

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FINCA EXPERIMENTAL SANTA CRUZ, DE LA SEDE  
GUANACASTE, DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS,  
2025-2029”

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del  
Programa de Estudios de Posgrado en Gerencia Agroempresarial para optar al grado y  
título de Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial

FRANCISCO ALONSO LEIVA ROCHA

ANA MARGARITA ESPINOZA COREA

Santa Cruz, Costa Rica

2025

## **DEDICATORIA**

Ana

A Daniel y Marta, mis padres, por ser mi ejemplo a seguir.

A Juan Carlos, Eida Susana y Marianita, mis hermanos, por acompañarme.

A Ana María y Catalina, por impulsarme a completar esta maestría.

Francisco

A Dios, por permitirme haber llegado hasta donde estoy en la vida y por darme la sabiduría e inteligencia necesaria para culminar exitosamente este proyecto.

A mis padres, Carmen y Francisco, porque gracias a los principios y valores enseñados, me inspiraron siempre a ser perseverante y avanzar hasta la educación superior.

A la Agencia Sueca de Cooperación Internacional (ASDI) y a la fundación May P. & Francis L. Abreu Charitable Trust por brindarme en su momento la oportunidad de realizar mis estudios universitarios, lo cual años después se tradujo en querer continuar con estudios de posgrado.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a todas las personas que nos ayudaron al levantamiento de información para la realización de este trabajo de investigación.

Gracias a la profesora Luz Barrantes, por su apoyo, gentileza y tiempo dedicado en el análisis de los datos recolectados durante este proyecto.

Gracias al profesor Enrique Montenegro, por la guía y paciencia como director de esta investigación.

Gracias a los lectores, Alejandra Rodríguez y Javier Paniagua, por su tiempo y orientación.

Ana

A Francisco, por aceptar ser parte de esta experiencia conmigo.

Francisco

Un sincero agradecimiento para Ana Margarita, porque durante toda la investigación y estudios de la maestría, fue grato compartir con usted esta experiencia.

A Sergio Chaves, por el apoyo cuando trabajamos en Reserva Conchal, porque durante la maestría conversamos y discutimos el contenido de los cursos y tesis desde la perspectiva de otro colega de posgrado.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial.

---

Dr. Víctor Rodríguez Lizano  
**Representante de la Decanatura  
Sistema de Estudios de Posgrado**

---

MGA. Enrique Montenegro Hidalgo  
**Profesor Guía**

---

MBA. Javier Paniagua Molina  
**Lector**

---

Dra. Alejandra Cristina Rodríguez Chaves  
**Lectora**

---

MAE. Carlos Díaz Gutiérrez  
**Director Coordinador  
Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial**

---

Francisco Alonso Leiva Rocha  
**Sustentante**

---

Ana Margarita Espinoza Corea  
**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
1.1.	<i>Antecedentes</i>	1
1.2.	<i>Problema</i>	3
1.3.	<i>Justificación</i>	3
<b>2.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>5</b>
2.1.	<i>Objetivo General</i>	5
2.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	5
<b>3.</b>	<b>Marco Referencial</b>	<b>6</b>
3.1.	<i>Conceptualización del plan estratégico</i>	6
3.2.	<i>Análisis del entorno</i>	9
<b>4.</b>	<b>Metodología</b>	<b>11</b>
4.1.	<i>Análisis del Entorno Externo</i>	11
4.2.	<i>Análisis del Entorno Interno</i>	11
4.3.	<i>Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	12
4.4.	<i>Recolección de datos</i>	13
4.4.1.	Entrevistas presenciales a posiciones de liderazgo	13
4.4.2.	Entrevista a personal de campo de la Finca	13
4.4.3.	Taller presencial con Docentes de la carrera Desconcentrada de Agronomía Sede de Guanacaste	13
4.4.4.	Encuesta a estudiantes egresados y activos de la carrera de Agronomía	14
4.4.5.	FODA virtual	16
4.4.6.	Evaluación del FODA	17
<b>5.</b>	<b>Resultados</b>	<b>18</b>
5.1.	<i>Análisis PESTEL</i>	20
5.2.	<i>Factores Políticos</i>	21
5.3.	<i>Factores Económicos</i>	25
5.4.	<i>Factores Sociales</i>	28
5.5.	<i>Factores Tecnológicos</i>	32
5.6.	<i>Factores Ambientales</i>	34
5.7.	<i>Factores Legales</i>	38
<b>6.</b>	<b>Matrices de evaluación de factores internos y externos</b>	<b>40</b>
6.1.	<i>Matriz FODA</i>	43
6.2.	<i>Selección de estrategias mediante decisión multicriterio</i>	46
6.3.	<i>Cuadro de Mando Integral</i>	48
<b>7.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>51</b>

<b>8.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>53</b>
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>54</b>
<b>10.</b>	<b>Anexos</b>	<b>59</b>

## RESUMEN

La educación superior en Costa Rica tiene una alta relevancia, no solo en la gestión y formación académica, sino también en la proyección social, artístico y cultural, y en los aportes investigativos. Tener la posibilidad de impactar de manera positiva en diferentes partes del país, permite ampliar los alcances en la generación del bien común. Para el caso de la Universidad de Costa Rica (UCR) no es la excepción.

En la búsqueda de cumplir con los tres pilares fundamentales de la educación superior, que son: acción social, docencia e investigación, la UCR posee una amplia infraestructura, entre facultades, escuelas, auditorios, bibliotecas, unidades de investigación, museos, estaciones, fincas y reservas, con los cuales genera valor público.

La existencia de la Finca Experimental de Santa Cruz (FESC), de la Sede Guanacaste, es una de esas herramientas por las cuales la UCR posiciona políticas y genera transformación en la sociedad. Sin embargo, el uso óptimo de los recursos es esencial para cualquier organización, ya que permite orientar de carácter adecuado todos los esfuerzos institucionales a la consecución de objetivos y metas de manera ordenada.

Por medio de un análisis PESTEL, la generación de matrices de evaluación de factores internos y externos, y el análisis FODA, se permite generar información óptima para elaborar, por medio de la herramienta de decisión multicriterio, una serie de estrategias que conllevarán a la definición de una sola estrategia maestra, la cual, mediante el cuadro de mando integral, permitirá la consecución de un plan estratégico para los próximos 5 años.

De los elementos más relevantes al momento de plantear las estrategias iniciales, la recurrencia en aspectos como aumentar las investigaciones en la FESC e incrementar la presencia de estudiantes en el Recinto Santa Cruz con más carreras, marcan la pauta sobre como la UCR aún tiene espacio de crecimiento.

Con el fin de enfocar recursos y esfuerzos que permitan mejorar las condiciones de la FESC, y en pos de la generación de bien común en los cantones de Santa Cruz, Nicoya, Hojancha y Nandayure, es que se crea este plan estratégico.

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Tamaño de muestra de estudiantes activos y egresados de la carrera de Agronomía de la Sede Guanacaste, UCR. ....	15
<b>Cuadro 2.</b> Convocatoria inicial para el FODA virtual. ....	16
<b>Cuadro 3.</b> Fondo Especial de Educación Superior (FEES) girado, por año, según institución. 2010-2024 (en millones de colones).....	24
<b>Cuadro 4.</b> Presupuesto Recinto Santa Cruz, Periodo 2023-2026, Según Actividad y Fuente. ....	26
<b>Cuadro 5.</b> Presupuesto Recinto Santa Cruz, Periodo 2023-2026, según monto destinado a FESC. 27	
<b>Cuadro 6.</b> Costa Rica: Total de fincas y extensión en hectáreas, según Provincia.....	31
<b>Cuadro 7.</b> Costa Rica: Total de fincas por tipo de actividad principal, según Provincia.....	31
<b>Cuadro 8.</b> Proyectos de investigación Sede Guanacaste desarrollados en Finca Experimental Santa Cruz, 2025.....	34
<b>Cuadro 9.</b> Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	41
<b>Cuadro 10.</b> Matriz de evaluación de factores externos (EFE). ....	42
<b>Cuadro 11.</b> Estrategias FO, FA, DO y DA.....	44
<b>Cuadro 12.</b> Selección de estrategias mediante decisión multicriterio.....	47
<b>Cuadro 13.</b> Cuadro de Mando Integral.....	49

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Frecuencia absoluta de estudiantes por su participación en cursos en la Finca Experimental. (n=25).....	19
<b>Figura 2.</b> Frecuencia absoluta de razones de acercamiento por estudiantes a la Finca.....	20
<b>Figura 3.</b> Estructura orgánica UCR.....	26
<b>Figura 4.</b> Población total de Guanacaste por cantón para el año 2022. ....	28
<b>Figura 5.</b> Producción total de Guanacaste por cantón en 2021.....	30
<b>Figura 6.</b> Potenciales impactos por efectos adversos de la variabilidad climática y el cambio climático, por área temática.....	35
<b>Figura 7.</b> Cambio en temperatura media anual para cada uno de los periodos estudiados. ....	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

UCR: Universidad de Costa Rica

FESC: Finca Experimental de Santa Cruz

FEIMA: Finca Experimental Interdisciplinaria de Modelos Agroecológicos

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

INDER: Instituto Nacional de Desarrollo Rural

BCCR: Banco Central de Costa Rica

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

AEA: Agencia de Extensión Agropecuaria

CIGEFI: Centro de Investigaciones Geofísicas

FAO: Food and Agriculture Organization

# **1. Introducción**

## **1.1. Antecedentes**

La Universidad de Costa Rica (UCR), desde su fundación en el año 1941, tiene el compromiso de ser la principal casa de enseñanza en educación superior, por lo que se han asumido elementos de alcance, no solo en la formación sino en la proyección como agente de cambio en la sociedad.

Como parte del abordaje educativo, la universidad fundamenta su espacio en la sociedad desde sus tres principales pilares: Docencia, Investigación y Acción Social. Las mismas, son elementos esenciales para que los profesionales que forma el centro de estudio tengan un acercamiento al entorno que le permitirá ejercer los conocimientos adquiridos.

Actualmente, en infraestructura, la Universidad de Costa Rica cuenta con: 13 facultades, 47 escuelas, 67 auditorios, 1026 laboratorios, 23 bibliotecas, 46 unidades de investigación, 3 museos y 14 estaciones, fincas y reservas (UCR, 2023). Estas últimas se han convertido en un espacio de interacción directa entre el estudiante y su posible cotidianidad laboral, además que generan proyección a la población nacional e internacional, así como acercamiento con las comunidades cercanas.

La Sede Guanacaste de la UCR posee dos importantes elementos de formación en el cantón de Santa Cruz, el Recinto y la Finca Experimental en el cual se imparten carreras, que van desde lo artístico, educación, así como las de carácter agropecuario.

Por el espacio en donde se encuentran ubicadas el Recinto y la Finca Experimental, la población de principal impacto es la del cantón de Santa Cruz, que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), tiene un aproximado de 70 125 habitantes. Además de otros cantones como Nicoya (57 125 habitantes), Nandayure (11 815 habitantes) y Hojancha (8 045 habitantes), así como de la zona peninsular, provenientes de los cantones de Jicaral, Lepanto y Cóbano (INEC, 2021).

La zona de influencia en la que se encuentran ubicados el Recinto y la Finca Experimental es característico por el desarrollo de actividades turísticas, así como por las de carácter agropecuario. Según el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) en su Plan de Desarrollo Rural Territorial 2016-2021, en los cantones de Santa Cruz y Carrillo, un 58% del territorio está constituido por fincas dedicadas a las actividades agrícolas, pecuarias, turismo y otras, poco más de 109 903 hectáreas (INDER, 2016). Esto ha llevado a que la población busque opciones de formación académica, direccionadas en dichas áreas, de igual manera en las orientadas a la educación y lo administrativo.

Para el caso de la Finca Experimental de Santa Cruz, propiedad que fue adquirida por medio de una donación, tiene como primer registro de reglamento aprobado desde el 04 de agosto de 1988 (Consejo Universitario, 2001). Con una extensión de aproximadamente 80 hectáreas, la Finca Experimental tiene al menos 11 proyectos en desarrollo, referentes a cultivos como papaya, aguacate, guayaba, entre otros, los cuales tratan de vincular a las personas de la comunidad con el docente y el estudiante para implementar los conocimientos adquiridos.

La Finca Experimental cuenta con el apoyo de cuatro colaboradores de campo, que tienen como misión realizar trabajos programados de mantenimiento, limpieza y brindar los insumos necesarios para el desarrollo de investigaciones en la misma. Así mismo, la Finca está disponible para el cuerpo investigador y especialistas invitados de la universidad. Además, de la parte docente que imparte los cursos de la Carrera de Agronomía, tanto en la Sede Guanacaste como en el Recinto Santa Cruz, se desarrollan en primera instancia prácticas con los estudiantes para que adquieran conocimiento del manejo en campo de unidades productivas, como: preparación de terreno, siembra, mantenimiento, producción, uso de equipo agrícola, entre otras, y la implementación de prácticas supervisadas, como parte del plan de estudios.

Actualmente se visualiza desarrollar actividades de siembra de árboles frutales, establecer una granja de insectos, habilitar espacios para que los estudiantes desarrollen una producción como emprendimiento, implementación de algunos planes piloto para

replicar en las fincas vecinas del Recinto, entre otros planes, dada la gran variedad de posibles acciones futuras.

En agosto del 2022, el Consejo Director de la Finca Experimental aprobó elaborar un plan estratégico para la Finca, ya que en las 40 hectáreas que se tiene disponible, y con la proyección académica y social, se hace necesario orientar los recursos disponibles y futuros, para que la Finca Experimental cumpla los objetivos de la universidad.

### **1.2. Problema**

En la actualidad, la Sede Guanacaste posee Finca Experimental en el cantón de Santa Cruz, sin plan estratégico aprobado, el cual depende de una coordinación de Recinto, pero se sustenta con un consejo director, que involucra el manejo de trabajo por medio de presupuesto administrativo insuficiente, con diversidad de proyectos para implementar, por lo que se requiere un plan estratégico que priorice y guíe las acciones para llevarlas a cabo con los recursos disponibles.

Existe un plan estratégico para la Sede Regional de Guanacaste, sin embargo, el alcance y vinculación del plan no desarrolla de manera específica a la Finca Experimental ni al Recinto Santa Cruz. Adicionalmente, los cambios de personal administrativo y de coordinación en el pasado, ha generado cambios en la perspectiva del manejo de la Finca Experimental, poniendo en riesgo los limitados recursos con los que cuenta el Recinto. Lo anterior se refleja, por ejemplo, en que actualmente existen parcelas de diferentes cultivos productivos (mango, papaya, hortalizas, entre otros) que no responden a una distribución planificada y adecuada, por el contrario, están segmentadas a conveniencia del acceso vehicular a la calle.

### **1.3. Justificación**

Para lograr un mejor acercamiento a las decisiones, es importante tener noción de qué es una estrategia. Según Quesada (2013), la estrategia permite la adaptación al entorno, de tal manera que las acciones no solo permitan un mejor uso de los recursos, sino también un mirar hacia la pertinencia de la organización. La razón de conceptualizar la estrategia en

un plan es debido a que se llevan a cabo varias acciones, las cuales permiten: direccionar, identificar los recursos actuales y plantear objetivos (Plaza, 2019).

Como bien se manifiesta en el Plan Estratégico Institucional de la Universidad de Costa Rica (2021-2025), los esfuerzos van en función de “anticiparse al cambio, construir futuro, encaminar a la institución hacia nuevos y articular todos los esfuerzos para lograr un salto cualitativo” (p. 5). Ante eventuales cambios de personal, administradores o autoridades, es pertinente que la Finca Experimental tenga un plan estratégico que le permita consolidar las mejores decisiones en el tiempo y que las mismas trasciendan la visión actual o futura del quehacer universitario.

Es por lo anterior, que la presentación del plan estratégico va a permitir, tanto al Consejo Director de la Finca Experimental, como a la Coordinación del Recinto, Jefatura de la Finca Experimental y a la administración en general, visualizar las acciones en un mediano plazo para fundamentar el uso de los recursos existentes.

La visión que permita generar el plan estratégico de la Finca Experimental pretende identificar posibles vínculos con diversos actores, tanto del Recinto como de la academia. Es decir, si para dar más sustento en los fundamentos de acción social e investigación, la Finca puede brindar aportes a actores estratégicos, se deben vislumbrar, no solamente quienes pueden ser esos actores estratégicos, sino cómo la Finca y su manejo permitirían facilitar esa vinculación.

Las fincas experimentales se deben tanto a los alcances propios de la academia, como a los actores externos. Es por ello que para el equipo responsable de la Finca, la perspectiva que la misma debe cumplir es referido a: el apoyo de investigación, con elemento de innovación agroecológica y paisaje para cultivos que atraigan sistemas de defensa natural; como recurso de docencia, para que dentro de lo político institucional se puedan replicar experiencias; y como proyección en acción social de la universidad para con las comunidades, sectores productivos e institucionales, que logren tener más participación investigativa y de gestión.

Todo accionar desde el Recinto y Sede, debe fundamentarse en la ejecución de presupuesto, el cual se ha identificado para la Finca Experimental desde la resolución N° R-2109-2001, misma que justificó la presentación del actual reglamento, que es insuficiente. Las acciones que eventualmente se puedan identificar en el plan estratégico, darán el respaldo necesario para que la administración superior de la UCR analice el impacto de las mismas y con esto se genere una mejor justificación presupuestaria.

Un elemento más que otorgaría el plan estratégico, es la canalización de espacios de mejora en la formación académica de los estudiantes de las diversas carreras que desarrollen actividades en la Finca Experimental. La mejora continua es parte fundamental de la pertinencia de los profesionales en formación que la universidad otorga a la sociedad, y considerar que la Finca es un “aula abierta”, para ver aplicado el conocimiento adquirido de los estudiantes, aportaría elementos valiosos al impacto de formación que busca la docencia.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar las acciones estratégicas para la Finca Experimental Santa Cruz, Sede Guanacaste, de la Universidad de Costa Rica, para un periodo de cinco años.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Describir el entorno externo de la Finca Experimental Santa Cruz para obtener el alcance de los pilares de la academia.
2. Identificar el entorno interno del Recinto Santa Cruz para la valorización y potencialización de los recursos con los que cuenta la Finca Experimental.
3. Proponer las acciones estratégicas acorde a los recursos disponibles de la Finca para la toma de decisiones de forma vinculante con las necesidades locales y regionales.
4. Priorizar las acciones según el presupuesto de ejecución que se pueden llevar a cabo en la Finca Experimental Santa Cruz.

### **3. Marco Referencial**

#### **3.1. Conceptualización del plan estratégico**

Para la definición de toda organización o empresa, es importante tener elementos que permitan gestionar los recursos que se disponen, para cumplir los objetivos y validar la conveniencia de continuar el proyecto. Como lo menciona Castro (2010), no puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, de esta manera es exigente para los propietarios o directivos que dicha decisión sea minuciosamente analizada.

Según García et al. (2009), las instituciones que se encuentran en el entramado del Estado deben tener claro que, sin importar tamaño o experiencia, para obtener rendimientos favorables, debe asumir una planificación estratégica eficaz que le permita definir con precisión sus objetivos y políticas. Lo anterior, compromete a estar vigilante y consciente del entorno, que no sea indiferente a los cambios y desafíos que requiere la población (p. 127).

Las universidades no son ajenas a dicho espacio de gobernanza estatal, ya que, desde su concepción, acorde con el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica (2005), una de sus principales responsabilidades en su quehacer es contribuir con las transformaciones que la sociedad necesita para lograr el bien común. Dicha responsabilidad forma parte de todo el accionar universitario, en sus pilares de docencia, investigación y acción social.

Para sustentar ese vínculo, es fundamental realizar un plan estratégico, ya que con el mismo se “podrá aprovechar de manera efectiva las oportunidades, que identifique o se le presenten, y utilizar los recursos internos de los que disponga” (García et al., 2009, p.129).

La estrategia entonces se convierte en ese espacio en el que se definen objetivos, metas y retos, para que la organización o empresa tenga visión y razón de ser, basada en su misión.

Como lo menciona David (2013):

Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables” (p.21).

Según Calderón et al. (2008), “la planeación estratégica es un proceso de valoración sistemática de la naturaleza de la institución, en donde se definen objetivos a largo plazo, se identifican metas, y se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos” (p. 41). La definición de las estrategias se sustenta en una identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), mismas que se identifican desde el seno de la organización o empresa, que derivan del análisis de los entornos externos e internos, identificados por las personas que están involucradas en la dinámica constante. Como se menciona en la norma ISO: 9001 (2015), “la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica” (p. 6).

Como parte de los elementos que se desarrollan en esta investigación, desde la academia se hace necesario conocer los elementos claves para un análisis del entorno externo. Mismo que según David (2013) refiere que las oportunidades y amenazas, son los acontecimientos y tendencias que se dan fuera de la organización o empresa, e influyen en la dinámica de la misma. La identificación de dichos elementos externos permite a la universidad potenciar las oportunidades y minimizar las amenazas. Para el caso del análisis interno, desde la perspectiva estratégica, se identifican las fortalezas y debilidades, que complementan el conocimiento de lo que se desarrolla, y que deben capitalizarse o eliminarse, respectivamente.

El análisis de los entornos es necesario para poder dar sustento a tres preguntas básicas, según David (2013), en el planteamiento estratégico:

¿En dónde estamos en este momento?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo llegaremos ahí?

Responder a estas preguntas dará el sustento suficiente, para que las estrategias que se enfoquen como prioritarias, tengan la fuerza y concentración, de todos los recursos disponibles.

Si bien es cierto, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas acerca a la organización a conocer elementos externos e internos, se requiere identificar aquellos que se orientan a aspectos más específicos. Es por lo anterior que se propone desarrollar el análisis PESTEL, que debe su nombre a los ámbitos Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ambiental y Legal.

Estos 5 elementos permitirán visualizar para el aspecto académico de la universidad que no es ajena a necesidades, regulaciones, políticas e innovaciones, por lo que se complementa el análisis de entorno.

Para dar seguimiento y selección a las estrategias planteadas, Chiavenato y Sapiro (2017, como se citó en Salazar, 2021) recomiendan:

implementar una matriz de decisión, herramienta mediante la cual es posible evaluar diversas opciones estratégicas respecto a criterios de importancia, a los cuales se les asigna un valor ponderado según su relevancia para la organización y con ello establecer una puntuación a la estrategia. De tal forma que, las estrategias con los valores ponderados más altos representan prioridad para los directivos y serían las seleccionadas a implementar (p. 9).

Según Guerra (2011, como se citó en Salazar, 2021) la clave para el éxito de la matriz de decisión estratégica está en el acertado establecimiento de criterios y el valor ponderado según su importancia (p. 9).

Una vez llevado a cabo el análisis de todos los elementos que involucran el accionar, en la administración se implementa el Cuadro de Mando Integral (CMI). Citando a Kaplan y Norton (1993, como se citó en Argüello y Quesada, 2015), el CMI “es un modelo que traduce los objetivos estratégicos de una empresa, en un conjunto coherente de medidas del desempeño que se utiliza como sistema de gestión para motivar mejoras innovadoras en las organizaciones” (p. 81).

De la misma manera, como lo hace notar Kaplan y Norton (2002, como se citó en Argüello y Quesada, 2015), el CMI “traduce la visión y estrategia de negocios de una organización, en un conjunto de indicadores claves de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 81).

Finalmente, como afirma David (2013), “evaluar las estrategias es importante porque las organizaciones se enfrentan a ambientes dinámicos en los que los factores externos e internos clave suelen experimentar cambios rápidos y drásticos” (p. 305).

### **3.2. Análisis del entorno**

Hu et al. (2014) exponen que “la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta útil para el desarrollo de capacidades de las organizaciones sin fines de lucro” y desde 1980 ha sido ampliamente adoptada por organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro (Bryson, 2011; Heriot y Loughman, 2009; Mintzberg, 1993; Moore, 2000; Poister y Streib, 1999; 2005; Poister et al., 2010; como se citó en Hu et al., 2014).

De acuerdo con Bryson (2017):

la planificación estratégica se centra en lograr el mejor ajuste entre una organización y su entorno. La atención a los mandatos y al entorno externo, por lo tanto, se puede considerar como una planificación de afuera hacia

adentro. La atención a la misión y los valores organizacionales y al entorno interno se puede considerar como una planificación de adentro hacia afuera.

Del mismo modo, al evaluar el entorno externo, se identifican las oportunidades disponibles en el mundo en general para que la organización pueda llenar con éxito el vacío que ha identificado y apuntado, así como los obstáculos o amenazas externas que enfrentará la organización una vez que haya intentado llenar ese vacío (Bryce, 2017).

David (2013) recomienda para la evaluación del entorno externo, el uso de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (p. 80).

La Finca Experimental Santa Cruz como parte de la Sede de Guanacaste de la UCR, está sujeta a las políticas y lineamientos de la universidad. Actualmente la UCR posee un Plan Estratégico Institucional (PEI) para los años 2021-2025, del mismo modo, la Sede de Guanacaste realizó un plan estratégico para los mismos periodos. Este trabajo pretende estar en concordancia con ambos planes estratégicos.

Como lo plantea el PEI (2021-2025), “hace más de una década la Universidad ha venido fortaleciendo la cultura de planificación por medio de la formulación de planes estratégicos para orientar su quehacer” y la Sede Regional Guanacaste ha asumido el compromiso de trabajar en esa misma dirección (Plan Estratégico Sede Regional de Guanacaste 2021-2025).

Lo anterior significa que en el marco del eje 5 de excelencia en la gestión del PEI (2021-2025), con el objetivo estratégico de “fortalecer acciones de planificación institucional que contribuyan a la sostenibilidad, la transparencia y el equilibrio económico”, la realización de este trabajo va en línea con la meta del PEI (2021-2025) de “incentivar la formulación de planes tácticos de cobertura institucional en las distintas áreas” y del eje 2 con la estrategia de fortalecer el desarrollo de una cultura de investigación en las sedes.

## **4. Metodología**

Para generar el plan estratégico para la Finca Experimental Santa Cruz, de la Sede Guanacaste, de la Universidad de Costa Rica, se realizó un análisis de entorno externo e interno, para identificar los elementos de posicionamiento, vinculación y pertinencia de la Finca Experimental de Santa Cruz.

### **4.1. Análisis del Entorno Externo**

El análisis externo se desarrolló mediante elementos PESTEL y matriz EFE, que permitieron valorar las influencias en la gestión universitaria para alcanzar los criterios de los patrones de calidad en la educación superior. Se formaron cinco grupos focales según criterios de interés: personal administrativo del Recinto, personal académico de la Sede Guanacaste (coordinador de carrera de Agronomía, profesores de carrera en recintos Liberia y Santa Cruz), trabajadores de campo del Recinto de Santa Cruz, estudiantes de la carrera de Agronomía la Sede Guanacaste (de primer a cuarto año), y por último, egresados de la Carrera de Agronomía de la Sede Guanacaste (generaciones que han interactuado con ambos recintos de la Sede).

### **4.2. Análisis del Entorno Interno**

Con respecto a la evaluación interna de las empresas, (David, 2013; como se citó en Juárez y Jara, 2022) indica que la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es "una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica" y que esta herramienta sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes, además de que "constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas".

El análisis interno de este trabajo se desarrolló a través de la matriz EFI, que permitió valorar las influencias en la gestión universitaria para alcanzar los criterios de los patrones de calidad en la educación superior. Se formaron grupos focales, entre personal administrativo, académico, de campo, estudiantes y egresados.

El trabajo por medio de grupos focales se fundamentó en una entrevista grupal dirigida por un moderador, se buscó que las personas interactuaran para generar información. La información tiene un nivel de profundidad que permite visualizar los elementos que mueven al centro de estudio en los diferentes entornos donde tiene incidencia (Rodríguez y Cerdá, 2002).

Una vez obtenidos los datos, se realizó un diagnóstico de situación de la Finca, lo que permitió tener los indicios de propuesta de trabajo del plan estratégico.

Posteriormente se realizaron talleres participativos para validar las estrategias más convenientes para la Finca Experimental, para lo cual se utilizó la matriz FODA, lo cual permitió realizar las valoraciones del recurso disponible y futuro.

### **4.3. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Para la conformación del cuadro de mando integral se tomó en cuenta las 4 perspectivas que desarrolla el modelo para darle seguimiento y mejora continua a las estrategias que se vayan a priorizar en la Finca:

- Financiera: se tomó en consideración del recurso presupuestario con el que cuenta el Recinto, y las posibilidades de comercialización que la Finca puede generar, propuesta de flujo de caja o valor económico de producción o valor agregado.

- Usuarios: la conveniencia del desarrollo de experiencias agropecuarias, implementación de tecnología y proyectos innovadores que generen el sentido de pertenencia del cuerpo administrativo, académico, estudiantil y de la población en general.

- Proceso interno: vinculación de la administración del Recinto, así como de la Finca y académico, para que se puedan evidenciar los puntos críticos de manejo, siembra, y mantenimiento.

- Formación y crecimiento: fortalecimiento del personal académico y de campo que apoya las gestiones de la Finca Experimental, para que tengan elementos para potenciar

capacidades y habilidades, que permitan aportar en el manejo y desarrollo de las actividades en la Finca.

Una vez definidas las estrategias para el desarrollo de la Finca, se realizaron sesiones de trabajo con el personal de la Finca, académicos involucrados, coordinador del Recinto y carrera de Agronomía, para brindar las perspectivas de los objetivos planteados y el seguimiento respectivo, así como la determinación del periodo de revisión de la información que midieron la o las estrategias.

#### **4.4. Recolección de datos**

##### **4.4.1. Entrevistas presenciales a posiciones de liderazgo**

El 6 de junio de 2023 se realizaron entrevistas semiestructuradas en modalidad presencial al Jefe de Finca Experimental Santa Cruz (Anexo 1), Coordinador del Recinto de Santa Cruz (Anexo 2) y a la Coordinadora de carrera de Agronomía (Anexo 3). El 6 de marzo 2024 se entrevistó a la Directora de la Sede Guanacaste.

##### **4.4.2. Entrevista a personal de campo de la Finca**

Se convocó a todo el personal de campo que tiene asignado la Finca y el Recinto, para conocer la dinámica de trabajo que se maneja en la Finca y la jerarquía existente. El taller consistió en realizar preguntas a todo el grupo para ir escuchando la opinión de cada persona (Anexo 4). La dinámica se realizó el 6 de junio de 2023 en una de las aulas de estudios del Recinto, tuvo una duración de 2 horas (3:00 pm – 5:00 pm) y participaron 5 colaboradores.

##### **4.4.3. Taller presencial con Docentes de la carrera Desconcentrada de Agronomía Sede de Guanacaste**

Por medio del oficio SG-CAg-063-2023 del 30 de junio de 2023, se aprovechó convocatoria de la reunión de profesores N° 2-2023, y se solicitó el espacio para hacer un taller participativo con los 17 docentes de la carrera desconcentrada de Agronomía (Anexo 5). Se logró la participación de 8 docentes. El taller consistió en agrupar a los profesores en equipos de 3, para que durante 15 minutos se discutiera 1 (primera ronda) de las 4

preguntas previamente colocadas en pizarra. Para la siguiente ronda, se rotaron las preguntas y se destinó 10 minutos para discusión. Se siguió la dinámica sucesivamente, hasta alcanzar a trabajar las 4 preguntas.

#### **4.4.4. Encuesta a estudiantes egresados y activos de la carrera de Agronomía**

Se trabajó con la coordinadora de la carrera de Agronomía de la Sede Guanacaste, para obtener una lista actualizada de los graduados de la carrera de Agronomía de la Sede de los últimos 5 años, además de los estudiantes activos de la carrera a febrero de 2024. Posterior a la solicitud, se obtuvo una base de datos que constó de una población total de 349 individuos que incluía nombres y apellidos, carné y correo electrónico por cada estudiante. Lo anterior, representó inclusive, estudiantes que culminaron su proceso de formación de la carrera de Agronomía de los últimos 10 años.

La selección de muestra se realizó bajo el criterio de muestreo estratificado, que según Lohr (2000, pág 93.) permite generar datos de distintos valores promedio, en diferentes subpoblaciones, con las cuales se pueden obtener estimaciones más precisas de las cantidades de la población. Se estratifica para generar “capas” en las que se divide la población por poseer características similares en la población global.

Para el cálculo del tamaño de muestra deseada ( $n=74$ ) para las encuestas a realizar de forma virtual, se agruparon a todos los estudiantes egresados y activos en base a su generación. El Cuadro 1 muestra el desglose de la cantidad de encuestas a realizar por cada bloque generacional. Cabe recalcar que la generación C4 fue excluida del cálculo puesto que dichos estudiantes empezarán sus cursos hasta marzo de 2024.

**Cuadro 1.** *Tamaño de muestra de estudiantes activos y egresados de la carrera de Agronomía de la Sede Guanacaste, UCR.*

<b>Generación UCR</b>	<b>Número de estudiantes</b>	<b>Bloque</b>	<b>Tamaño de muestra por bloque</b>
A7	1		
A8	1		
A9	1	A7 a B2	4
B0	2		
B1	5		
B2	8		
B3	18		
B4	17	B3 a B5	13
B5	21		
B6	25		
B7	22	B6 a B8	18
B8	28		
B9	22		
C0	40	B9 a C1	23
C1	36		
C2	38		
C3	26	C2 y C3	15
C4	38		
<b>Total</b>	<b>349</b>		<b>74</b>

El enlace para la encuesta fue enviado por medio de correo electrónico el 20 de marzo de 2024. La encuesta (Anexo 6) fue desarrollada en la plataforma de Microsoft Forms, la cual según Microsoft (2025) consiste en:

crear encuestas, cuestionarios y sondeos, invitar a otros usuarios para que respondan con casi cualquier explorador web o dispositivo móvil, ver resultados en tiempo real a medida que se envían, usar análisis integrados para evaluar respuestas y exportar resultados a Excel para realizar análisis adicionales o asignar notas.

Adicionalmente, el enlace de la encuesta se compartió por medio de la plataforma de mensajería WhatsApp con egresados y estudiantes de algunas generaciones, para fomentar

la difusión más efectiva de la información. Debido a la baja recepción de respuestas, se extendió el plazo por 2 meses más (28 mayo 2024).

#### 4.4.5. FODA virtual

Para la construcción del FODA, se convocó a personal administrativo, docente y estudiantes. El Cuadro 2 muestra el detalle de la convocatoria inicial para el 8 julio de 2024 con una semana de notificación previa:

**Cuadro 2.** *Convocatoria inicial para el FODA virtual.*

Personal administrativo	Profesores	Estudiantes
Directora de Sede Guanacaste	Coordinadora de carrera de Agronomía	Estudiante Agronomía B4
Jefe de Finca Experimental Santa Cruz	Profesor de Entomología	Estudiante Agronomía B6
Coordinador del Recinto de Santa Cruz	Profesor de Suelos	Estudiante Agronomía B7
Decano de la Facultad de Ciencias Agroalimentarias	Profesora de Pasantía	Estudiante Agronomía C1
Servicios Administrativos del Recinto Santa Cruz	Profesora de Producción de cultivos	

Como se aprecia en el cuadro anterior, la convocatoria inicial consistió en 14 personas. El día de la dinámica virtual se logró contar con el apoyo de 7 personas. Con el objetivo de escuchar todas las opiniones en tiempo real por medio de cuestionarios y encuestas interactivas, se utilizó la plataforma digital Mentimeter. Según el Centro de Aprendizaje y Enseñanza de la Universidad de Bath (2025), dicha plataforma es:

un software de encuestas interactivas que puede mejorar la participación. Al integrar encuestas en tiempo real, cuestionarios y nubes de palabras en las presentaciones, ayuda a transformar las clases tradicionales en sesiones participativas. Esta herramienta es especialmente eficaz para fomentar un entorno de aprendizaje interactivo, fomentar la participación y hacer que la experiencia sea más amena y eficaz.

A través de una video llamada de Zoom, se enlazó Mentimeter para la realización del FODA de forma virtual. El Anexo 7 refleja la plantilla utilizada en la plataforma, así como los resultados obtenidos en tiempo real mediante la participación interactiva de todos los participantes.

#### **4.4.6. Evaluación del FODA**

Para la evaluación de los resultados obtenidos del FODA Virtual, se creó una encuesta (Anexo 8) en la plataforma Microsoft Forms para orientar el desarrollo de las estrategias y la identificación del nivel de importancia y accionar de cada elemento. La encuesta fue enviada por correo electrónico el 2 de septiembre de 2024 a los siguientes actores: Directora de Sede Guanacaste, Decano de la Facultad de Ciencias Agroalimentarias, Coordinadora de carrera de Agronomía, Profesora de producción de cultivos de la carrera de Agronomía, un estudiante Generación UCR B4 y B6.

## 5. Resultados

Los ejercicios de recolección de datos brindaron un panorama general de las condiciones en que tanto el Recinto Santa Cruz como la Finca Experimental han interactuado durante los últimos 10 años.

Con respecto a las entrevistas presenciales a las posiciones de liderazgo, se encontró apertura y disposición, ya que las mismas compartían la misma noción y relevancia para la construcción del plan estratégico para justificar las actividades y crecimiento de la Finca Experimental.

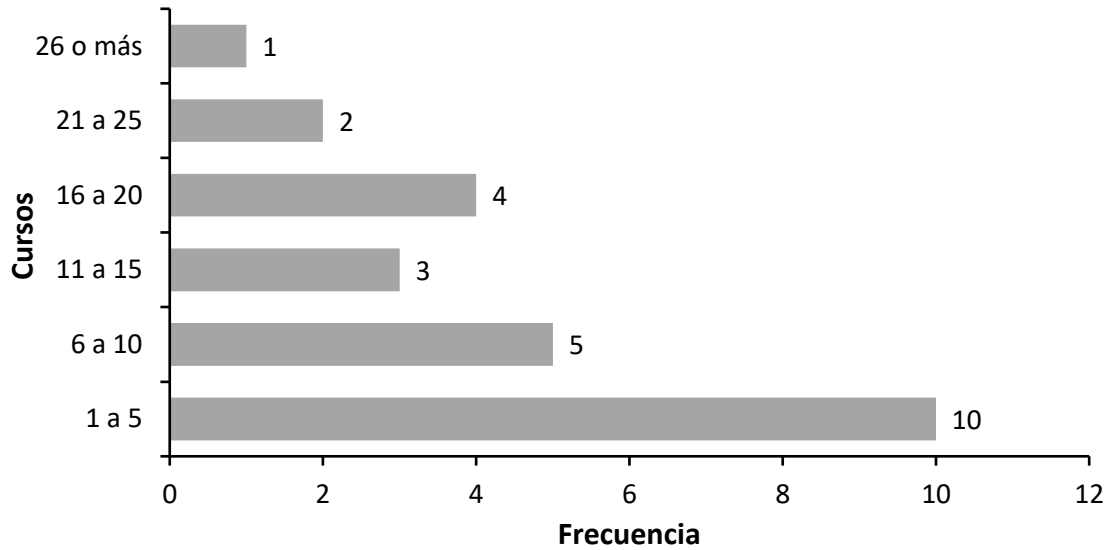
El personal de campo entrevistado posee una noción cercana del quehacer universitario. Todos coincidieron en que, si bien existe una tramitología clara para las compras y suministros de materiales, en ocasiones dichos procesos administrativos alteraban de manera negativa el avance de sus labores. Por otro lado, mencionaron que debido a las limitaciones de presupuesto, el mantenimiento de la maquinaria destinada para la Finca Experimental ha disminuido con el pasar de los años, lo cual genera que el traspaso de conocimiento del personal de campo hacia los estudiantes, no se pueda dar de manera adecuada.

El taller presencial con los docentes de la carrera desconcentrada de Agronomía registró un 47% de participación de los docentes activos para la Sede Guanacaste, por lo cual durante la dinámica se redujo de 5 a 4 preguntas por equipo. El taller permitió la recolección de información valiosa y oportuna.

La base de datos estudiantil para la encuesta a estudiantes egresados y activos de la carrera de Agronomía fue facilitada de forma ágil, lo que permitió realizar un análisis idóneo para segmentar la población muestreada y así generar las encuestas y entrevistas correspondientes. Sin embargo, debido a la baja recepción de respuestas, se aplazaron las fechas para que los datos pudieran tener alguna incidencia en el análisis, lo que generó atrasos en la calendarización del plan estratégico. Se obtuvo una respuesta a la encuesta por parte de 25 estudiantes de los 74 que inicialmente se calculó como tamaño de muestra

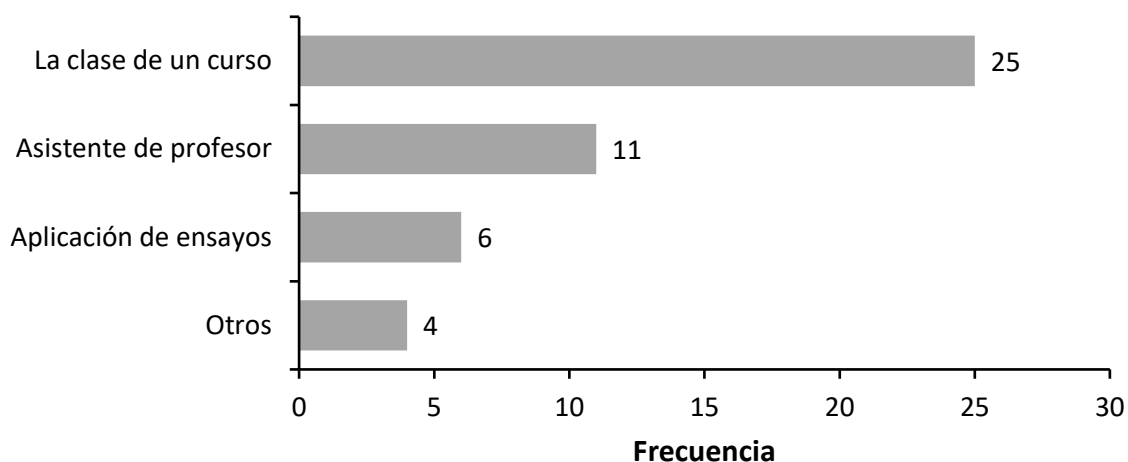
representativa. Como lo muestra la Figura 1, se encontró que la mayoría de los estudiantes encuestados, durante su plan de estudios, participó en 1 a 10 cursos en la Finca Experimental de Santa Cruz.

**Figura 1.** Frecuencia absoluta de estudiantes por su participación en cursos en la Finca Experimental. (n=25)



Adicionalmente, en concordancia con la figura anterior, la Figura 2 muestra que la principal razón por la que los estudiantes visitaron la Finca Experimental fue para la clase de un curso. Simultáneamente, un 44% de los estudiantes respondió haber asistido como asistente de profesor a la Finca.

**Figura 2.** Frecuencia absoluta de razones de acercamiento por estudiantes a la Finca.



Otros incluyen: Asistente jefe de Finca, proyecto de sistema productivo, práctica y parcela productiva.

Debido a la baja recepción de respuestas de dicha encuesta, no fue posible determinar el impacto que generó la Finca Experimental en la formación académica de los estudiantes.

El uso de las herramientas tecnológicas antes mencionadas permitió la ejecución de actividades esenciales como la recolección de datos del FODA y su evaluación correspondiente, lo cual se realizó de manera virtual e interactiva, y en la misma, aunque la convocatoria fue generalizada, se contó con actores de cada estrato focal de cada grupo. Lo anterior significó la generación de aportes pertinentes.

### **5.1. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL tiene relacionado aspectos vinculantes con la Finca Experimental y del Recinto de Santa Cruz, Sede Guanacaste, de la Universidad de Costa Rica, los cuales tienen incidencia tanto positiva como negativa, y algunos que afectan a la Finca Experimental de forma inmediata, en corto, mediano o largo plazo.

Dichos aspectos se consideran por el nivel de relevancia que tienen, así como la probabilidad de que generen algún impacto.

## 5.2. Factores Políticos

Como parte de los elementos destacados en recolección de información, en el aspecto político, tuvo relevancia la postura y percepción del gobierno de turno en cuanto a la Educación Superior.

La posición del gobierno de turno ha generado especial preocupación, debido a manifestaciones sobre la administración y rectoría de las universidades públicas.

En el manifiesto “Plan de Gobierno 2022” (2022) del partido político Progreso Social Democrático, que, en segunda ronda de elecciones presidenciales del 01 de abril del 2022, queda electo como ganador, menciona en el apartado “*Educación: motor de oportunidades*” algunos aspectos de lo esperado en dicha materia.

Es importante mencionar, que, incluso antes de tener espacio en la contienda de la segunda ronda, de los aspectos indicados en el texto, sobre el rubro de educación, solamente se identifican aspectos relacionados con educación técnica, no específicamente de calidad superior.

Una vez asumido el Gobierno de la República, en la presentación del “Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, Rogelio Fernández Güell” en diciembre del 2022, el apartado de educación involucra metas tales como desarrollo de habilidades en estudiantes de tercer ciclo, mejoramiento en infraestructura educativa, formación técnica para tercer ciclo y colegios universitarios, posibilidad de acceso a la educación secundaria mediante transporte, y posibilidad de financiamiento para educación superior.

De los rubros proyectados para reforzar la educación, el Gobierno en su Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública solo hace referencia a la posibilidad de acceso a financiamiento para educación superior a las personas que así lo requieran, especialmente para las “carreras de mayor demanda laboral, como estadística, laboratorista químico, ciencias de la computación, ingeniería en computadores, tecnologías de información,

derecho ambiental, derecho penal, derechos humanos, educación, agronomía general, ingeniería mecánica y microbiología.”

Relevante es la identificación que el Gobierno hace de la carrera de Agronomía en la mención de carreras de mayor demanda laboral, lo cual valida la pertinencia de áreas específicas dedicadas a la enseñanza de dicha disciplina en la educación superior.

Dicha mención, genera un panorama no tan amenazante para las carreras afines con las mencionadas, sin embargo, a nivel general, la relación con la educación superior pública es escasa.

Parte de la comunicación escasa que se tiene entre el Poder Ejecutivo y las universidades públicas tiene como antecedente el uso del presupuesto anual destinado para la administración del quehacer universitario.

Estipulado en el artículo 85 de la Constitución Política de Costa Rica (1949), se indica que:

El Estado dotará de patrimonio propio a la Universidad de Costa Rica, al Instituto Tecnológico de Costa Rica, a la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia y les creará rentas propias, independientemente de las originadas en estas instituciones.

En dicho artículo se menciona que para tales se mantendrá un fondo especial para el financiamiento de la Educación Superior Estatal, actualmente conocido como Fondo Especial de Educación Superior (FEES), indicando como administrador de dicho fondo al Banco Central de Costa Rica.

Se menciona que debe existir un cuerpo encargado de la coordinación, la misma que posee actualmente el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), quien debe realizar un plan nacional, contemplando aspectos y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo vigente.

En dicho artículo 85 se hace mención de un transitorio de 1981, en donde se estipula la manera en que se debe distribuir el 100% del fondo asignado entre las universidades

involucradas. En donde se indica que: un 59% para la Universidad de Costa Rica; 11,5% para el Instituto Tecnológico de Costa Rica; 23,5% para la Universidad Nacional y 6% para la Universidad Estatal a Distancia.

La dinámica de negociación del FEES ha tenido variantes que han implicado un factor político marcado. Para el quinquenio del 2011 al 2015 se estableció que se realizaría un crecimiento anual, lo cual implicaba que el monto negociado en el 2010, que fue de ₡ 226 211 millones de colones, tendría una tasa anual de 7%, y de ahí en adelante, un 4,5% anual. En ese momento se había planteado realizar una negociación quinquenal, para tratar de igualar el monto del FEES con el Producto Interno Bruto (PIB).

Sin embargo, para el 2015, el gobierno de turno realizó un análisis sobre el crecimiento del FEES, y realizó la negociación de forma anualizada.

Para el caso de las negociaciones con el actual gobierno de turno, se plantearon como premisa que el FEES debía tener recortes, ya que, según El Financiero (2022) desde el 2016 al 2021 el FEES creció un 9% y la inflación fue de un 10,7%.

Según el actual gobierno de turno, por los anteriores datos el FEES debía tener un recorte del 23%, ya que de presupuesto nacional no se podía devengar la cantidad de fondo que estaba proyectado para el año 2022. Al tener posiciones fuertes de la negociación, para efectos del presupuesto del 2022 se estableció que se giraría un monto que representaba mínimo crecimiento.

En el Cuadro 3 se detalla la cantidad de millones por año y la distribución por cada universidad del 2010 al 2024.

**Cuadro 3. Fondo Especial de Educación Superior (FEES) girado, por año, según institución. 2010-2024 (en millones de colones).**

AÑO	TOTAL	Universidad de Costa Rica	Tecnológico de Costa Rica	Universidad Nacional	Universidad Estatal a Distancia	Universidad Técnica Nacional	CONARE
2010	226 211,14	122 612,63	25 611,58	51 389,21	20 579,56	-	6 018,16
2011	252 768,32	137 911,98	28 974,56	57 749,09	22 836,75	-	5 295,94
2012	281 963,06	154 249,03	32 071,88	64 379,20	25 227,71	-	6 035,24
2013	317 560,08	173 964,89	35 973,16	72 272,43	28 294,32	-	7 055,28
2014	359 978,50	197 430,49	40 283,17	81 577,71	33 344,97	-	7 342,16
2015	410 488,10	225 836,12	46 173,14	93 293,99	36 982,06	-	8 202,78
2016	440 773,25	242 264,41	49 353,89	100 216,24	40 577,81	-	8 360,90
2017	478 560,00	263 262,12	54 012,26	108 469,65	44 065,88	-	8 750,10
2018	496 266,72	272 190,73	56 073,19	112 410,84	46 068,17	-	9 523,80
2019 <sup>a/</sup>	501 154,72	274 748,04	56 461,58	113 340,02	46 326,34	-	10 278,74
2020 <sup>b/</sup>	474 581,51	258 279,29	55 083,24	107 102,50	45 034,95	234,80	8 846,73
2021 <sup>c/</sup>	490 114,01	267 294,81	55 981,82	110 548,69	46 227,33	468,06	9 593,30
2022	522 822,67	284 589,70	60 404,67	117 562,64	50 042,24	359,37	9 864,04
2023	564 791,18	287 394,06	60 974,62	118 707,44	50 553,69	36 785,03	10 376,33
2024	576 087,01	291 317,11	63 233,62	120 772,20	52 812,69	38 083,03	9 868,35
a/	Para el 2019 el monto del FEES acordado en Comisión de Enlace fue de ¢511 154,72 millones. Sin embargo, este fue rebajado por la Asamblea Legislativa en ¢10 000 millones. Las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal presentaron un recurso de inconstitucionalidad por este rebajo.						
b/	En el 2020 el monto del FEES inicialmente acordado fue de ¢512 781,51 millones. Sin embargo, las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal acordaron dar un aporte solidario al país para la atención de la pandemia por COVID-19, entre otros, de ¢38 200 millones del FEES.						
c/	Estas cifras corresponden al monto del FEES presupuestado, el monto acordado fue mayor (¢515 909,48 millones) pero se convino en una postergación para ese año del 5%. Para el cálculo del 2022 esta postergación no afecta la base de cálculo.						
d/	A partir del 2023 la transferencia de la UTN se incorpora al FEES.						
<b>Fuente:</b> >> Ministerio de Hacienda, Presupuesto Nacional de la República. >> Comisión de Enlace, Acuerdos de Financiamiento de las IESUE. >> Consejo Nacional de Rectores, Actas y acuerdos del CONARE.				<b>Elaborado por:</b> OPES-Área de Desarrollo Institucional			

**Fuente:** Sistema de Información de Educación Superior (SIESUE), 2024.

<https://siesue.conare.ac.cr/distribucion/>

Desde ese año, las negociaciones del FEES han tenido diferentes aspectos de presión, lo cual ha tensado la relación entre el gobierno de turno y el cuerpo universitario público, en donde se han establecido condicionantes de ambas partes para llegar a acuerdo de monto del fondo.

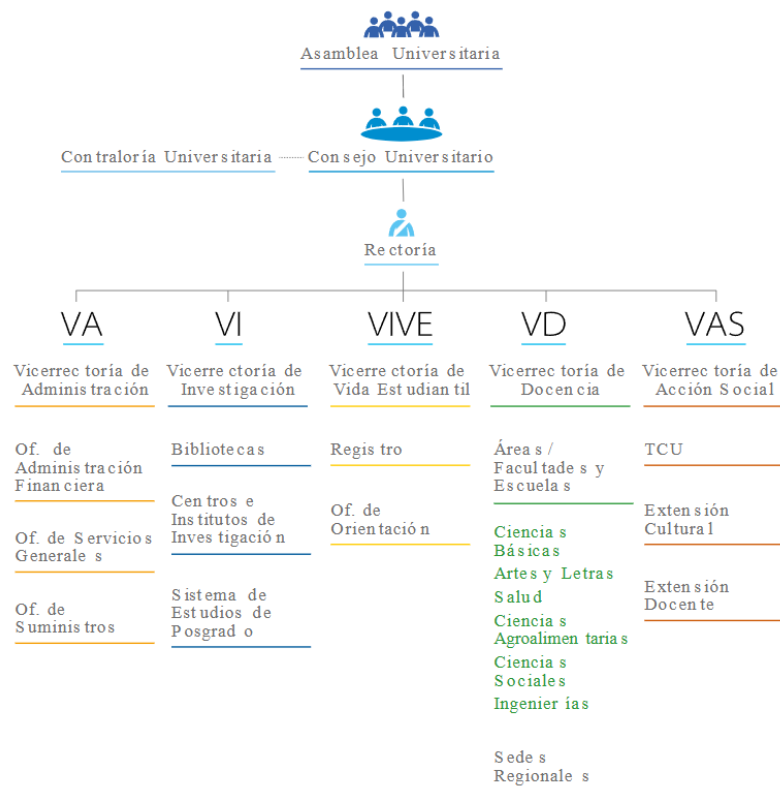
### **5.3. Factores Económicos**

Dentro del aspecto económico, tuvo relevancia la disposición de presupuesto para el Recinto, y la posibilidad de generar los proyectos en infraestructura e investigación que potencien los ejes estratégicos del quehacer universitario.

Según la normativa de estructuración de presupuesto, la Universidad de Costa Rica se rige por las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE, que se emitieron en la resolución R-DC-24-2012 de la Contraloría General de la República, y reformada mediante la resolución R-DC-073-2020 del 18 de setiembre del 2020 (Plan Anual Operativo UCR, 2025).

Derivado de los planteamientos que justifican la conformación presupuestaria de la institución, es importante mencionar que el presupuesto responde a la legislación nacional que vela por el control fiscal y la administración legal y honesta de los bienes sociales. Sin dejar de lado, que la asignación de recursos debe responder al impacto general que la universidad tiene como agente formador a nivel nacional. Es por ello, que la estructura orgánica (Figura 3) permite ordenar y dirigir de mejor manera los recursos asignados, cuyos principales fundamentos, desde lo estratégico, es responder al propósito y aspiración de la universidad.

**Figura 3. Estructura orgánica UCR.**



**Fuente:** Marco Estratégico, Organigrama Institucional UCR: <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/marco-estrategico/organigrama-institucional.html>

Para efectos del Recinto Santa Cruz, el presupuesto debe ser parte del que se proyecta en el periodo ordinario en la Sede Guanacaste, y dentro de las principales justificaciones está que el Recinto abarca 5 cantones: Carrillo, Santa Cruz, Nicoya, Hojanca y Nandayure. Según el Cuadro 4, la propuesta para el periodo 2023-2026, el Recinto tendrá la siguiente disponibilidad de presupuesto:

**Cuadro 4. Presupuesto Recinto Santa Cruz, Periodo 2023-2026, Según Actividad y Fuente.**

Actividad	Presupuesto de la unidad	Presupuesto de apoyo	Total
Acción social	₡ 2 295 000,00	₡ 12 120 778,76	₡ 14 415 778,76
Administración	₡ 17 809 966,00	₡ 44 535 000,00	₡ 62 344 966,00
Docencia	₡ 60 059 560,00	₡ 146 446 083,00	₡ 206 505 643,00
Investigación	₡ 43 845 575,00	₡ 14 716 000,00	₡ 58 561 575,00

**Fuente:** Administración Recinto Santa Cruz. Elaboración propia.

Sin embargo, específicamente para la Finca Experimental Santa Cruz (FESC), el desarrollo del presupuesto se basa en el Capítulo IV, artículo 10 del Reglamento, que indica la manera en que las actividades serán financiadas. Dicho reglamento menciona que, “las actividades de la FESC serán financiadas mediante:

- a. Presupuesto de mantenimiento: El aporte de la Universidad de Costa Rica, dentro del presupuesto ordinario de la institución, para las actividades propias de la administración, docencia y acción social que no se autofinancien.
- b. Recursos específicamente asignados a los proyectos de Investigación, docencia o acción social, que sean apoyando por la FESC.
- c. Recursos provenientes de la venta de servicios.
- d. Ingresos por las ventas de semillas, frutas, raíces, semovientes y otros productos de las actividades de la Finca.
- e. Donaciones o aportes específicos para la FESC.”

Según el Cuadro 5, sobre la presentación del presupuesto, y el monto asignado que representan las actividades de la Finca en el mismo, se puede identificar, que la asignación de recurso es de menos del 15%. Tomando en consideración, que el primer rubro de los medios de financiación de la Finca Experimental es lo dispuesto en el presupuesto ordinario, para realizar acciones sustantivas se requiere de una buena estrategia interna y externa, y así disponer de los necesario para dinamizar la FESC.

**Cuadro 5.** *Presupuesto Recinto Santa Cruz, Periodo 2023-2026, según monto destinado a FESC.*

Actividad	Total	Actividades para FESC	Porcentaje según total
Acción Social	₡ 14 415 778,76	₡ 176 014,00	1%
Administración	₡ 62 344 966,00	₡ 5 510 000,00	9%
Docencia	₡ 206 505 643,00	₡ 28 000 000,00	14%
Investigación	₡ 58 561 575,00	₡ 8 045 575,00	14%

**Fuente:** Administración Recinto Santa Cruz. Elaboración propia.

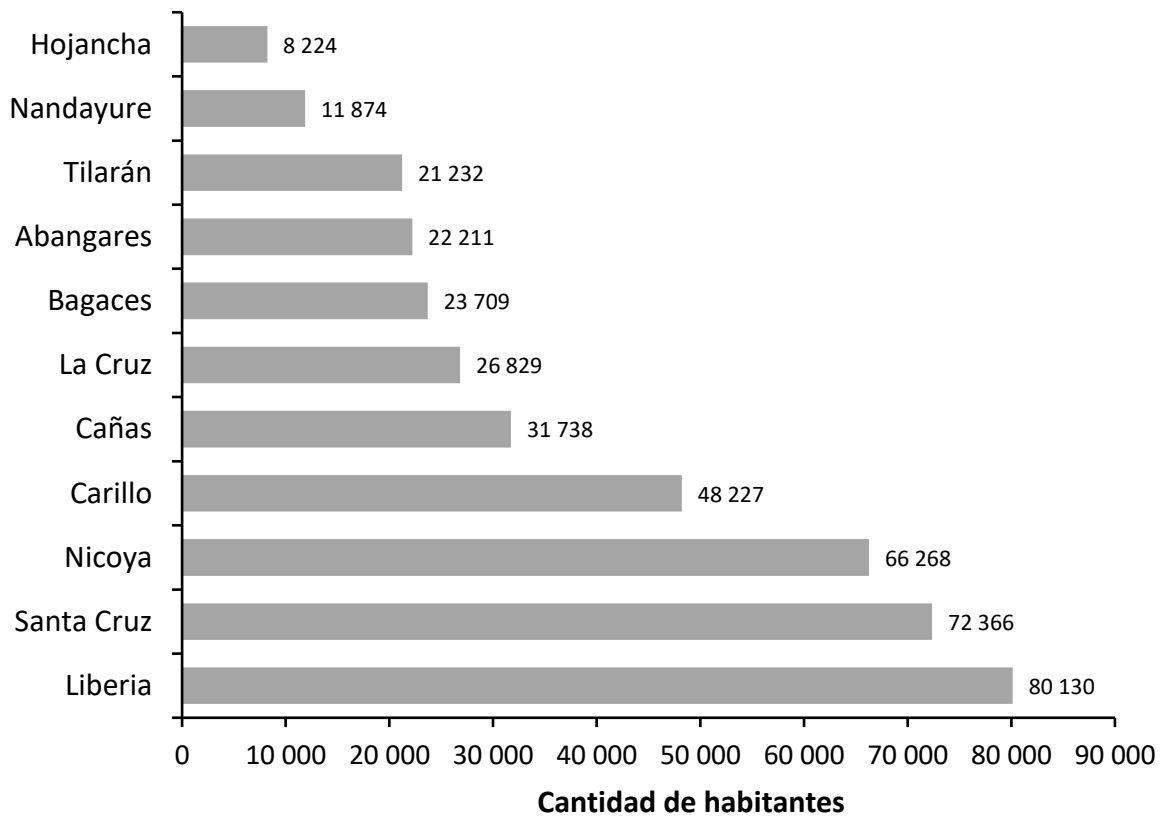
#### 5.4. Factores Sociales

La zona en la que se encuentra circunscrita la Finca Experimental de Santa Cruz, posee características poblacionales y de actividad económica que permiten generar pertinencia de la actividad académica, de acción social e investigación relevantes.

Para el año 2022, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la población de la provincia de Guanacaste era de 412 808 personas. Las cuales un 51.3% son hombres y 48.7% son mujeres.

En la Figura 4 se puede identificar que los cantones de Liberia, Santa Cruz y Nicoya, suman un total de 218 764 personas, lo que significa que conforman el 52.99% de la población total de la provincia de Guanacaste.

**Figura 4.** Población total de Guanacaste por cantón para el año 2022.



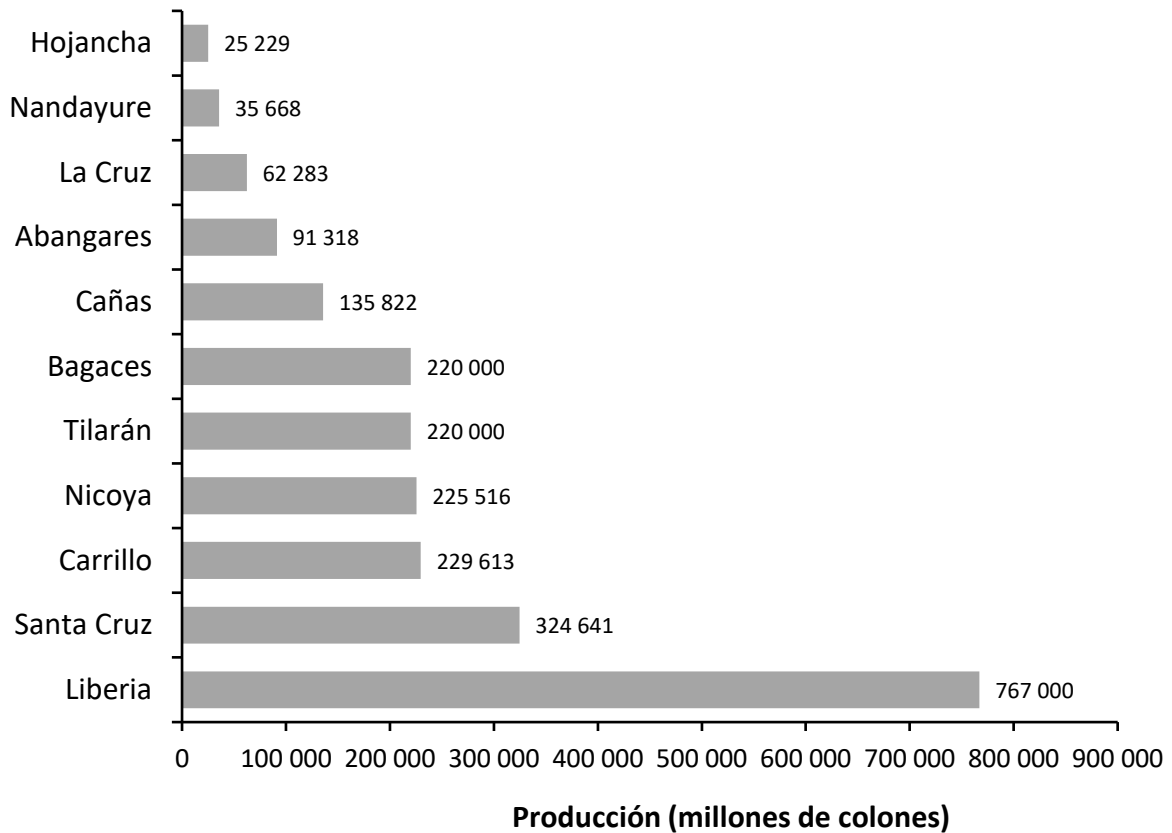
**Datos:** INEC, 2022. Elaboración propia.

Para el caso de los cantones que son parte del área de acción por parte de la Finca Experimental Santa Cruz, la población de Santa Cruz, Nicoya, Nandayure y Hojancha suma 158 732 personas, un 38,45% de la población total de la provincia. En estos cantones, para el año 2022, la población entre los 17-21 años (rango de edades en educación superior), rondaba las 9 870 personas.

Como parte del escenario económico, según datos del Banco Central de Costa Rica (BCCR) en el año 2021, la provincia de Guanacaste tuvo particular generación en las siguientes actividades: educación, comercio, servicio de alojamiento y producción de energía.

En la Figura 5 se visualiza el monto que representó el aporte en la generación económica por cantón para el año 2021. Para los casos de Liberia, Santa Cruz, Carrillo, Cañas las actividades más predominantes fueron las de alimentación y alojamiento. Para Nicoya y La Cruz, la actividad primordial fue la educación. Tilarán y Bagaces comparten la producción de energía como principal actividad. Para Abangares los materiales de construcción generan mayor influencia. Los cantones de Nandayure y Hojancha cuentan con una particularidad, ya que los mismos son únicos en la provincia en las que sus principales actividades económicas son la agricultura y la construcción, respectivamente.

**Figura 5. Producción total de Guanacaste por cantón en 2021.**



**Datos:** BCCR, 2021. Elaboración propia.

Sin embargo, Guanacaste es una de las principales provincias del país que aporta extensión y productividad en el sector agropecuario, según el Censo Nacional Agropecuario del INEC para el año 2014.

En el Cuadro 6 se evidencia que, aunque Guanacaste es la cuarta provincia en total de fincas contabilizadas con 10 855, en la cantidad de hectáreas representa la primera con 592 642,8, lo que significa un 24,63% del total de hectáreas en el país. La provincia promedia una medida por finca de 54,6 ha.

**Cuadro 6.** Costa Rica: Total de fincas y extensión en hectáreas, según Provincia.

Provincia	Total de fincas	Extensión
Costa Rica	93 017	2 406 418,40
San José	18 873	228 247,30
Alajuela	25 176	581 986,60
Cartago	9 558	92 799,20
Heredia	5 080	136 884,80
Guanacaste	10 855	592 642,80
Puntarenas	14 467	514 541,10
Limón	9 008	259 334,60

Fuente: INEC, VI Censo Nacional Agropecuario, 2014.

La cantidad de hectáreas dispuestas para el sector agropecuario tiene diversos desarrollos de actividades productivas, entre las principales están ganado vacuno, café, frutas, granos básicos y hortalizas.

En el Cuadro 7 se detallan las principales actividades productivas por provincia. Para el caso de la provincia de Guanacaste, de las 10 855 fincas, 5 033 están destinadas al ganado vacuno, siendo ésta la actividad más desarrollada, seguida por los granos básicos con 1 962 fincas.

**Cuadro 7.** Costa Rica: Total de fincas por tipo de actividad principal, según Provincia.

Provincia	Total de fincas	Tipo de actividad principal					
		Ganado vacuno	Café	Frutas	Granos Básicos	Hortalizas	Otras <sup>1/</sup>
<b>Costa Rica</b>	<b>93 017</b>	<b>26 489</b>	<b>22 577</b>	<b>11 423</b>	<b>7 846</b>	<b>4 515</b>	<b>20 167</b>
San José	18 873	3 299	9 513	1 941	28	594	2 498
Alajuela	25 176	7 933	6 416	2 217	1 820	888	5 902
Cartago	9 558	1 603	2 521	1 334	357	2 394	1 349
Heredia	5 080	1 644	1 117	589	190	236	1 304
<b>Guanacaste</b>	<b>10 855</b>	<b>5 033</b>	<b>337</b>	<b>427</b>	<b>1 962</b>	<b>96</b>	<b>3 000</b>
Puntarenas	14 467	4 264	2 665	1 345	1 977	220	3 996
Limón	9 008	2 713	8	3 570	512	87	2 118

1/ Incluye: árboles forestales, caña de azúcar, manejo y protección de bosque natural, ornamentales, palma aceitera, pastos, raíces y tubérculos, turismo rural, otras actividades agrícolas, otras actividades pecuarias, otros usos de la tierra.

Fuente: INEC. VI Censo Nacional Agropecuario, 2014.

Los datos anteriores demuestran que la provincia cuenta con un área amplia para el desarrollo de actividades agropecuarias, los cuales, según Picado, Ramírez y Leiva (2023), de las principales actividades económicas, los datos del Producto Interno Bruto (PIB) de la región demuestran que la actividad agropecuaria aporte el 82% de las exportaciones para el año 2023.

### **5.5. Factores Tecnológicos**

La investigación es uno de los pilares fundamentales para el quehacer de la Universidad de Costa Rica, y eso queda reconocido entre una de las principales actividades de importancia en el análisis PESTEL.

La investigación es una de las formas en que las universidades públicas generan aporte significativo al desarrollo del país, ya que por medio de estas se facilitan herramientas y conocimiento para la solución de problemas y la toma de decisiones.

Según el Reglamento de la Investigación de la UCR (2018), se define a la misma como:

“Proceso sistemático de aplicación de un método científicamente reconocido y validado, formulado y diseñado para desarrollar o contribuir al conocimiento, mediante la obtención de datos, la generación de información relevante y fidedigna para la búsqueda de soluciones a problemas pertinentes, o mediante la prueba y evaluación de soluciones ofrecidas.” (pág. 2)

Al ser un eje transversal, todas las áreas académicas en la UCR deben tener presente la ejecución de investigación en su quehacer. Es por ello que en el Reglamento de la Finca Experimental de Santa Cruz (2001) se indique que sus objetivos son:

“a) Ofrecer los servicios técnicos necesarios para que los investigadores de la Universidad de Costa Rica y otras instituciones, puedan ejecutar sus propios proyectos.

- b) Promover la participación de los estudiantes de las diferentes carreras de la Universidad de Costa Rica en proyectos integrados de investigación, docencia y acción social, así como en trabajos comunales.
- c) Organizar actividades para la difusión de resultados de las investigaciones y para la transferencia de alternativas de producción.
- d) Contribuir al desarrollo regional mediante la optimización del uso de los recursos y sistemas de producción locales.
- e) Estimular la organización de actividades tendientes a la conservación de los recursos naturales de la región.”

La FESC, al estar dentro del ámbito administrativo de la Sede Guanacaste, posee 8 de los 19 proyectos de investigación registrados en dicha Sede, abarcando en un 90% la orientación agronómica en el desarrollo de los temas investigativos. Es importante mencionar que la Sede Guanacaste registra 17 carreras, mientras que el Recinto Santa Cruz se imparten 2 carreras.

En el Cuadro 8 se identifican los proyectos de investigación de la FESC.

**Cuadro 8.** *Proyectos de investigación Sede Guanacaste desarrollados en Finca Experimental Santa Cruz, 2025.*

Código	Nombre de proyecto	Investigador
C5062	Determinación del tamaño y forma de Unidad Experimental para experimentos de rendimiento de dos variedades de frijol ( <i>Phaseolus Vulgaris</i> L.)	M.Sc. Jorge Claudio Vargas Rojas
C4119	Toques de ordenanza militar en las Bandas de Música tradicional de Guanacaste	Dr. Razziel Acevedo Álvarez
C3801	Administración de la Finca Experimental de Santa Cruz	MAG. Ana Patricia Vázquez Soto
C3452	Cría y producción de grillo ( <i>Acheta Domesticus</i> ) como fuente de proteína y otros minerales destinados a la alimentación animal, en el trópico seco de Costa Rica	M.Sc. Jairo Mora Prendas
C3078	Evaluación de cuatro híbridos de Papaya ( <i>Carica Papaya</i> L.) en la Finca Experimental de Santa Cruz	M.Sc. Jairo Mora Prendas
C3074	Evaluación Agronómica de trece variedades de camote en el trópico seco de Costa Rica	M.Sc. Jacqueline Cerdas Solano
C1139	Evaluación de un banco de germoplasma ex situ de frutales exóticos en la Finca Experimental de Santa Cruz	Dra. Alejandra Rodríguez Chaves
C1138	Evaluación de clones promisorios de cacao ( <i>Theobroma Cacao</i> L.) en un sistema de alta densidad y bajo árboles comunes de sombra en condiciones climáticas de Guanacaste	Dra. Alejandra Rodríguez Chaves

**Fuente:** Sede Guanacaste, 2025.

<https://sedeguanacaste.ucr.ac.cr/proyectos/>

## 5.6. Factores Ambientales

Dentro de los elementos reconocidos en el PESTEL como potenciador para la dinámica investigativa en la FESC, el posicionamiento físico de la Finca Experimental y las condiciones climáticas que son características de la zona, generan un foco de atención importante.

Como se esboza en el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2022-2026 (2018, pág. 19), el Pacífico Norte es el que presenta mayores alteraciones en el clima:

- Registró una de las temperaturas promedio más altas entre marzo y abril, con 27°C.
- Registró, en lluvia, el dato más bajo, con menos de 2 000 mm.

- Por el efecto de las anteriores, la provincia de Guanacaste mostró valores cercanos a cero del índice de aridez.

La identificación de potenciales impactos en el Plan se realizó por áreas temáticas. En la Figura 6 se detallan algunos aspectos económicos, sociales y ambientales que se ven perjudicados por los efectos del cambio climático.

**Figura 6.** Potenciales impactos por efectos adversos de la variabilidad climática y el cambio climático, por área temática.

Agropecuaria y pesca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la disponibilidad del agua para la agricultura y la ganadería.</li> <li>• Disminución de la productividad agropecuaria y pesquera.</li> </ul>
Recurso hídrico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de los servicios socioeconómicos de bosques y humedales, principalmente aquellos asociados al ciclo del agua.</li> <li>• Desplazamiento del agua dulce por agua salada en los acuíferos costeros</li> </ul>
Biodiversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en la distribución geográfica y capacidades reproductivas de especies.</li> <li>• Reducción de la salud de bosques, humedales, manglares y arrecifes de coral.</li> </ul>
Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones más cálidas y húmedas facilitan la multiplicación de vectores como mosquitos.</li> <li>• Disminución en la disponibilidad del agua para comunidades humanas.</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el uso de agua y de energía por temperaturas extremas e islas del calor.</li> <li>• Desestimulo al desarrollo empresarial y productivo.</li> </ul>
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el uso de agua y de energía por temperaturas extremas.</li> <li>• Periodos extendidos de temperaturas extremas.</li> </ul>

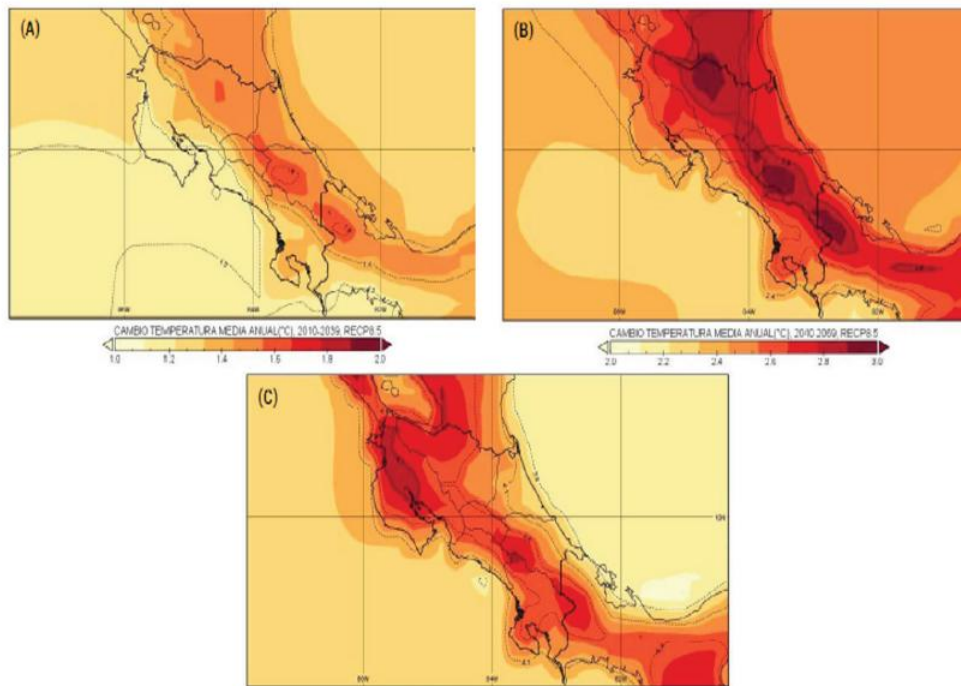
**Fuente:** Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2022-2026. Elaboración propia.

La FESC se encuentra ubicada en el cantón de Santa Cruz, Guanacaste. Según la Agencia de Extensión Agropecuaria (AEA) de Santa Cruz del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el promedio de temperatura es de 27,9°C, con una precipitación de 1 834,4 mm, con un 74% de humedad relativa promedio, características del trópico seco. Con una estación seca que se extiende en los meses de diciembre, enero, febrero, marzo y abril. Para el caso de la época lluviosa, se comprende en los meses de junio, julio, agosto, setiembre y octubre.

Dichas características identifican a la zona dentro del trópico seco, que tiene una época de verano muy prolongada, y aunado a los procesos del cambio climático, representan un reto para el desarrollo de las actividades productivas y sociales de la zona.

A como lo muestra la Figura 7 en un estudio realizado por la Universidad para la Paz (2023) titulado “Cambio climático y adaptación en el cantón de Santa Cruz, Guanacaste”, dentro de los escenarios planteados para el periodo 2010-2039 se considera que la temperatura genere una variación de entre 1,1°C y 1,6°C.

**Figura 7.** Cambio en temperatura media anual para cada uno de los periodos estudiados.



(A) corto plazo (2010-2039), (B) mediano plazo (2040-2069) y (C) largo plazo (2070-2099). Escenario RCP8.5

**Fuente:** Alvarado, L. 2021.

Según dicho estudio, si bien es cierto la intensidad del color rojo se están presentando, mayormente, en las zonas de Caribe y Zona Norte, además de la presión en la cordillera, desde Tamanca hasta el Pacífico Norte, esta zona ya presenta cambios en la temperatura bastante altas, estando incluso por encima del resto del país, principalmente por la cantidad de meses en

la que se prolonga la época seca. Dicha condición no sería tan marcada, si las precipitaciones tuvieran alguna influencia en la zona.

En las proyecciones de 2070-2099 la disminución de las condiciones climáticas, se estiman en un 20%, en la parte centro y norte de Guanacaste. Aunque en la región Chorotega el 15% de su territorio está destinado a áreas silvestres protegidas, las principales actividades económicas son la agricultura y el turismo, las cuales tiene como característica tener una alta demanda sobre el recurso hídrico (Universidad para la PAZ, pág. 24).

El cantón de Santa Cruz se encuentra dentro de la zona Pacífico Norte, siendo parte del arco seco de Guanacaste, que en proyecciones ya identificadas será más seco y caliente en la medida que avance el siglo. Datos del Centro de Investigaciones Geofísicas de la UCR (CIGEFI-UCR) en el 2021 indican que el promedio de temperatura del cantón es de 26°C, pero en las proyecciones para el 2050 se considera que este por encima de los 28°C, y para el 2099 sobre los 50°C.

Desde el aspecto de las actividades agropecuarias, se hace principal énfasis, en que, proyectando los niveles de temperatura, los suelos van a presentar mayor presión por la necesidad de humedad, por lo que los cultivos pueden perder calidad, o en su defecto no completar el ciclo productivo. Por lo anterior es necesario considerar la disponibilidad de agua en sistemas de riego, pozos o reservorios, los cuales permitan, junto con prácticas de cultivo más eficientes, variedades más resistentes, y manejo pecuario con razas que resistan climas secos, generar soberanía y seguridad alimentaria de manera sostenible.

El conocimiento y la práctica de estas variables es fundamental para una buena gestión ante el cambio climático.

Sin dejar de lado que los efectos adversos de las temperaturas actuales y proyectadas en el cantón de Santa Cruz son al aumento, una de las estrategias para mitigar los escenarios de calor es la conservación de espacios forestales.

Como lo menciona la Food and Agriculture Organization (FAO, 2013), el aporte que generan los bosques va desde ser aliados en la mitigación y adaptación al cambio climático, así como en generación de empleo remunerado. Poseer entornos que permitan esos elementos es importante para el cantón.

Dentro del Recinto Santa Cruz se encuentra el Bosque Ramón Álvarez, con una extensión de 11 ha aproximadamente, en donde se tiene registro de al menos 150 especies de árboles forestales y frutales. Convertido en un aula abierta, recibe visitantes de centros educativos de los alrededores, así como de todo el país y extranjeros, en donde se transmite la importancia de respetar, cuidar y convivir de manera armoniosa con el entorno natural.

### **5.7. Factores Legales**

La estructura organizacional de la educación superior pública en Costa Rica, permite trazar los lineamientos que rigen y dan orientación a una buena administración del bien público, lo cual se transforma mediante instrumentos que generan orden en el accionar diario, desde lo más general a los más específico del quehacer académico.

El Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica (UCR, 1974) contiene la *“normativa institucional que determina los Principios y Propósitos de la Universidad, su Estructura y Gobierno, así como el Régimen de Enseñanza, el Régimen Administrativo y Disposiciones Generales del alma máter”* (Normativa Institucional UCR).

En el Capítulo I, artículo 7, se indica como se encuentra regida la UCR, haciendo mención a *“la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario, el Rector y los Vicerrectores. Estos son los órganos líderes para las diferentes secciones que permiten traducir los pilares de la educación superior, las cuales son: acción social, investigación y docencia”* (pág. 2).

En el artículo 8 se menciona la forma en que se encuentra constituida la UCR, dígase *“facultades, escuelas, departamentos, y centros de investigación, estaciones experimentales, unidades especiales de investigación, y servicios administrativos y técnicos, ubicados*

*principalmente en la Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio” y en otras regiones, las cuales permiten a la institución generar un cumplimiento óptimo de sus funciones” (pág. 2).*

Así las cosas, en el Capítulo IX, el Estatuto Orgánico hace mención de una de las figuras que dan presencia nacional en la UCR, las Sedes Regionales, mismas con las que se *“pretende contribuir de manera activa en las transformaciones necesarias para el logro del bien común”* (pág.25).

La UCR, en el carácter de las Sede Regionales, en el Estatuto Orgánico indica que las mismas están ubicadas en:

- a) Occidente
- b) Guanacaste
- c) Atlántico
- ch) Caribe
- d) Pacífico
- e) Sur” (pág 6).

Desde el año 1972, la Sede Regional de Guanacaste ha sido el brazo para la UCR en la zona Pacífico Norte, específicamente en la región Chorotega. Para el caso de las Sedes, el instrumento que permite el ordenamiento estructural es el Reglamento, cuya función, similar a la del Estatuto Orgánico, tiene como finalidad dar orden a reglas para el buen cumplimiento de leyes o mandatos superiores.

Publicado en 1998, la Sede Regional Guanacaste identifica su misión como un ente destinado a *“contribuir al desarrollo integral de la Región Chorotega y del país, por medio de la docencia, la investigación y la acción social”* (pág. 1). Este ente de descentralización se encuentra regido por un órgano superior que es la Asamblea de Sede Regional, la cual tiene, según el Estatuto Orgánico

en el Capítulo IX, artículo 111 bis, como principales funciones nombrar o revocar nombramiento al Director y al Subdirector de la Sede.

La Sede Guanacaste está conformada por: Dirección de Sede, Consejo de Sede, Coordinadores Generales, la Administración y, Departamentos y Secciones.

Por el año 1973, por medio de una donación de terreno, nace lo que hoy se conoce como el Recinto Santa Cruz. Un espacio dedicado principalmente para generar impacto en las acciones académicas en la Península de Nicoya.

Incluido en el Capítulo VII del Reglamento de la Sede Guanacaste, se menciona que el Recinto abarca las *“actividades de docencia, investigación y acción social vinculadas con la Finca Experimental de Santa Cruz (FESC), con el Programa de la Etapa Básica de Música y con el Bosque Ramón Álvarez A.”* (pág. 13).

## **6. Matrices de evaluación de factores internos y externos**

A partir del análisis PESTEL, se elaboraron las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE). Estas matrices se construyeron de la información brindada de profesores y personal administrativo del Recinto de Santa Cruz y de estudiantes egresados de la carrera de Agronomía que, como parte de sus estudios, llevaron cursos en la Finca del Recinto.

En el Cuadro 9 se muestran las 8 fortalezas y 10 debilidades obtenidas mediante la matriz. En la columna de ranking, cada factor es jerarquizado por nivel de importancia, donde 1 es el más importante y 5 es el menos importante.

Por otro lado, la calificación ordena cada factor de acuerdo con la percepción que tienen los encuestados del desempeño de la Finca ante cada factor en una escala de 1 al 4, donde 1 representa que la respuesta de la Finca es deficiente, 2 que el desempeño del factor es promedio, 3 es una respuesta por encima del promedio y 4 significa una respuesta superior o muy superior al promedio.

**Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).**

<b>Fortalezas</b>	<b>Ranking</b>	<b>Calificación</b>
Docentes, personal administrativo y estudiantes con capacidad de gestión.	1	2
Área disponible para la investigación y ensayos en la Finca.	2	3
Zona climática en donde se encuentra ubicada la Finca.	2	2
Área de conservación que aporta captación de carbono.	3	3
Disponibilidad de recurso hídrico (riego y pozo) que tiene la Finca.	3	2
Infraestructura existente en buenas condiciones.	3	2
Vinculación sociedad-universidad mediante visitas de productores locales y regionales.	4	3
Políticas de regionalización de la UCR (descentralización).	5	2
<b>Debilidades</b>	<b>Ranking</b>	<b>Calificación</b>
Presupuesto sin crecimiento anual.	1	2
Cambios de visión estratégica debido a cambio de autoridades afecta la distribución de presupuesto entre Recinto y Finca.	2	2
Baja presencia estudiantil universitaria que no genera sentido de pertenencia hacia Recinto y la Finca.	2	2
Escasa oferta académica en Recinto comparado con la Sede.	2	1
Cultura organizacional actual genera separación entre Sede y Recinto.	3	2
Procesos administrativos técnicos y financieros con alta burocracia.	3	2
Mayoría de docentes en condición de interinato dificulta el desarrollo de la investigación y acción social de la institución.	3	1
Poco reconocimiento de la Finca con la sociedad y población universitaria de la zona.	4	2
Asignación de personal para mantenimiento de la Finca y Recinto poco efectiva.	4	2
Uso de instalaciones existentes para otros fines (Centro Infantil UCR) y falta de equipamiento de punta.	4	1

Del mismo modo, el Cuadro 10 presenta los resultados de la matriz EFE. Se encontraron 7 oportunidades y 7 amenazas, que al igual que la matriz EFI, se le asignó a cada factor un ranking y calificación, con las mismas escalas numéricas.

**Cuadro 10.** *Matriz de evaluación de factores externos (EFE).*

Oportunidades	Ranking	Calificación
Establecer nueva infraestructura que permita la docencia, investigación y acción social en el Recinto de Santa Cruz.	1	2
Potencial de crecimiento de la Finca como centro de investigación y modelo productivo.	2	2
Creación de espacios de ejercicio práctico en la Finca para fortalecer el aprendizaje y contribuir con el mantenimiento en la Finca.	3	3
Generación de alianzas estratégicas con sector externo privado e institucional.	4	2
Finca como atractivo para gestionar financiamiento extraordinario e internacional.	4	2
Apertura y consolidación de carreras universitarias vinculantes con el sector agropecuario.	5	2
Generación de pasantías internacionales como herramienta para el desarrollo de la Finca.	5	2
Amenazas	Ranking	Calificación
Reducción progresiva del apoyo del gobierno a universidades públicas (reducción del FEES).	1	2
Falta de compromiso de autoridades por el desarrollo del Recinto y la Finca, además de cambios en la línea de dirección.	2	2
FESC no cuenta con investigadores adscritos.	2	2
Vulnerabilidad de la Finca ante cambio climático (eventos climáticos extremos).	3	2
Recinto como centro de enseñanza, poco atractivo para docentes.	3	2
Crecimiento del proyecto de acción social Centro Infantil UCR.	4	1
Competencia de otras universidades cercanas (UNA, ULATINA, ULICORI, EARTH).	5	2

## 6.1. Matriz FODA

La identificación de los elementos que influyen y marca el estado actual de una organización son primordiales para reconocerla en su entorno, es por ello que la matriz FODA ofrece la posibilidad de realizar una evaluación, considerando elementos internos y externos, que se convierten en las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para la construcción de la matriz se realizaron una serie de reuniones presenciales y sesiones virtuales, con personal académico, de campo, administrativo, estudiantes activos y egresados, que permitieron la identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La identificación como tal es parte de los objetivos del FODA, sin embargo, derivado de ellas se plantean estrategias que permiten abordar las principales deficiencias de la organización, y la matriz FODA refiere a 4 tipos, según David (1997) son:

- Estrategias FO (fortalezas-oportunidades) que se definen con las estrategias agresivas, las cuales pretenden utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA (fortalezas-amenazas) que se definen como las estrategias competitivas, las cuales pretenden utilizar las fortalezas para protegerse de las amenazas.
- Fortalezas DO (debilidades-oportunidades) que se definen como las estrategias conservadoras, las cuales buscan superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA (debilidades-amenazas) que se definen como las estrategias defensivas, las cuales pretenden reducir las debilidades y evitar las amenazas.

En el Cuadro 11 se presenta el desarrollo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en los procesos de recolección, y su respectivo análisis para crear las estrategias mencionadas.

**Cuadro 11. Estrategias FO, FA, DO y DA.**

<b>Estrategias FO</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Habilitar espacio e infraestructura de investigación de acuerdo con las necesidades educativas y productivas, mediante alianzas con instituciones académicas, micro y medianas empresas que generen proyectos de investigación aplicada en la Finca.	Área disponible para la investigación y ensayos en la Finca.	Potencial de crecimiento de la Finca como centro de investigación y modelo productivo.
	Zona climática en donde se encuentra ubicada la Finca.	Creación de espacios de ejercicio práctico en la Finca para fortalecer el aprendizaje y contribuir con el mantenimiento en la Finca.
Incentivar acciones de formación continua y educación práctica, dirigidos a población estudiantil, profesionales y pymes, que permitan la generación de conocimiento agrícola y de desarrollo social.	Docentes, personal administrativo y estudiantes con capacidad de gestión.	Establecer nueva infraestructura que permita la docencia, investigación y acción social en el Recinto de Santa Cruz.
<b>Estrategias FA</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Promover la Finca como espacio que permita atraer investigadores de la UCR u otras casas de enseñanza (nacionales o internacionales) en la cual se puedan desarrollar temáticas como cambio climático, agroecología, manejo de suelos y cultivos, entre otras, aprovechando las condiciones agroclimáticas de la región, que coadyuven en que la Finca del Recinto se convierta en un campo experimental que genere atracción investigativa.	Área disponible para la investigación y ensayos en la Finca.	Falta de compromiso de autoridades por el desarrollo del Recinto y la Finca, además de cambios en la línea de dirección.
	Zona climática en donde se encuentra ubicada la Finca.	FESC no cuenta con investigadores adscritos.
<b>Estrategias DO</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
Propiciar una mejora para la asignación de uso de parcelas de la Finca en los cursos que permita el involucramiento de	Cambios de visión estratégica debido a cambio de autoridades afecta la	Potencial de crecimiento de la Finca como centro de investigación y modelo productivo.

estudiantes grado y posgrado, así como beneficiarios de proyectos de acción social, en campo.	distribución de presupuesto entre Recinto y la Finca.	
	Baja presencia estudiantil universitaria que no genera sentido de pertenencia hacia Recinto y la Finca.	Creación de espacios de ejercicio práctico en la Finca para fortalecer el aprendizaje y contribuir con el mantenimiento en la Finca.
	Escasa oferta académica en Recinto comparado con la Sede.	
Explorar posibles escenarios de involucramiento conjunto con empresas o entidades gubernamentales que permitan considerar el financiamiento para el mejoramiento de la infraestructura universitaria	Presupuesto sin crecimiento anual.	Establecer nueva infraestructura que permita la docencia, investigación y acción social en el Recinto de Santa Cruz.
<b>Estrategias DA</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Apoyar a la generación de ingresos adicionales a la Universidad, mediante la presentación de proyectos o colaboraciones investigativas, con entidades locales o internacionales, así como la venta de cursos, servicios, almácigos, semillas, cosecha, entre otros, para maximizar los recursos disponibles.	Presupuesto sin crecimiento anual.	Falta de compromiso de autoridades por el desarrollo del Recinto y la Finca, además de cambios en la línea de dirección.

## 6.2. Selección de estrategias mediante decisión multicriterio

La generación de estrategias mediante la matriz FODA permitió al equipo investigador generar 6 estrategias, las cuales serán parte del análisis para la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permitirá visualizar el avance y progreso del plan estratégico. Sin embargo, las 6 estrategias no son las que se desarrollan en el CMI, sino que las mismas formaran parte de la generación de la estrategia maestra, utilizando la metodología de decisión multicriterio.

Según, Aznar y Guijarro (2007), citando a Moreno (1993), *“... se entiende por Decisión Multicriterio el conjunto de aproximaciones, métodos, modelos, técnicas y herramientas dirigidas a mejorar la calidad integral de los procesos de decisión seguidos por los individuos y sistemas, esto es, a mejorar la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos de decisión y a incrementar el conocimiento de los mismos...”*.

Utilizando la metodología, los criterios se incluyen dentro de una tabla donde se realiza un análisis de las estrategias integradas, en la cual, mediante una ponderación con escala de 1 a 5, en donde 1 es poco eficiente o no aplica y 5 es extremadamente eficiente, se analizan todas las variables que confluyeron para la identificación de las estrategias iniciales, se tiene un resultado óptimo para desarrollar una estrategia que le permita a la FESC usar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir el efecto de sus debilidades y protegerse de las amenazas.

En el Cuadro 12 se muestran los resultados por el peso que cada estrategia integrada generó en la matriz de decisión multicriterio. Dicho resultado es porcentual, por lo que permite identificar de manera más eficiente aquellos elementos que destacan para la organización en el manejo de sus recursos.

**Cuadro 12.** Selección de estrategias mediante decisión multicriterio.

<b>Estrategias</b>	<b>Peso (%)</b>
Generar proyectos de investigación aplicada, para involucrar a estudiantes de manera activa, aprovechando la infraestructura investigativa del Recinto y optimizando el uso de la Finca.	30,48%
Promover la ampliación de oferta académica para el Recinto, con carreras relacionadas con las ciencias agroalimentarias, que permita generar y aumentar conocimiento, poniendo de referencia la Finca como escenario experimental.	26,83%
Fomentar espacios extracurriculares para que el cuerpo estudiantil visualice la colaboración entre la Finca y el Recinto, mediante la participación docente en fondos de investigación y el posicionamiento de los egresados en el contexto regional.	25,64%
Analizar la alianza de investigación colaborativa con empresas o entidades gubernamentales, nacionales e internacionales.	17,05%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Teniendo en cuenta el resultado de los pesos para las estrategias, se puede identificar que dos estuvieron con valores muy similares, y la de primer lugar toma como principal relevancia la generación de investigación en la FESC. Las estrategias que se tomaron en cuenta suman un total de 57,31% de las consideraciones prioritarias.

Las estrategias 3 y 4, en donde se involucran espacios extracurriculares y alianzas gubernamentales, nacionales e internacionales, consecutivamente, tienen elementos de las estrategias 1 y 2, ya que uno de los ejes más preponderantes para el espacio universitario es la investigación.

Derivado de las 4 estrategias finales, se definió la siguiente estrategia maestra:

Generar proyectos de investigación para la atracción de fondos nacionales e internacionales, aprovechando la zona agroclimática y recursos de la Finca Experimental, que permita la generación y transferencia del conocimiento en el campo de las ciencias agroalimentarias.

### **6.3. Cuadro de Mando Integral**

Una vez desarrollada la estrategia maestra, en el Cuadro 13 se incorpora el desarrollo de la misma, para identificar los elementos que permitirán llevar a cabo dicha estrategia dentro de la Finca Experimental de Santa Cruz mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es una herramienta que permite visualizar en conjunto una serie de medidas en las que la estrategia de una empresa u organización se va a implementar. Desde la década de 1990, cuando el profesor Robert Kaplan y el consultor empresarial David Norton, se unieron para realizar un estudio de investigación, en la cual pretendían que más de 12 empresas tuvieran resultados positivos en la implementación de la estrategia teniendo como eje transversal el carácter financiero en todas las actividades de la empresa.

La herramienta ha generado un espacio de análisis de la puesta en marcha de la estrategia maestra, que dependiendo de las características de la empresa u organización que desee implementarla, se han realizado ajustes, que permiten adoptar el CMI a las necesidades específicas. Sin embargo, mantiene la premisa de que es una herramienta para tomar decisiones y visualizar el avance de lo propuesto en los plazos determinados.

**Cuadro 13. Cuadro de Mando Integral.**

Estrategia Maestra	Perspectiva	Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores de Cumplimiento	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Generar proyectos de investigación para la atracción de fondos nacionales e internacionales, aprovechando la zona agroclimática y recursos del Recinto, que permita la generación y transferencia del conocimiento en el campo de las ciencias agroalimentarias.	ACADÉMICA	1- Atracción de recursos nacionales e internacionales	Calendarizar eventos del año para la identificación y selección de los eventos prioritarios	Cronograma de eventos a participar	1	1	1	1	1
			Aprovechar la participación en eventos nacionales o internacionales para promover la Finca	Asistencia a eventos nacionales	3	3	3	3	3
				Participación en eventos internacionales		1	1	1	1
			Promocionar a la Finca como destino académico atractivo para investigadores nacionales e internacionales	Creación de flyers informativos de la Finca y su entorno físico	Crear flyer		Actualizar flyer		Actualizar flyer
				Crear contenido para la divulgación para medios digitales	Divulgaciones en UCR	Envío de contenido para divulgar en universidades	Divulgar en UCR y universidades	Divulgar en UCR y universidades	Envío de contenido para divulgar en universidades fuera de CR
				Valorar organización de eventos tipo feria	1	1	1	1	1
				Publicación en revistas científicas de investigaciones realizadas en la Finca	1	2	2	3	4
			Aplicar a fondos internacionales destinados a investigación en cambio climático en trópico seco y zonas costeras	Revisión de posibles opciones de fondos internacionales	1	1	1	1	1
				Aplicar solicitudes de fondos internacionales para investigación		Mínimo 1 solicitud	Mínimo 1 solicitud	Mínimo 1 solicitud	Mínimo 1 solicitud
			Inscribir más investigaciones en la universidad	Investigaciones adscritas de profesores de Recinto, Sede y universidad	1	3	4	5	5
	INFRAESTRUCTURA	2- Aprovechar zona agroclimática y recursos de la Finca	Crear una reseña de características del terreno de la Finca	Reseña de aspectos técnicos de la Finca	Crear reseña		Actualizar reseña		Actualizar reseña
			Organizar parcelas de la Finca para ensayos o pruebas, considerando crecimiento académico, investigativo e infraestructural	Creación de mapa de distribución de la Finca	División de parcelas por afinidad		Creación de mapa		Actualización de mapa
			Gestionar alianzas estratégicas con instituciones nacionales o	Fortalecer relación entre alianzas establecidas con la Finca	Revisión de alianzas ya establecidas	Seguimiento		Seguimiento	

			internacionales y sector privado	Reuniones de acercamiento con nuevos prospectos	2	2	2	2	2
				Vinculación de alianza estratégica	Mínimo 1 por año	Mínimo 1 por año	Mínimo 1 por año	Mínimo 1 por año	Mínimo 1 por año
FORMACIÓN	3- Aumentar el conocimiento en el campo de las ciencias agroalimentarias	Abrir más carreras de índole agroalimentario en el Recinto Santa Cruz	Preselección de carreras idóneas (Biosistemas, Ing. Industrial, Economía Agrícola, Nutrición Humana, entre otras)	1	1	1	1		
			Apertura de nuevas carreras en Recinto			Mínimo 1 nueva carrera		Mínimo 2 nuevas carreras	
		Agendar días de campo en la Finca	Cronograma de fechas y temáticas para días de campo en la Finca	2	2	2	2	2	
		Monitorear tendencias de la zona para de interés para el desarrollo del Recinto	Instrumento de medición para obtener información del entorno	Selección y confección del instrumento de medición	Aplicación de instrumento por grupo de interés	Aplicación de instrumento por grupo de interés	Aplicación de instrumento por grupo de interés	Aplicación de instrumento por grupo de interés	Aplicación de instrumento por grupo de interés
FINANCIERA	4- Generación de ingresos	Generación de ideas para vínculo externo	Alternativas propuestas para la venta de productos y servicios	1 propuesta anual	1 propuesta anual	1 propuesta anual	1 propuesta anual	1 propuesta anual	
		Consultar casos de éxito de venta de servicios y productos dentro de la UCR	Contacto con personal de otras Unidades de Investigación de la UCR	2 acercamientos		2 acercamientos		2 acercamientos	
		Comercializar cosechas, semillas, almácigos, entre otros, y venta de servicios	Venta de productos y servicios	Revisión de prospectos para año 2	Materializar venta	Materializar venta	Materializar venta	Materializar venta	
		Abrir cursos cortos de capacitación y educación continua	Gestión y apertura de cursos cortos	Planeación de temáticas y selección	1 curso	2 cursos	2 cursos	3 cursos	

## 7. Conclusiones

Según los criterios de influencia externa de la Finca Experimental, los principales aspectos de amenaza consisten en los vinculados con el presupuesto y el impacto de las decisiones de las autoridades superiores para el desarrollo de la misma. De igual manera, se identifican como principales oportunidades el crecimiento de la Finca como centro de investigación y modelo productivo, así como apertura y consolidación de carreras universitarias vinculantes con el sector agropecuario.

Para el posicionamiento de la UCR, el Recinto y la Finca Experimental como tal, el contar con una proyección social y económica en la zona de influencia en los cantones de Santa Cruz, Nicoya, Hojancha y Nandayure, significa que tienen la posibilidad de atraer más estudiantes y aportar mejores profesionales a la dinámica general de la región y el país.

Con respecto a los criterios de influencia interna, como debilidades se identificó la escasa oferta académica que tiene el Recinto y el cambio de visión estratégica que genera los cambios de autoridades. Por otro lado, las fortalezas que se identificaron se orientan en la disponibilidad de infraestructura de recurso hídrico y la zona climática en la que se encuentra ubicada la Finca Experimental y el Recinto.

La Finca Experimental genera para la Universidad de Costa Rica un espacio de investigación importante, el cual debe traducirse en más carreras dentro del Recinto y mejor infraestructura.

Además del espacio físico que ofrece la Finca Experimental, en el Recinto se cuenta con recursos invaluable para el desarrollo de la función universitaria, como lo es el recurso humano (profesores y personal administrativo), así como la particularidad de la zona climática en donde se encuentra ubicado.

Las acciones estratégicas que se perfilaron para el análisis estaban orientadas a la maximización del espacio e infraestructura de investigación, a la formación continua y educación práctica, a explorar escenarios de apoyo externo en las mejoras de infraestructura universitaria y a la generación de ingresos adicionales mediante la investigación.

Para efectos de establecer las acciones planteadas que permiten el seguimiento con el Cuadro de Mando Integral, se determina una estrategia maestra, la cual toma elementos del impacto generado por la academia mediante la investigación, haciendo uso del espacio geográfico y los recursos con los que el Recinto aporta a la Finca Experimental.

## **8. Recomendaciones**

Es primordial, por parte de los actores vinculantes en el Finca Experimental Santa Cruz, la puesta en marcha, el seguimiento y actualización de lo planteado en este trabajo de investigación.

La vinculación de investigaciones que tengan trascendencia nacional e internacional es primordial, ya que se aumenta un sentido de relevancia para el quehacer universitario, así como la proyección positiva del Recinto.

Potenciar a la Finca Experimental Santa Cruz como un espacio en el cual se pueden desarrollar investigaciones específicas, tomando en consideración la disponibilidad de recursos humano, académica, físico y climático.

Se aconseja direccionar el uso de la estructura física del Recinto Santa Cruz, a funciones específicas del quehacer universitario.

Orientar el crecimiento académico e investigativo del Recinto Santa Cruz, en virtud de carreras de las ciencias agroalimentarias que puedan aprovechar los recursos actuales y futuros.

Como la disposición de presupuesto es relativamente baja para potenciar la FESC, se recomienda hacer vinculación con experiencias y casos en la venta de servicios y productos, en la atracción de inversión externa en investigación, así como la apertura de cursos cortos que puedan generar ingresos.

## 9. Bibliografía

- Alfaro, J. (2022). *¿Qué es el FEES y qué pasó con el pulso entre Gobierno y universidades?* El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/que-es-el-fees-y-que-paso-con-el-pulso-entre/ZHNKBP76NBEQJLPAOORELL54G4/story/>
- Alvarado, J. (2024). *Estas son las cinco actividades económicas más importantes en cada cantón de Guanacaste*. El Observador. <https://observador.cr/estas-son-las-cinco-actividades-economicas-mas-importantes-en-cada-canton-de-guanacaste/>
- Argüello-Solano, E., Quesada-López, C. (2015). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. Revista De Ciencias Económicas, 33(2), 79–122. <https://doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Atlas de Guanacaste. (2023). *Indicadores socioeconómicos en la Provincia de Guanacaste*. <https://storymaps.arcgis.com/stories/81197ec2349947dd84fe9751e31ca6de>
- Aznar, J., Guijarro, F. (2005). *Nuevos Métodos de Valoración: Modelos Multicriterio*. España. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. [https://www.academia.edu/10734617/Nuevos M%C3%A9todos de Valoraci%C3%B3n Modelos Multicriterio UPV Universidad Polit%C3%A9cnica de Valencia Espa%C3%B1a Jer%C3%B3nimo Aznar y Francisco Guijarro](https://www.academia.edu/10734617/Nuevos_M%C3%A9todos_de_Valoraci%C3%B3n_Modelos_Multicriterio_UPV_Universidad_Polit%C3%A9cnica_de_Valencia_Espa%C3%B1a_Jer%C3%B3nimo_Aznar_y_Francisco_Guijarro)
- Brenes, L., Sánchez, R. (2009). *Sistema Universitario de Áreas Protegidas*. Revistas. Universidad de Costa Rica. <https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/download/1026/1087/>
- Bryce, H. (2017). *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations* [Dirección financiera y estratégica para organizaciones sin fines de lucro] (1a ed.). De Gruyter. <https://www.perlego.com/book/611608/financial-and-strategic-management-for-nonprofit-organizations-fourth-edition-pdf>
- Bryson, J. (2017). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* [Planeación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro] (5a ed.). Wiley.

<https://www.perlego.com/book/991948/strategic-planning-for-public-and-nonprofit-organizations-a-guide-to-strengthening-and-sustaining-organizational-achievement-pdf>

Calderón, A., Gómez, A., Padilla, M. (2008). *Plan estratégico del Centro de Documentación de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica para el periodo 2008-2012*. (Archivo PDF) <https://hdl.handle.net/10669/15943>

Centro de Aprendizaje y Enseñanza. (2025). *Mentimeter pros & cons and FAQ*. Universidad de Bath. <https://teachinghub.bath.ac.uk/guide/what-is-mentimeter/>

Consejo Nacional de Rectores. (2025). *Distribución FEES 2010-2024*. Sistema de Información de la Educación Superior. [https://siesue.conare.ac.cr/wp-content/uploads/2024/02/distribucion FEES 2010 2024.pdf](https://siesue.conare.ac.cr/wp-content/uploads/2024/02/distribucion_FEES_2010_2024.pdf)

Dirección de Cambio Climático; Ministerio de Ambiente y Energía. (2022). *Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático de Costa Rica, 2022-2026*. San José, Costa Rica. 204 pp. [https://cambioclimatico.minae.go.cr/wp-content/uploads/2022/04/NAP Documento-2022-2026 VC.pdf](https://cambioclimatico.minae.go.cr/wp-content/uploads/2022/04/NAP_Documento-2022-2026_VC.pdf)

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta. México, Pearson. 400 p.

Food and Agriculture Organization [FAO]. (2013). *La FAO, los bosques y el cambio climático: Trabajando con los países para hacer frente al cambio climático por medio de la gestión forestal sostenible*. <https://www.fao.org/4/i2906s/i2906s00.pdf>

García, J., Osella, P., Ugarte, M. (2009). *Planificación estratégica de las instituciones públicas en la cuestión de género*. Revista Anagramas, volumen 8. pp.127-139. Universidad de Medellín (Archivo PDF) <http://www.scielo.org.co/pdf/anqr/v8n15/v8n15a10.pdf>

Hu, Q., Kapucu, N., O’Byrne, L. (2014). *Strategic planning and management for small nonprofit organizations: Perception, implementation, and impact* [Planeación estratégica y dirección para pequeñas organizaciones sin fines de lucro: percepción, implementación e impacto]. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 19(1), 83-101.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2015). *Censo Agropecuario 2014*. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-agropecuario-2014>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2021). *Población total proyectada por sexo, según provincia, cantón y distrito, al 30 de junio 2021*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2022). *Infografía Estimación de Población y Vivienda Guanacaste 2022*. [https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-07/INFOGRAFIA\\_ESTIM\\_POB\\_VIV\\_2022\\_GUANACASTE.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-07/INFOGRAFIA_ESTIM_POB_VIV_2022_GUANACASTE.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2024). *Costa Rica en cifras 2024*. [https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-12/recostaricaencifras2024\\_1.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-12/recostaricaencifras2024_1.pdf)
- Juárez, C., Jara, E. (2022). *Plan estratégico para la cooperativa de productores de granos básicos del progreso, COOPECEPROMA R. L., en Pejibaye de Pérez Zeledón, para un período de 5 años*. Tesis de Maestría. UCR, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/85788>
- Lohr, S. L. (1999). *Muestreo: diseño y análisis*. International Thomson Editores. <https://www.scribd.com/document/402016448/Sharon-L-Lohr-Muestreo-diseno-y-analisis-1999-International-Thomson-Editores-pdf>
- Microsoft. (2025). *Microsoft 365 [Software]*. Microsoft Store. <https://support.microsoft.com/es-es/topic/-qu%C3%A9-es-microsoft-forms-6b391205-523c-45d2-b53a-fc10b22017c8>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014). *Caracterización del Área de influencia de la Agencia de Extensión Agropecuaria de Santa Cruz*. Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria. <https://www.mag.go.cr/regiones/chorotega/CARACTERIZACION-AEA-SANTA-CRUZ.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026* Rogelio Fernández Güell. <https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/PNDIP%202023-2026%20Main.pdf>
- Partido Social Democrático. (2022). *Plan de Gobierno*. [https://alertas-v3.directoriolegislativo.org/wp-content/uploads/2022/02/245\\_1\\_105600795.pdf](https://alertas-v3.directoriolegislativo.org/wp-content/uploads/2022/02/245_1_105600795.pdf)

- Plaza, V. (2019). *¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico?* Universidad Continental. Blog Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico>
- Quesada, F. (2013). *Plan Estratégico para el desarrollo de la unidad de bioprospección del INBio*. Universidad de Costa Rica, Sistemas de Estudios de Posgrado. <https://hdl.handle.net/10669/76021>
- Rodríguez, P., Cerdá, M. (2002). *Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales*. Revista Investigación Cualitativa. Escuela Andaluza de Salud Pública, Granada (Archivo PDF) <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-pdf-13029750>
- Salazar, E. (2021). *Propuesta de Plan Maestro para la gestión administrativa y operativa de las unidades académicas agropecuarias de la Universidad EARTH*. Tesis de Maestría. UCR, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/84362>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1949). *Constitución Política de Costa Rica*. Procuraduría General de la República. [https://pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871](https://pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871)
- Tribunal Supremo de Elecciones. (2022). *Cómputo de votos y Declaratorias de elección. Elecciones Nacional 2022*. [https://www.tse.go.cr/pdf/elecciones/computovotos\\_febrero\\_abril\\_2022.pdf](https://www.tse.go.cr/pdf/elecciones/computovotos_febrero_abril_2022.pdf)
- Universidad de Costa Rica. (2001). *Consejo Universitario, Sesión 4634*. La Gaceta Universitaria.
- Universidad de Costa Rica. (2005). *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*. La Gaceta La Gaceta Oficial No. 56 del 22 de marzo de 1974. [https://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto\\_organico.pdf](https://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf)
- Universidad de Costa Rica. (2014). *Reglamento de la Finca Experimental Interdisciplinaria de Modelos Agroecológicos*. La Gaceta Universitaria. [https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx\\_ucruniversitycouncildatabases/officialgazette/2014/a03-2014.pdf](https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/officialgazette/2014/a03-2014.pdf)

- Universidad de Costa Rica. (2018). *Reglamento de la Investigación en la Universidad de Costa Rica*. Consejo Universitario. <https://cicom.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2025/02/REGLAMENTO-DE-LA-INVESTIGACION-EN-LA-UNIVERSIDAD-DE-COSTA-RICA.pdf>
- Universidad de Costa Rica. (2021). *Plan Estratégico Sede Regional de Guanacaste 2021-2025*. <https://sedeguanacaste.ucr.ac.cr/plan-estategico/>
- Universidad de Costa Rica. (2021). *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*. <https://oplau.ucr.ac.cr/publicaciones/plan-estrategico-institucional/plan-estrategico-institucional-2021-2025>
- Universidad de Costa Rica. (2023). *Acerca de la U*. <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/>
- Universidad de Costa Rica. (2025). *POI con ajustes CGR\_07-01-2025*. [https://oplau.ucr.ac.cr/download/poi-con-ajustes-cgr\\_07-01-2025/](https://oplau.ucr.ac.cr/download/poi-con-ajustes-cgr_07-01-2025/)
- Universidad de Costa Rica. (2025). *Proyectos en Sede de Guanacaste*. Sistema de Información y Gestión de Proyectos, Programas y Actividades. <https://sedeguanacaste.ucr.ac.cr/proyectos/>
- Universidad para la Paz. (2023). *Cambio climático y adaptación en el cantón de Santa Cruz, Guanacaste*. <https://upeace.org/wp-content/uploads/2024/02/Cambio-climatico-y-adaptacion-en-el-Canton-de-Santa-Cruz-Guanacaste.pdf>
- Veliz-Briones, V., Alonso-Becerra, A., Alfonso-Robaina, D., Michelena-Fernández, E. (2017). *Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque de procesos*. Revista Ingeniería Industrial, volumen 8, La Habana. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_isoref&pid=S1815-59362017000200009&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1815-59362017000200009&lng=es&tlng=es)

## 10. Anexos

**Anexo 1.** Preguntas realizadas en entrevista presencial al Jefe de Finca Experimental Santa Cruz.

1. ¿Cuáles es el vínculo jerárquico que maneja y hasta dónde llegan sus alcances como encargado de la Finca?
2. ¿Cómo funcionan las organizaciones internacionales entre su posición, el director de la Sede y el director de Recinto?
3. ¿Usted creería que la línea jerárquica se debe de dar aún más directo entre el Recinto y la Finca?
4. ¿Qué se involucraría a nivel de recurso en cada proyecto?
5. ¿Cuál cree usted que es su principal reto en la visión que tiene de la Finca a corto plazo?

**Anexo 2.** Preguntas realizadas en entrevista presencial al Coordinador del Recinto de Santa Cruz.

1. ¿Qué vínculo ha tenido ahorita con la Finca en específico?
2. ¿Cómo percibe el rol de la Finca en el desarrollo de las acciones universitarias?
3. ¿Qué tan frecuencia se hace actividades de acción social medidas de campo?
4. ¿Cómo ve que la Finca se alinea con el reglamento del Recinto?
5. ¿Cómo se complementa las acciones actualmente?
6. ¿Cómo percibe a la Finca, como director de Recinto?
7. ¿Qué acciones estratégicas ve para desarrollar en la Finca?
8. ¿Cuáles cree que sean los elementos internos que general valor o peligro para la Finca?
9. ¿Con qué actores actualmente se vincula el Recinto y la Finca?
10. ¿Cuál es el personal a cargo que usted maneja?
11. ¿Cómo visualiza a la Finca en unos años?

12. ¿Hay algún proyecto grande actualmente o algo que puede que se desarrolle más adelante?

**Anexo 3.** Preguntas realizadas en entrevista presencial a la Coordinadora de carrera de Agronomía del Recinto de Santa Cruz.

1. ¿Cómo perciben ese rol de la Finca en todo el desarrollo en secciones de la Universidad en términos generales tanto del Recinto como de las carreras?
2. ¿Cómo has visto esa interacción principalmente con la situación perteneciente a la Finca?
3. ¿Cómo ve el término de los reglamentos de Recinto y la Sede relacionada a la Finca en reglamentos ya vigentes?
4. ¿Cómo ve el desarrollo de la Finca en cuanto a la carrera nueva que están implementando?
5. ¿Cuáles cree que son los elementos internos que le dan valor o pone en peligro a la Finca?
6. El estudio de factibilidad que se mencionó anteriormente también entraría la idea de ser mejor estación o finca
7. ¿Cuáles elementos externos que sea positivos o negativos para el desarrollo de la Finca?
8. ¿Cómo sería esa interacción de manejar los invernaderos con un potencial proyecto?
9. ¿Cuáles es el vínculo más fuerte con la Finca?
10. ¿Cómo se hace la vinculación con la Sede?
11. ¿Qué aspectos positivos ha impactado el tener disponibilidad de la Finca para la coordinación de la carrera de Agronomía?
12. ¿De qué manera les ayudo a los estudiantes la transición de estar en la Sede de Liberia a ahora desarrollar un poco más de campo en Santa Cruz?
13. El diagnóstico que se está haciendo del panorama interno y externo del Recinto y de la Finca Experimental, ¿qué ve haciendo la Finca en un periodo de 5 años?
14. ¿Cómo coordinador como dedica su tiempo?

**Anexo 4.** Preguntas realizadas a personal de campo en entrevista grupal.

1. ¿Cómo es el planteamiento de trabajo que se maneja en una finca, como se identifica el tema de las jerarquías?
2. ¿Cuál es la estrategia del trabajo que ustedes tienen todas las semanas y si hay periodos específicos del año y como trabaja en las vacaciones?
3. ¿Qué saben de cuál es el norte que tiene la Finca para el siguiente año? Tienen una noción, ¿cómo lo trabajan?
4. ¿Cómo sería el plan de trabajo y que días se labora?
5. Si pudieran rescatar lo mejor que tiene la Finca ¿Qué dirían que es una fortaleza?
6. Una cosa que se está haciendo ahorita y ustedes dirían si yo tuviera si yo pudiera cambiarlo lo cambiaría ¿Qué sería?
7. ¿Cuándo ustedes tienen que utilizar algo nuevo reciben alguna capacitación?
8. ¿Qué se está haciendo en el trabajo que no lo cambiaría?
9. ¿Qué cultivo implementaría en la Finca o que antes había y ya no, pero lo volvería a sembrar?
10. De lo que ven en la Finca que hay sembrado, de lo que ustedes saben que está pasando alrededor de la U, ustedes ¿Qué opinan con lo que tenemos aquí dentro, con lo que está pasando afuera?
11. ¿Cuál es la misión de la UCR como entidad en el país ¿para qué se hizo la UCR?
12. ¿Qué le gustaría opinar de algo que cree que hizo falta abarcar en esta entrevista?

**Anexo 5.** Preguntas del Taller para Docentes de la carrera Desconcentrada de Agronomía Sede de Guanacaste.

1. ¿Cómo se percibe el rol de la Finca en el desarrollo de las acciones universitarias del Recinto de Santa Cruz?
2. ¿Cómo podría ser la Finca un socio estratégico? Por favor mencione acciones concretas.

3. ¿Cuáles son los elementos INTERNOS que generan valor o peligro a la Finca?
4. ¿Cuáles son los elementos EXTERNOS que generan valor o peligro a la Finca?

**Anexo 6.** Encuesta para Plan Estratégico Finca Recinto Santa Cruz, UCR.



5. Nombre y apellidos
6. Número de carné UCR
7. ¿Cuántos cursos, a la fecha, han implicado su presencia (o participación) en la Finca del Recinto Santa Cruz?
8. ¿Usted ha participado de algún proyecto de investigación en la Finca del Recinto Santa Cruz? Sí/No
9. ¿Tiene actualmente curso(s) matriculados? Sí/No
10. ¿Cuáles han sido las razones por las que ha visitado la Finca? Puede seleccionar varias opciones. La clase de un curso / Aplicación de ensayos / Asistente de profesor / Otros.
11. Del 1 al 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mejor calificación ¿qué impacto genera o generó en su formación académica la Finca?  
  
5: Excelente impacto  
4: Buen impacto  
3: Mediano impacto  
2: Poco impacto

1: No generó impacto

12. Por favor comente la selección anterior.

13. En su opinión, ¿Qué quitaría de la Finca?

14. En su opinión, ¿Qué mantendría de la Finca?

15. En su opinión, ¿Qué mejoraría de la Finca?

16. Edad

17. Según la imagen, ¿cuál sería su propuesta de distribución del área de uso de la Finca?



Parcelas del 1 al 18

1: Parcela de mango.

2: Parcela de bambú.

3: Parcela de pitahaya.

4: Parcela de aguacate.

5: Invernaderos.

6: Casa sombra para hortalizas.

7: Casa sombra de docencia y vivero de la FESC.

8: Parcela de guayaba.

9: Parcela para cursos de docencia.

10 al 18: Por asignar.

18. Si le gustaría ampliar sobre alguna pregunta anterior o generar aportes adicionales al plan estratégico de la Finca, por favor ampliar en este espacio.

**Anexo 7.** Representación gráfica de la construcción de FODA Virtual en tiempo real por medio de la plataforma Mentimeter.

The image shows a screenshot of a Mentimeter presentation interface. At the top, the title "FODA Virtual Finca UCR Santa Cruz" is visible. The interface includes a navigation bar with "Create" and "Results 9" tabs, and a "Present" button. On the left, a slide navigation pane shows 10 slides, with slide 3, "Instructions", selected. The main slide content includes the text "Join at menti.com | use code 4558 1414", the URL "www.menti.com", the instruction "Enter the code", and the code "4558 1414". A large QR code is displayed on the right side of the slide, with the text "Or use QR code" below it. The right sidebar contains icons for "Edit", "Comments", "Interactivity", "Themes", and "Templates". At the bottom, there is a "Speaker notes" area and a help icon.

+ New slide

This presentation has results

View results Manage results

Join at [menti.com](https://menti.com) | use code 4558 1414

Mentimeter

# Fortalezas

Mayor posibilidad para realizar investigaciones que permitan potencializar el conocimiento académico, que permita sacar un mejor provecho de la finca	Propuesta de desarrollo de infraestructura aprobada por la Asamblea de la Sede de Guanacaste.	Capacidad de crecimiento, contamos con dos grandes extensiones de terrero con poco uso
4 Popular	3	2
Area de finca, maquinaria, fuerza laboral, cultivos permentes, infraestructura para docencia, sistemas de riego	Espacio de dos fincas que puede ser aprovechado para proyectos de la carrera de agronomía y construcción de infraestructura como aulas o laboratorios	La presencia del bosque Ramón Álvarez contribuye a la carbono-neutralidad de la FESC.
2	2	2

1 PLAN ESTRAL

2 Para las personas presentes

3 Instrucciones

4 Fortalezas

5 Fortalezas FL

6 Oportunidades

7 Oportunidades

8 Debilidades

9 Debilidades

Edit

Comments

Interactivity

Themes

Templates

+ New slide

This presentation has results

View results Manage results

Join at [menti.com](https://menti.com) | use code 4558 1414

Mentimeter

# Oportunidades

Potencial de la finca para convertirse en una finca modelo en el corredor seco mesoamericano.	Consolidación de carreras y/o técnicos universitarios.	Promoción del vínculo externo (servicios de investigación/docencia/capacitación) o mediante alianzas UCR-Empresa Privada
5 Popular	4	4
Apertura a nuevas carreras en la rama agronómica, que permita una mayor potencialidad de los recursos disponibles	desarrollo de proyectos y actividades agrícolas de investigación y acción social con proyección a la Región Chorotega y la Península	Consolidación de la Carrera de Agronomía.
4	3	2

Speaker notes

Instructions

4 Fortalezas

5 Fortalezas

6 Oportunidades

7 Oportunidades FL

8 Debilidades

9 Debilidades

10 Amenazas

11 Amenazas

12 ¡Muchas gracias ...

Edit

Comments

Interactivity

Themes

Templates

+ New slide

This presentation has results

View results Manage results

- Instructions
- 4 Fortalezas
- 5 Fortalezas
- 6 Oportunidades
- 7 Oportunidades
- 8 Debilidades
- 9 Debilidades FL
- 10 Amenazas
- 11 Amenazas
- 12 Muchas gracias...

Join at [menti.com](https://menti.com) | use code 4558 1414



# Debilidades

Falta de carreras completas consolidadas 5 Popular	Gran cantidad de docentes en condición de interinato. Esto dificulta el desarrollo de los tres ejes sustantivos de la institución 5 Popular	Presencia del Centro Educativo UCR 4
Estancamiento en el ámbito investigativo 3	sistemas de ejecución presupuestaria altamente burocráticos, que entorpecen el avance de las actividades y proyectos del Recinto, FESC y carrera 3	Presupuestos institucionales reducidos. 2

- Edit
- Comments
- Interactivity
- Themes
- Templates

Speaker notes



+ New slide

This presentation has results

View results

Manage results

Edit

Comments

Interactivity

Themes

Templates

5

Fortalezas

Fortalezas

6

Oportunidades

Oportunidades

8

Debilidades

Debilidades

10

Amenazas

11

Amenazas FL

12

Muchas gracias ...

13

Evalue la dinamica de trab...

Join at menti.com | use code 4558 1414

Mentimeter

# Amenazas

Falta de compromiso de autoridades por el desarrollo de recinto y finca

6

Popular

Reducción del FEES

5

Crecimiento del proyecto de acción social centro infantil "Escuelita UCR"

4

Escasos tiempos de apoyo para investigación y ñ acción social

4

Cambio climático

3

Políticas de regionalización

3

6

Speaker notes

?

### Fortalezas

7 9

Mayor posibilidad para realizar investigaciones que permitan potencializar el conocimiento académico, que permita sacar un mejor provecho de la finca	Propuesta de desarrollo de infraestructura aprobada por la Asamblea de la Sede de Guanacaste.
Capacidad de crecimiento, contamos con dos grandes extensiones de terreno con poco uso	Area de finca, maquinaria, fuerza laboral, cultivos perennes, infraestructura para docencia, sistemas de riego
Espacio de dos fincas que puede ser aprovechado para proyectos de la carrera de agronomía y construcción de infraestructura como aulas o laboratorios	La presencia del bosque Ramón Álvarez contribuye a la carbono-neutralidad de la FESC.
Cuerpo estudiantil presente, con voluntad de mejorar las condiciones del recinto	Profesionales jóvenes en Agronomía, que pueden fortalecer la finca
Como recinto y finca, se puede desarrollar carreras a fines al agro y así fortalecer la institución	Terreno disponible para actividades agrícolas asociadas a los ejes sustantivos de la UCR.
Espacio físico o área de trabajo relativamente amplio para infraestructura nueva.	Terreno disponible para la construcción de infraestructura.
Personal docente capacitado para realizar actividades de docencia, investigación y acción social.	



### Overview

**Need data exports?**  
Upgrade to export your results to Excel, use in other tools, or run your own analysis.

[★ See plans](#)

Participants

5 icons +4 >

Participation **74%**

Q&A **0**

### Participation

- Fortalezas 78%
- Oportunidades 78%
- Debilidades 78%
- Amenazas 67%
- Evalúe la dinámica de trabajo 67%

### Oportunidades

7 11

Potencial de la finca para convertirse en una finca modelo en el corredor seco mesoamericano. <span>4</span>	Consolidación de carreras y/o técnicos universitarios. <span>4</span>
Promoción del vínculo externo (servicios de investigación/docencia/capacitación) o mediante alianzas UCR-Empresa Privada <span>4</span>	Apertura a nuevas carreras en la rama agronómica, que permita una mayor potencialidad de los recursos disponibles <span>4</span>
desarrollo de proyectos y actividades agrícolas de investigación y acción social con proyección a la Región Chorotega y la Península <span>3</span>	Consolidación de la Carrera de Agronomía. <span>2</span>
El recinto tiene cercanía a muchos productores y productoras de la zona, con quienes podría generarse una red de colaboración con estudiantes y educadores <span>2</span>	Tanto la finca como el recinto están posicionadas en una ubicación estratégica. Que puede ser aprovechada para transferencia del conocimiento a agricultores <span>2</span>
Ingreso constante de estudiantes <span>2</span>	Financiamiento extraordinario para proyectos. Alianzas con sector externo privado e institucional Laboratorio de agromática Nuevas tecnologías agrícolas Ueva carreta de agronomía a mediano plazo Ing <span>1</span>
Nueva carrera de agronomía, es una oportunidad de mejora institucional	

### Overview

**Need data exports?**  
Upgrade to export your results to Excel, use in other tools, or run your own analysis.

[★ See plans](#)

Participants

14

Participation **74%**

Q&A **0**

#### Participation

- Fortalezas 78%
- Oportunidades 78%
- Debilidades 78%
- Amenazas 67%

### Debilidades

7 15

Falta de carreras completas consolidadas	5	Gran cantidad de docentes en condición de interinato. Esto dificulta el desarrollo de los tres ejes sustantivos de la institución	5
Presencia del Centro Educativo UCR	4	Estancamiento en el ámbito investigativo	3
sistemas de ejecución presupuestaria altamente burocráticos, que entorpecen el avance de las actividades y proyectos del Recinto, FESC y carrera	3	Presupuestos institucionales reducidos.	2
Poca o nula infraestructura de finca. Esto dificulta el desarrollo de la docencia e investigación	2	Creación de zona de confort de los docentes que provoca una disminución en el conocimiento estudiantil	2
Falta de ambiente universitario	1	Falta de infraestructura como aulas y laboratorios que cubran las necesidades del estudiantado.	1
Escasa población estudiantil	1	Pocos investigadores Pocos proyectos de investigación y acción social Bajo presupuesto ordinario	1
Falta de equipamiento de punta.			
No existe un programa de investigación paragua		Falta de servicio de soda	

Show less

### Overview

**Need data exports?**  
Upgrade to export your results to Excel, use in other tools, or run your own analysis.  
[★ See plans](#)

Participants

5 icons +4 >

Participation 74%

Q&A 0

### Participation @

- Fortalezas 78%
- Oportunidades 78%
- Debilidades 78%
- Amenazas 67%
- Evalúe la dinámica de tra... 67%

Download Clear results



### Amenazas

6 13

Falta de compromiso de autoridades por el desarrollo de recinto y finca	Reducción del FEES
Crecimiento del proyecto de acción social centro infantil "Escuelita UCR"	Escasos tiempos de apoyo para investigación y acción social
Cambio climático	Políticas de regionalización
La fesc no tien investigadores adscritos	Disminución del presupuesto asignado a la finca
Cambios en la línea de dirección del RSC	Disminución de personal docente capacitado para ofrecer las mejores condiciones o tendencias al estudiantado
Capacidad de resiliencia de las fincas ante el cambio climático	Controles o permisos gubernamentales para ejecución de proyectos (MAG, SFE, etc.)
Incendios y eventos climáticos destructivos	

Show less

### Overview

**Need data exports?**  
Upgrade to export your results to Excel, use in other tools, or run your own analysis.

[★ See plans](#)

Participants

6 icons +4 >

Participation

74%

Q&A

0

### Participation

- Fortalezas 78%
- Oportunidades 78%
- Debilidades 78%
- Amenazas 67%
- Evalúe la dinámica de tra... 67%

Download

Clear results



## Anexo 8. Evaluación FODA Finca Recinto Santa Cruz, UCR.



### Evaluación FODA Finca Recinto Santa Cruz, UCR

En virtud de la elaboración del **Plan Estratégico 2025-2029**, los siguientes son enunciados provenientes del Análisis FODA de la Finca ubicada en el Recinto de Santa Cruz.

Para orientar el desarrollo de la o las estrategias, se requiere identificar el nivel de importancia y accionar para cada uno de los elementos que se presentan a continuación.

When you submit this form, it will not automatically collect your details like name and email address unless you provide it yourself.

\* Required

1. Nombre y Apellidos \*

Enter your answer

2. \*

#### **OPORTUNIDADES (Importancia)**

Califique el nivel de importancia de cada oportunidad.

**Donde 1 tiene la menor importancia y 7 corresponde a la oportunidad más importante.**

Dos o más oportunidades, pueden tener la misma calificación.

	1	2	3	4	5	6	7
O1 - Generación de alianzas estratégicas con sector externo privado e institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O2 - Potencial de crecimiento de la finca como centro de investigación y modelo productivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O3 - Apertura y consolidación de carreras universitarias vinculantes con el sector agropecuario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O4 - Finca como atractivo para gestionar financiamiento extraordinario e internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O5 - Generación de pasantías internacionales como herramienta para el desarrollo de la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O6 - Creación de espacios de ejercicio práctico en la finca para fortalecer el aprendizaje y contribuir con el mantenimiento en la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O7 - Establecer nueva infraestructura que permita la docencia, investigación y acción social en el recinto de Santa Cruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. \*

Comente en términos generales la calificación asignada a las oportunidades anteriores.

Enter your answer

4. \*

#### OPORTUNIDADES (Desempeño)

De acuerdo a su percepción, evalúe **el nivel de respuesta** que tiene actualmente la Finca de Santa Cruz para cada uno de los enunciados de oportunidad, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1: La respuesta es Deficiente
- 2: La respuesta es Promedio
- 3: La respuesta está Por encima del promedio
- 4: La respuesta es Superior o muy superior

Dos o más niveles de respuesta, pueden tener la misma calificación.

	1	2	3	4
O1C - Generación de alianzas estratégicas con sector externo privado e institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O2C - Potencial de crecimiento de la finca como centro de investigación y modelo productivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O3C - Apertura y consolidación de carreras universitarias vinculantes con el sector agropecuario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O4C - Finca como atractivo para gestionar financiamiento extraordinario e internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O5C - Generación de pasantías internacionales como herramienta para el desarrollo de la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O6C - Creación de espacios de ejercicio práctico en la finca para fortalecer el aprendizaje y contribuir con el mantenimiento en la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O7C - Establecer nueva infraestructura que permita la docencia, investigación y acción social en el recinto de Santa Cruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. \*

### AMENAZAS (Importancia)

Califique el nivel de importancia de cada amenaza.

**Donde 1 tiene la menor importancia y 7 corresponde a la amenaza más importante.**

Dos o más amenazas, pueden tener la misma calificación.

	1	2	3	4	5	6	7
A1 - Reducción progresiva del apoyo del gobierno a universidades públicas (reducción del FEES).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A2 - Falta de compromiso de autoridades por el desarrollo del recinto y la finca, además de cambios en la línea de dirección.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A3 - Crecimiento del proyecto de acción social centro infantil "Escuelita UCR".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A4 - Competencia de otras universidades cercanas (UNA, ULATINA, ULICORI, EARTH).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A5 - Vulnerabilidad de la finca ante cambio climático (eventos climáticos extremos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A6 - FESC no cuenta con investigadores adscritos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A7 - Recinto como centro de enseñanza, poco atractivo para docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A8 - Las condiciones del cantón de Santa Cruz aún no propician la permanencia de la población universitaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. \*

Comente en términos generales la calificación asignada a las amenazas anteriores.

Enter your answer

7. \*

### AMENAZAS (Desempeño)

De acuerdo a su percepción, evalúe **el nivel de respuesta** que tiene actualmente la Finca de Santa Cruz para cada uno de los enunciados de amenazas, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1: La respuesta es Deficiente
- 2: La respuesta es Promedio
- 3: La respuesta está Por encima del promedio
- 4: La respuesta es Superior o muy superior

Dos o más niveles de respuesta, pueden tener la misma calificación.

	1	2	3	4
A1C - Reducción progresiva del apoyo del gobierno a universidades públicas (reducción del FEES).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A2C - Falta de compromiso de autoridades por el desarrollo del recinto y la finca, además de cambios en la línea de dirección.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A3C - Crecimiento del proyecto de acción social centro infantil "Escuelita UCR".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A4C - Competencia de otras universidades cercanas (UNA, ULATINA, ULICORI, EARTH).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A5C - Vulnerabilidad de la finca ante cambio climático (eventos climáticos extremos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A6C - FESC no cuenta con investigadores adscritos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A7C - Recinto como centro de enseñanza, poco atractivo para docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A8C - Las condiciones del cantón de Santa Cruz aún no propician la permanencia de la población universitaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. \*

### FORTALEZAS (Importancia)

Califique el nivel de importancia de cada fortaleza.

**Donde 1 tiene la menor importancia y 7 corresponde a la fortaleza de más importante.**

Dos o más fortalezas, pueden tener la misma calificación.

	1	2	3	4	5	6	7
F1 - Vinculación sociedad-universidad mediante visitas de productores locales y regionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F2 - Área disponible para la investigación y ensayos en finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F3 - Disponibilidad de recurso hídrico (riego y pozo) que tiene la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F4 - Zona climática en donde se encuentra ubicada la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F5 - Docentes, personal administrativo y estudiantes con capacidad de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F6 - Infraestructura existente en buenas condiciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F7 - Área de conservación que aporta captación de carbono.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F8 - Políticas de regionalización de la UCR (descentralización).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. \*

Comente en términos generales la calificación asignada a las fortalezas anteriores.

Enter your answer

10. \*

### FORTALEZAS (Desempeño)

De acuerdo a su percepción, evalúe **el nivel de respuesta** que tiene actualmente la Finca de Santa Cruz para cada uno de los enunciados de fortalezas, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1: La respuesta es Deficiente
- 2: La respuesta es Promedio
- 3: La respuesta está Por encima del promedio
- 4: La respuesta es Superior o muy superior

Dos o más niveles de respuesta, pueden tener la misma calificación.

	1	2	3	4
F1C - Vinculación sociedad-universidad mediante visitas de productores locales y regionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F2C - Área disponible para la investigación y ensayos en finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F3C - Disponibilidad de recurso hídrico (riego y pozo) que tiene la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F4C - Zona climática en donde se encuentra ubicada la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F5C - Docentes, personal administrativo y estudiantes con capacidad de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F6C - Infraestructura existente en buenas condiciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F7C - Área de conservación que aporta captación de carbono.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F8C - Políticas de regionalización de la UCR (descentralización).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. \*

**DEBILIDADES (Importancia)**

Califique el nivel de importancia de cada debilidad.

**Donde 1 tiene la menor importancia y 7 corresponde a la debilidad más importante.**

Dos o más debilidades, pueden tener la misma calificación.

	1	2	3	4	5	6	7
D1 - Cultura organizacional actual genera separación entre sede y recinto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D2 - Poco reconocimiento de la finca con la sociedad y población universitaria de la zona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D3 - Cambios de visión estratégica debido a cambio de autoridades afecta la distribución de presupuesto entre recinto y finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D4 - Uso de instalaciones existentes para otros fines (escuelita UCR) y falta de equipamiento de punta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D5 - Presupuesto sin crecimiento anual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D6 - Procesos administrativos técnicos y financieros con alta burocracia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D7 - Baja presencia estudiantil universitaria que no genera sentido de pertenencia hacia recinto y la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D8 - Escasa oferta académica en recinto comparado con la sede.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D9 - Mayoría de docentes en condición de interinato dificulta el desarrollo de la investigación y acción social de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D10 - Asignación de personal para mantenimiento de finca y recinto poco efectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. \*

Comente en términos generales la calificación asignada a las debilidades anteriores.

Enter your answer

13. \*

### DEBILIDADES (Desempeño)

De acuerdo a su percepción, evalúe el **nivel de respuesta** que tiene actualmente la Finca de Santa Cruz para cada uno de los enunciados de debilidades, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1: La respuesta es Deficiente
- 2: La respuesta es Promedio
- 3: La respuesta está Por encima del promedio
- 4: La respuesta es Superior o muy superior

Dos o más niveles de respuesta, pueden tener la misma calificación.

	1	2	3	4
D1C - Cultura organizacional actual genera separación entre sede y recinto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D2C - Poca reconocimiento de la finca con la sociedad y población universitaria de la zona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D3C - Cambios de visión estratégica debido a cambio de autoridades afecta la distribución de presupuesto entre recinto y finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D4C - Uso de instalaciones existentes para otros fines (escuelita UCR) y falta de equipamiento de punta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D5C - Presupuesto sin crecimiento anual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D6C - Procesos administrativos técnicos y financieros con alta burocracia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D7C - Baja presencia estudiantil universitaria que no genera sentido de pertenencia hacia recinto y la finca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D8C - Escasa oferta académica en recinto comparado con la sede.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D9C - Mayoría de docentes en condición de interinato dificulta el desarrollo de la investigación y acción social de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D10C - Asignación de personal para mantenimiento de finca y recinto poco efectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>