2013-2014
2.1.2. Diseñar dos carreras propias y pertinentes	Numero de carreras propias diseñadas	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2015
2.1.3. Articular acciones que permitan incorporar dos nuevas carreras a través de convenios con otras universidades.	Cantidad de carreras ofrecidas por convenio	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2015
2.1.4. Implementación de cinco cursos utilizando plataformas virtuales	Cantidad de cursos impartidos por plataforma virtual	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2015
2.2.1. Acreditar dos carreras.	Cantidad de carreras acreditadas	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2017
2.2.2. Realización de dos evaluaciones de carreras	Cantidad de carreras evaluadas	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2017



3.1.1 Generar cinco espacios de innovación y creatividad para el desarrollo de nuevos conocimientos.	Cantidad de espacios generados	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2017
3.1.2. Crear un Centro de Investigación y Extensión Región Brunca.	Centro de investigación y extensión	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2014
3.1.3. Promover la participación de académicos en diferentes programas de becas.	Cantidad de becados en procesos de capacitación. Cantidad de becados conducentes a posgrados	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2017
3.1.4. Generar dos alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas por año	Cantidad de alianzas generadas	Decanatura	2013-2017
3.1.5. Capacitar talento humano académico en el desarrollo de la investigación, extensión y producción universitaria.	Cantidad de académicos capacitados	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2015
3.1.6. Proponer dos estrategias para fortalecer la vinculación regional de la Sede.	Cantidad de estrategias de vinculación	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2017
4.1.1. Desarrollar sistemas de información académica	Sistema de información desarrollado	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2014
4.1.2. Crear una estrategia de divulgación de la producción universitaria	Estrategia de divulgación realizada	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2014
4.1.3 Fortalecer la	Porcentaje de	Decanatura	2013-2017

participación en intercambios para académicos y profesores pasantes	académicos que participan en intercambios Cantidad de pasantes	Direcciones Académicas campus	
4.1.4. Elaboración de una Revista digital e impresa.	Revista creada	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013
4.2.1. Capacitar el personal administrativo en cuatro procesos de gestión académica. (SIA, UE, OCTI, FUNDAUNA).	Porcentaje de personal administrativo capacitado en procesos de gestión académica	Decanatura Dirección Administrativa	2013-2014
4.2.2. Desarrollar dos actividades académicas anuales de divulgación con la participación de los administrativos.	Cantidad de actividades de divulgación realizadas	Decanatura Direcciones Académicas campus	2013-2017
5.1.1. Desarrollar un actividad anual para la inducción a la vida universitaria	Actividad de inducción realizada Cantidad de funcionarios participantes en la inducción	Decanatura Dirección Administrativa	2013-2017
5.2.1. Desarrollar actividades que permitan mejorar la salud de la comunidad universitaria.	Cantidad de actividades realizadas Porcentaje de funcionarios participantes	Decanatura Dirección Administrativa	2013-2017
5.2.2. Construir y ampliar infraestructura que mejore la calidad de vida de la comunidad universitaria.	Metros cuadrados de construcción nueva, ampliados o remodelados	Decanatura Dirección Administrativa	2013-2017
5.3.1. Desarrollar cuatro	Cantidad de	Decanatura	2013-2017

actividades que permitan la sensibilización de la comunidad universitaria en relación a los derechos humanos.	actividades de sensibilización realizadas	Direcciones académicas campus	
5.4.1. Desarrollar estrategias ambientales que permitan generar espacios sostenibles y saludables.	Cantidad de estrategias ambientales implementadas	Decanatura Dirección Administrativa	2013-2017
5.4.2. Implementar planes de ahorro en el uso de los recursos.	Planes de ahorro implementados. Medición de consumo de servicios	Decanatura Dirección Administrativa	2013-2017
5.5.1. Desarrollar una estrategia de relevo académico	Cantidad de plazas nuevas en propiedad asignadas	Decanato Consejo Académico	2013-2017
5.5.2. Consolidar la estabilidad laboral del personal administrativo	Cantidad de plazas asignadas en propiedad	Decanatura Dirección Administrativa	2013-2017
5.5.3. Crear una estrategia de divulgación de las oportunidades de estudio y beneficios estudiantiles que ofrece la Universidad Nacional	Estrategia de divulgación implementada	Decanatura Dirección Administrativa Dirección de campus.	2013-2017

### 3. Medición y seguimiento

El Plan estratégico de la Sede Regional Brunca, se constituirá en el marco global que orienta los planes operativos anuales de las instancias adscritas a ella. Por tanto la medición y el seguimiento del grado de cumplimiento de estos planes será un mecanismo que permitirá a la Sede y a sus instancias realizar una evaluación de la ejecución en cada uno de los objetivos acciones y metas estratégicas propuestas. Así mismo dicha evaluación se realizará en la Sede mediante la medición el grado de cumplimiento de los planes operativos de las instancias adscritas a ella.

## VI Oferta diferenciadora

Como lo establece la misión de la Universidad Nacional, esta esta llamada para impactar positivamente la sociedad costarricense en todos los aspectos de su desarrollo. Para la Sede regional Brunca, existe también una misión específica de contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de todos los pobladores que componen esta región.

Sin embargo y debido a las limitaciones estructurales e históricas de la Sede Regional Brunca es necesario que la oferta académica diferenciadora se focalice en áreas estratégicas para poder medir el impacto de este plan estratégico en los próximos cinco años.

La oferta académica diferenciadora tendrá tres ejes principales, los cuales deberán estar presentas en todas las políticas, estrategias y actividades que se decidan emprender en la Sede. Estos ejes serán: **Desarrollo regional, desarrollo sustentable; y la gestión académica desconcentrada.**

**Desarrollo regional.** En la actualidad se enfrenta una serie de cambios en las variables que definen los criterios para su medición. En apariencia, globalización y región son contradictorias; mientras la globalización es esa dinámica económica, financiera, tecnológica, cultural, entre otras posibilidades, que no conoce fronteras, la región le impone "ingredientes" y "matices" particulares a estas variables para acelerarlas o retardar sus ciclos reproductivos. Las modalidades organizativas de los actores regionales hacen que las regiones sean más o menos dinámicas, más o menos prósperas. Por región debe entenderse ese conjunto de relaciones entre diferentes actores sociales, económicos y culturales que dan vida a un espacio económico y social específico. El desafío está en fortalecer las capacidades de los territorios en estimular la inversión productiva, crear empleos, salvaguardar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de las familias que allí habitan. Hoy nadie pone en duda la

importancia de la participación ciudadana en la solución de los problemas y de las relaciones entre las actividades económicas y el medio ambiente. La dimensión territorial es lo que permite articular y armonizar los aspectos económicos, sociales y ambientales.

**Desarrollo sustentable.** Este concepto ha tomado una gran relevancia en el lenguaje político, económico y social a nivel global sin embargo a nivel local y regional es necesario trabajar más en las políticas y estrategias y principalmente en la aplicación. En términos simples, el desarrollo sostenible se refiere a un tipo de desarrollo que utilice los recursos disponibles en el presente, sin comprometer su existencia en el futuro. Muy importante cuando se nos recuerda que el ámbito del desarrollo sustentable puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social. Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica. El triple resultado es un conjunto de indicadores de desempeño de una región, en este caso de la Región Brunca, en las tres áreas indicadas.

**Gestión.** Juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación. Por tanto, una de las ventajas de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión, lo que conlleva necesariamente a la gestión de la calidad y sus áreas clave: Talento humano, financiera, y tecnológica entre otras. Sobre el eje diferenciador de gestión académica descentrada; el término “desconcentración” se suele definir como modelos de organización administrativa que, aunque coinciden en unos principios genéricamente comunes, presentan en la práctica diferencias significativas. En todos los casos se supone la existencia de una Administración centralizada que opta voluntariamente, pero mediante un soporte legal, por atribuir determinadas funciones a otros órganos que guardan con ella una relación de dependencia jerárquica más o menos intensa. Es una aspiración de la Sede, buscar una gestión académica diferenciada que permita un grado de autonomía lo suficiente para

generar capacidades endógenas en la región. Con otros términos, puede decirse que, según este concepto de desconcentración, el reparto cae sobre competencias funcionales, no sobre competencias normativas y se lleva a cabo por razones prácticas organizativas de eficacia y simplificación de los procesos administrativos; en último término con vista a un mejor servicio a los usuarios. En la desconcentración así entendida el reparto no atiende necesariamente a intereses o razones políticas, sino a capacidades técnicas de los órganos a los que se encomienda de modo permanente el desempeño efectivo de determinadas funciones, el encargo de determinados cometidos, la realización de determinadas tareas.

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las organizaciones; ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional (Gobierno), en el aprovechamiento óptimo de los talentos, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, para el caso de las instituciones educativas, en la calidad de los procesos educacionales, razón por la cual, la calidad del desempeño ha sido una preocupación permanente de los directivos, conscientes como están de la relación que guarda ésta con otras variables de gestión como la productividad y la competitividad, claros indicadores de la salud organizacional.

Dentro de las acciones específicas que se ofrecen para el quinquenio se encuentran es importante resaltar la oferta académica pertinente sobre la base de los siguientes aspectos:

1. Los cambios sociales, motivados sobre la base de la participación de los ciudadanos, exigen la acción de los individuos con visión crítica y propositiva sobre el entorno que se desea transformar. De igual manera ocurre con las instituciones insertas en esas realidades. Para estas el imperativo está asociado a la necesidad de ajustar su quehacer a los rumbos de la sociedad de manera tal que la equidad, la justicia, la

solidaridad y la sustentabilidad sean los derroteros trazados como metas a lograr de acuerdo con las etapas definidas en el corto, mediano y largo plazo.

2. La Sede Regional Brunca aspira a esta diferenciación en uno de sus componentes fundamentales, la oferta académica. Oferta que se trasluce a partir de su proyección en docencia, extensión, investigación y otras formas de producción universitarias con el marco de los parámetros de: las respuestas a las necesidades regionales, la pertinencia con respecto a la incidencia en la solución de problemas sustantivos como causantes de otros desajustes y la valoración con respeto al uso de los recursos disponibles sobre la base de la priorización de su asignación. Se busca de esta manera establecer un flujo constante de información como medio para obtener una visión actualizada del estado de la región en sus diferentes componentes de orden social, económico, cultural, medio ambiental, cultural, político y espiritual. Así mismo flexibilizar la estructura funcional-operativa con el objeto de adecuar las propuestas de incidencia a la realidad regional.

Lo anterior establece como elementos definitorios de una política institucional:

1. Fortalecimiento del sistema de admisión para los sectores de más bajos recursos económicos así como la creación de propuestas tendientes a resolver los niveles de formación académica heredados del sistema educativo.
2. Diseño una estrategia de formación y actualización permanente del personal académico en correspondencia con la oferta en los diferentes campos de trabajo de la Sede.
3. Integración de recursos institucionales con los criterios de la transdisciplinariedad, interdisciplinariedad y disciplina y la formulación de formas alternativas dentro del proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Fortalecimiento de las alianzas a nivel internacional, nacional y regional, en la búsqueda de propuestas a desarrollar en la región.

5. Diseño de propuestas de trabajo sobre la base de las necesidades más apremiantes en la búsqueda de desarrollo social con equidad, justicia, solidaridad y respeto por la naturaleza.
6. El fortalecimiento de un sistema de valores sobre la base de las exigencias propias de la función pública en apego a la prestación de servicios, la formación humanista, la incidencia en los procesos de desarrollo y el compromiso institucional. Son referentes importantes la evaluación constante, el seguimiento al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y la rendición de cuentas a la población.



# Anexos

Anexo 1

Evolución presupuestaria Sede Regional Brunca 2005-2010

<i>Operación</i>			
2005	46.421.326,19	40.615.082,85	87,49
2006	<i>Intervención</i>		
2007	81.048.882,70	57.288.034,78	70,68
2008	55.715.294,25	52.465.052,98	94,16
2009	105.339.878,20	95.900.878,70	91,03
2010	40.066.700,92	32.538.436,23	81,21
<i>Inversión</i>			
2005	37.388.988,06	10.299.808,44	27,54
2006	<i>Intervención</i>		
2007	63.682.301,87	17.986.846,46	28,10
2008	27442152,37	27318397,4	99,55
2009	56.542.033,54	53.833.055,78	95,21
2010	88.318.191,52	70.718.611,81	80,07

Distribución de los tiempos completos  
Año 2005-2012

Propiedad	189,25	169,09
Plazo Fijo	357,07	361,96
<b>Total</b>	<b>546,32</b>	<b>531,05</b>

## Anexo 2

### Análisis FODA.

#### Sede Regional Brunca. Plan Estratégico 2012-2017

<b>FORTALEZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sistema de becas</li><li>2. Instalaciones propias y capacidad tecnológica instalada</li><li>3. Servicios estudiantiles</li><li>4. Calidad académica</li><li>5. Colaboradores capacitados, comprometidos y con sentido de pertenencia</li><li>6. Programas , proyectos y actividades de Prestigio e imagen de la Universidad Nacional en la Región</li><li>7. Respondemos a necesidades de desarrollo social</li><li>8. Planes que cumplen con las expectativas de los empleadores</li></ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Burocracia institucional concentrada</li><li>2. Oferta académica limitada</li><li>3. Ausencia de carreras propias.</li><li>4. Capacitación más actualizada, pertinente y continua.</li><li>5. Procesos lentos engorrosos, exceso de trámites de orden burocrático</li><li>6. Insatisfacción en servicio que se brinda al usuario externo e interno.</li><li>7. Incapacidad de la UNA para ofrecer en un 100% ayuda socioeconómica a la población estudiantil que lo requiere</li><li>8. Perfiles de puestos no acordes a las realidades de las funciones (POLIFUNCIONALES) (NIVELES DE</li></ol>

	<p style="text-align: center;"><b>COMPETENCIA)</b></p> <p>9. Canales de comunicación y cultura organizacional</p> <p>10. Interinazgo</p> <p>11. Falta de un sistema de información para monitorear a los egresados de la Sede</p> <p>12. Carencia de coordinación con otras instituciones de educación superior pública</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recortes de presupuesto por parte del Gobierno.</li> <li>2. La calidad de la educación secundaria</li> <li>3. Índices de desarrollo y calidad de vida en la región.</li> <li>4. Políticas gubernamentales que eventualmente podrían aplicarse.</li> <li>5. Falta de oportunidades de empleo regional</li> <li>6. Ausencia de parámetros de calidad en términos de formación académica profesional</li> <li>7. Excesiva oferta de grados académicos y profesionales en la región</li> <li>8. Entorno político nacional e internacional (NEOLIBERALISMO)</li> <li>9. Exigencia de formación académica sobre la base de criterios economicistas</li> <li>10. Exceso de controles sobre la base del uso de recursos públicos</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda por estudiar</li> <li>2. Credibilidad y posicionamiento positivo en la región</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Demanda por Flexibilidad de horarios</li> <li>4. Educación continúa.</li> <li>5. Vinculación externa</li> <li>6. Convenios interuniversitarios para el desarrollo de PPAA</li> <li>7. Preferencia de empleadores por estudiantes egresados de las universidades públicas</li> <li>8. Región con recursos naturales, culturales, históricos y humanos</li> <li>9. Principio de flexibilidad curricular en concordancia con la pertinencia</li> <li>10. Aceptación de la SRB como institución preferida por los estudiantes de secundaria, que desean estudiar en la región</li> <li>11. Desarrollo continuo de las comunicaciones y la tecnología</li> <li>12. Integración de los sectores público y privado a través de los planes y proyectos de desarrollo regional</li> <li>13.</li> </ol>
--	---

ANEXO 3. Acuerdo de aprobación Plan Estratégico Sede Regional  
Brunca 2013-2017. Asamblea Sede

## ANEXO 4. Convocatorias de trabajo.