



**GUSTAVO**  
GUTIÉRREZ ESPELETA  
R E C T O R

---

**Tiempos Mejores  
para la UCR**





**Transparencia**  
**Probidad**  
**Participación**

---

# Índice

**La Universidad  
de Costa Rica  
que el país  
necesita**

06

**Gustavo  
Gutierrez  
Espeleta:** Un  
liderazgo experimentado,  
accesible y sólido

14

**Una Educación  
para nuestro  
tiempo**

18

**Nuestros  
principios y  
valores**

20

**La Universidad  
de Costa Rica  
que queremos  
e impulsaremos**

26

**Ejes  
Estratégicos**

27



## 5.1

**Una universidad comprometida con el país y la sociedad**

28

Ejes Estratégicos

## 5.2

**Gobierno universitario democrático, transparente y de excelencia**

32



## 5.3

**Docencia universitaria de calidad y excelencia**

38



## 5.4

**Una universidad fortalecida y pertinente en todas sus regiones**

40

## 5.5

**Compromiso con una universidad inclusiva, equitativa, solidaria y feliz**

44

## 5.6

**Compromiso y liderazgo para la sostenibilidad ambiental**

48

## 5.7

**UCR generadora de conocimiento**

52

## 5.8

**UCR para sus estudiantes**

56





---

# La Universidad de Costa Rica que el país necesita

La comunidad universitaria se enfrenta al proceso de elección de la Rectoría más largo de su historia con una mezcla de sentimientos. La Universidad de Costa Rica, baluarte del desarrollo nacional e institución Benemérita de la Patria, no escapa a la arremetida global, irracional y dogmática contra el conocimiento, la ciencia y los derechos humanos. A este escenario se suman las complicaciones de la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, en el que no han cesado los cuestionamientos al quehacer universitario, crítica que valoramos con seriedad, pero también con preocupación, ante la posibilidad de que derive en un debilitamiento de la educación superior pública.

# **“La Rectoría debe ser conducida desde un liderazgo sólido, decidido y comprometido...”**

Por eso, hoy más que nunca, la Rectoría debe ser conducida desde un liderazgo sólido, decidido y comprometido a abordar esta situación con transparencia, solidaridad y claridad.

Creemos firmemente que la Universidad de Costa Rica debe ser objeto de una permanente revisión y transformación que le permita estar a la altura del papel histórico que ha desempeñado para beneficio del país, como casa superior de estudios, de acción social e investigación. En este sentido, consideramos que la mejor defensa de la educación superior pública consiste en asegurar y dar a conocer el cumplimiento efectivo de su misión y en garantizar el uso transparente de los recursos públicos. Tenemos el desafío permanente de llevar a la práctica el

modelo de universidad humanista, democrática y transformadora, que integra la docencia, la investigación y la acción social para formar excelentes profesionales que destacan a nivel nacional e internacional por su conciencia humanista, compromiso con el bien común y respeto por la diversidad y la naturaleza.

Así las cosas, consideramos necesario reflexionar sobre los modelos tradicionales de formación profesional, pues estamos convencidos de que un entorno institucional adecuado y el fortalecimiento del personal docente permite asumir estos retos con mayor propiedad. La imposición de la mediación virtual de la vida universitaria debido a la pandemia del COVID-19 ha demostrado la capacidad que tenemos

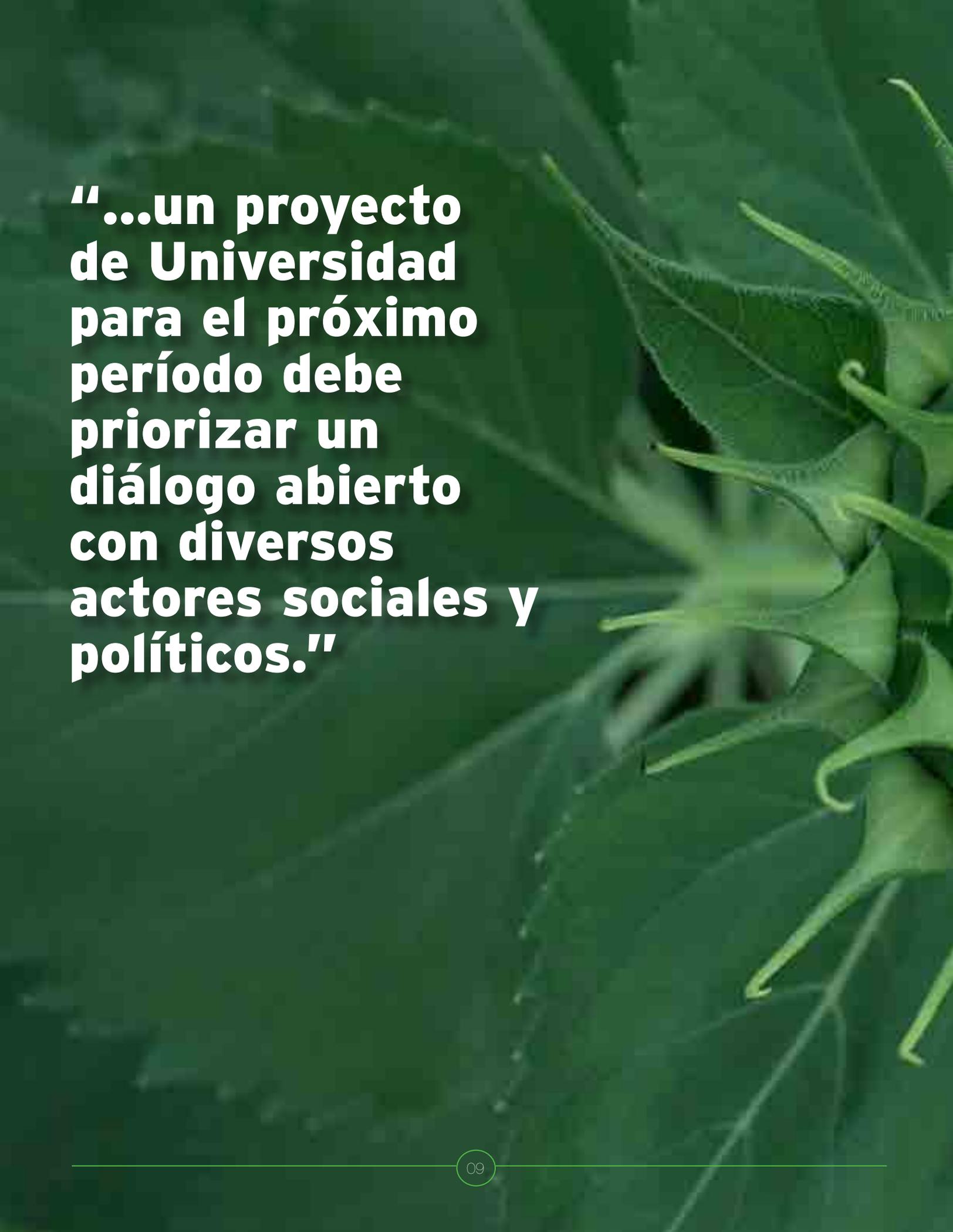
como institución para adaptarnos de manera rápida a las demandas externas; no se trata, por supuesto, de procesos fáciles ni perfectos, se trata de asumirlos con capacidad colectiva, acompañamiento y apoyo, así como de entender que debemos dar el paso a una medicación virtual más y mejor planificada que impulse un mejor acceso a la educación superior pública de calidad mundial.

Desde su creación, hace 80 años, el aporte de la UCR se ha concretado en la formación de ciudadanía comprometida con el bienestar de la mayoría: profesionales de excelencia en las más diversas ramas del saber, cuyo conocimiento humanístico, científico, tecnológico y cultural es el fruto de un trabajo conjunto con las comunidades, el sector productivo y nuestra sociedad en general, y se refleja en acciones concretas a lo largo de todo el territorio nacional.

Creemos en una Universidad con un quehacer sustantivo, integral e integrado. Nuestra Alma Mater, desde su origen, superó la visión reduccionista de una universidad centrada de manera exclusiva en la docencia y comprendió

que a ella se suman otras áreas sustantivas como la investigación y la acción social. Aspiramos a que todas ellas se desarrollen, se fortalezcan y se articulen, de modo que no solo estén fuertemente presentes en todas las unidades académicas, sino que también haya un nexo entre grado y posgrado. Para esto se requiere de un entorno institucional propicio, que favorezca el cambio, la innovación en la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la acción social. Esta tarea tiene que ser asumida en las distintas instancias universitarias para garantizar que el personal académico cuente con la debida capacitación y los recursos materiales, educativos, organizacionales, jurídicos e institucionales necesarios para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva, eficiente, con excelencia académica y un fuerte compromiso con la sociedad y con la calidad de vida estudiantil, laboral y universitaria.

Resguardamos una Universidad participativa, principio que se ha reflejado en dos aspectos principales: un espacio estudiantil en el cogobierno universitario y una política de vida estudiantil orientada a garantizar que las

A close-up photograph of green sunflower buds and leaves, serving as a background for the text. The buds are in various stages of growth, with some showing the characteristic pointed shape of young flower heads. The leaves are large and green, with visible veins. The overall color palette is a range of greens, from light to dark.

**“...un proyecto de Universidad para el próximo período debe priorizar un diálogo abierto con diversos actores sociales y políticos.”**

condiciones socioeconómicas no sean un obstáculo para que cada estudiante pueda expresar todo su potencial académico y su plenitud como ser humano. Hoy, el desafío democrático nos plantea reforzar estos principios a la luz de la necesidad de llevar a la práctica una verdadera rendición de cuentas a la sociedad costarricense y una gestión transparente, con información clara sobre la ruta que conduce la UCR y cómo se ejecuta su presupuesto. También, en la era de la información y de la sociedad en red, es el momento de impulsar un gobierno abierto, con información accesible y participación permanente de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.

Tenemos un compromiso con una Universidad con vocación crítica y transformadora. Desde su origen, la UCR ha evitado ser una institución que vive de espaldas a la sociedad y ajena a su entorno. Por el contrario, a lo largo de su existencia se ha preocupado por tener una fuerte vinculación e inserción en su sociedad. Dicha relación se ha materializado de diversas maneras, pero una de las principales ha sido la formación de profesionales que

la sociedad necesita y el desarrollo de investigación y acción social que impacta de diversas maneras a las áreas sustantivas del desarrollo nacional (la economía, la salud, la cultura, la educación, el arte, la ciencia y la tecnología, el medio ambiente, entre otros).

La próxima gestión superior universitaria debe fortalecer la acción social, revitalizando los mecanismos actuales e impulsando ejes prioritarios de atención alrededor de sectores y temas que serán atendidos por proyectos inter, multi y transdisciplinarios debidamente orientados a poblaciones indígenas, bajo la línea de pobreza, migrantes y refugiadas, regiones en condiciones críticas; y a partir de temáticas clave como la adaptación y mitigación del cambio climático, el ordenamiento territorial, la reducción de la desigualdad y la democratización económica, entre otros. Dichas temáticas, por cierto, han sido expuestas y exacerbadas por la pandemia. En virtud de lo anterior, apoyaremos una acción social de gran impacto nacional, que genere cambios y transformaciones positivas en las comunidades de todo el territorio nacional.

Queremos una universidad con presencia nacional. Desde finales de la década de 1960, y sobre todo después del tercer Congreso Universitario, se impulsó la regionalización como el vehículo para garantizar la democratización territorial de la UCR. Desde entonces hemos creado siete sedes, cuatro recintos y una importante oferta de carreras; sin embargo, la realidad del país está marcada por brechas de desigualdad que han aumentado de manera significativa, concentrando las oportunidades en la Gran Área Metropolitana (GAM) y reduciéndolas en el resto del país. Sumado al actual contexto pandémico, se nos plantea el desafío de realizar un esfuerzo mucho mayor para contribuir, desde nuestras sedes y en coordinación con las otras universidades públicas, en el proceso de asegurar una mayor presencia en docencia (grado y posgrado), investigación y acción social en todas las regiones del país y, de ese modo, contribuir más efectivamente en la lucha contra la desigualdad y el impacto ocasionado por el crecimiento de las urbes sobrepobladas. Para ello, impulsaremos con fuerza una mayor presencia de todas las actividades sustantivas de nuestras sedes y recintos,



**“Queremos una universidad con presencia nacional.”**

a través de una efectiva virtualización, y simultáneamente impulsaremos una mayor coordinación con el Consejo Nacional de Rectores (CONARE).

La innovación de la oferta académica y la regionalización, basadas en estudios detallados de las necesidades y características de desarrollo local y regional, son fundamentales para que la población graduada no se vea obligada a migrar a otras provincias y regiones, incluso a otros países, para ejercer su profesión.

Es urgente un proyecto de regionalización que permita ofertar carreras pertinentes, innovadoras y de calidad, acompañadas de investigación y acción social debidamente articuladas con el desarrollo regional y las necesidades del país; en particular, en aquellas regiones que presentan menores índices de desarrollo: Huetar Caribe, Huetar Norte, Pacífico Central y Brunca (Mideplan, 2018). Superando la lógica centro-periferia, debemos buscar el desarrollo nacional de manera más equilibrada, equitativa y con mayor incidencia en lo local.

Ante una opinión pública nacional ambigua, que reconoce el valor e importancia de la educación superior estatal pero también cuestiona su quehacer y deslegitima sus principios, enfrentamos una realidad política, mediática, fiscal y económica que ya impacta las finanzas universitarias. A ello se suman los desafíos de la economía globalizada, la sociedad del conocimiento en la era de la información, la cuarta revolución industrial, la internacionalización de los estándares de calidad, las características de la educación superior a nivel mundial y, en los últimos meses, la crisis sanitaria, social y económica provocada por la pandemia del COVID-19. En este contexto tan complejo, un proyecto de Universidad para el próximo período

debe priorizar un diálogo abierto con diversos actores sociales y políticos.

Para luchar contra estas voces se requiere de la participación de toda la comunidad universitaria, así como de acciones estratégicas en materia de comunicación y difusión. El CONARE es una instancia imprescindible para sumar esfuerzos y mantener informados a la ciudadanía y a sectores políticos, públicos y privados sobre el quehacer de las universidades públicas, y para visibilizar sus distintos aportes a la solución de los problemas del país. Lo anterior ha quedado demostrado durante la crisis actual, a través del apoyo que las universidades públicas han brindado a la Caja Costarricense del Seguro Social, el Ministerio de Salud y la sociedad costarricense en general. En la lógica de estos esfuerzos, sabemos que recuperar el liderazgo político y académico desde la Rectoría y el CONARE es indispensable para reposicionar a la universidad pública en el país, la región y el resto del mundo.

Tenemos la convicción de que las raíces de la Costa Rica de hoy están estrechamente ligadas a la creación de la universidad pública, en 1940, y al surgimiento de la seguridad social, y que los aportes de la UCR han sido, son y serán claves para defender los logros de los que tanto nos enorgullecemos

como nación democrática. Sabemos, además, que tendremos que superarlos con creces en esta década, cuyo inicio ha estado marcado por una crisis sanitaria de escala planetaria y una recesión económica de magnitudes apenas imaginables en cuanto a su duración y sus consecuencias para el país, la región y el mundo. Más aún, estamos conscientes de que debemos superar esos retos en condiciones adversas, tanto a nivel financiero como de imagen pública. Reposicionar la educación superior pública en general y la UCR en particular ante la ciudadanía es un desafío que debemos enfrentar con urgencia, valentía y perspectiva estratégica.

El país necesita una UCR cercana, firmemente comprometida con sus principios, fines, valores y su vocación para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad.

La certeza de que la Universidad de Costa Rica es imprescindible para el desarrollo sostenible y equitativo del país y la región nos ha motivado, desde hace más de 24 meses, como colectivo amplio y diverso de personas universitarias, a realizar un amplio trabajo participativo, reflexivo y de estudio para señalar los principios y acciones que deberían orientar el quehacer universitario en los próximos años.

Con confianza, respeto y responsabilidad ponemos en sus manos nuestra propuesta para la Rectoría y el gobierno universitario del próximo período y le invitamos a que se sume a ella con sus ideas, criticidad y compromiso con la misión histórica de la UCR: contribuir al desarrollo social, cultural, científico y económico del país y al bienestar de la sociedad costarricense en democracia, paz y libertad.



**¡Le invitamos  
a que se sume  
con sus ideas,  
criticidad y  
compromiso!**



## **Gustavo Gutiérrez Espeleta: un liderazgo experimentado, accesible y sólido**

Gustavo Gutiérrez Espeleta es la persona que necesitamos en la Rectoría de la Universidad de Costa Rica y su trayectoria lo confirma:

Cuenta con una vasta experiencia en gestión universitaria y en las actividades sustantivas de la Universidad de Costa Rica, donde se graduó de bachiller y máster en Biología. Obtuvo su doctorado en la especialidad de Genética Molecular, en la Universidad Estatal de Arizona. También, ha realizado pasantías de investigación en diversas instituciones internacionales; entre ellas, Brigham and Women's Hospital y Harvard Medical School, en Estados Unidos,

y Women's College Research Institute, University of Toronto, en Canadá.

Es profesor catedrático de la UCR desde el año 2005.

Su quehacer ha sido multidisciplinario, lo cual se evidencia en su desempeño como docente de grado y posgrado en las áreas de Biología, Derecho, Arquitectura y Desarrollo Sostenible en las sedes Rodrigo Facio y Occidente. A su vez, ha participado como profesor invitado en actividades de formación y capacitación en la enseñanza de la Biología en el extranjero. Como director de la Escuela de Biología en el período 2009-2017, lideró la reacreditación de la carrera y participó en comisiones institucionales de gran relevancia en materia ambiental, entre otros temas.

Como investigador, cuenta con más de un centenar de publicaciones científicas, entre las que destacan artículos, libros, capítulos de libros, además de numerosas ponencias en conferencias, seminarios, congresos y cursos en el país y el extranjero, relacionados con los temas a los que se ha dedicado por más de 30 años: genética humana, cáncer de mama y genética de la conservación de animales silvestres, entre otros. Además de haber estudiado a profundidad cegueras hereditarias, leucemias y mutaciones



asociadas al cáncer de mama, se ha desempeñado como investigador en el Centro de Investigación en Biología Celular y Molecular, en el Instituto de Investigaciones en Salud y en la Escuela de Biología de la UCR. También es fundador y conductor del programa de divulgación científica ConCiencia, que se transmite en el canal UCR de manera ininterrumpida desde el 2012.

Como humanista, Gustavo Gutiérrez Espeleta está convencido de la necesidad de promover un cambio basado en el respeto, el diálogo y la equidad. Esto se materializa en su compromiso por evitar la desigualdad en todas sus manifestaciones, la discriminación por cualquier condición, y su interés constante en proponer acciones orientadas a

mitigar problemáticas como el cambio climático y el deterioro ambiental. Ha sido defensor de la universidad pública desde su ingreso como estudiante a la UCR, en 1983, y durante toda su trayectoria académica, a lo largo de la cual se ha caracterizado por su integridad y transparencia.

Dada su trayectoria, Gustavo Gutiérrez Espeleta tiene los requisitos personales, académicos y profesionales, así como la experiencia y el liderazgo necesarios para impulsar los cambios urgentes que requiere la UCR en la coyuntura actual, para lo cual se compromete a luchar por una Rectoría de puertas abiertas, mediante la apertura al diálogo, el trabajo en equipo y un comportamiento honesto y ético, coherente con su vocación de servicio a la institución.

**"Como humanista, Gustavo Gutiérrez Espeleta está convencido de la necesidad de promover un cambio basado en el respeto, el diálogo y la equidad."**

**"...se  
compromete  
a luchar por  
una Rectoría  
de puertas  
abiertas..."**





# Una educación para nuestro tiempo

De acuerdo con el Informe Estado de la Educación 2019 (en adelante IEE-19), en Costa Rica hay 64 universidades: 5 públicas, 53 privadas y 6 internacionales. Así las cosas, como país estamos ante una oferta educativa que desborda los límites naturales de la demanda por formación universitaria tradicional. Es impostergable, por lo tanto, pensar en nuevas formas de oferta académica, asociadas a las necesidades del desarrollo nacional y a las demandas educativas emergentes; por ejemplo, programas de estudio en áreas innovadoras del conocimiento, carreras interdisciplinarias y transdisciplinarias; la implementación de horarios flexibles, programas de enseñanza con un alto porcentaje de mediación virtual, programas bimodales y procesos de enseñanza centrados en el aprendizaje del estudiantado. A ello

debe sumarse una oferta de formación continuada, actualización profesional y posgrado, que responda a perfiles profesionales, intereses y necesidades de una población estudiantil tradicional y no tradicional; a saber, personas adultas laboralmente activas, con uno o más grados académicos, pero también personas sin formación universitaria completa, con titulación técnica, discapacidad, o bien, poblaciones en condición de vulnerabilidad y con necesidades educativas especiales.

El IEE-19 evidencia que el país atraviesa una situación educativa compleja debido a diversos factores, entre ellos, el comportamiento y las características del mercado laboral nacional y mundial; la contracción económica en un período de reforma fiscal; el creciente desempleo y la actual pandemia. Este agotamiento del modelo tradicional de formación profesional en la educación superior pública nos convoca a reflexionar y actuar en consecuencia. Un actor clave en este proceso es el personal docente, que requiere de un entorno institucional propicio, que favorezca el cambio y la innovación en la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la acción social. Un ambiente laboral y de estudios seguro

y estable, con reglas claras y adecuadas para todas las personas involucradas, es condición necesaria para el cambio y la innovación.

Para lograr el cambio y la innovación de la oferta académica de grado, posgrado y educación continuada, es urgente destrabar los procesos académicos y liberarlos de restricciones tecnocráticas, trámites engorrosos y burocratizados, a los que se suma una normativa excesiva, confusa y contradictoria, diseñada al amparo de argumentos financieros y de control administrativo que dejan de ser un medio y se convierten en un fin que compite con los objetivos académicos que deben primar en la UCR. Es urgente una revisión técnica y crítica de la normativa vigente, así como de las dinámicas de trabajo entre vicerrectorías y oficinas de apoyo, para detectar y corregir los factores que influyen en la desarticulación y la inequidad en la distribución de recursos entre áreas, unidades académicas, sedes y recintos. Debemos encontrar el equilibrio entre las finanzas institucionales, los procesos, procedimientos administrativos y el quehacer académico, para no poner en riesgo los resultados de nuestras actividades sustantivas ni la calidad de vida de la comunidad universitaria.



## Nuestros principios y valores

Para responder a las necesidades presentes y futuras del país en las áreas de competencia de la UCR –docencia, investigación y acción social–, mediante una administración racional, eficiente, con transparencia y la debida rendición de cuentas ante la sociedad y la comunidad universitaria, asumimos y nos comprometemos con los Principios y Propósitos de la Universidad de Costa Rica incluidos en el Título I del Estatuto Orgánico, cuya vigencia se mantiene y afianza en la actualidad. En este momento de desconcierto nacional y mundial, marcado por situaciones apremiantes de gran magnitud, retomar los principios que nos definen como universidad pública es una oportunidad para reinventarnos, prepararnos e iniciar los cambios necesarios para innovar nuestro quehacer en el próximo período.

Como se señala en Artículo 1 del Estatuto Orgánico, “La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento”. Pensar en el trasfondo de la autonomía universitaria nos lleva a reconocer el legado de la Reforma Universitaria de Córdoba de 1918, movimiento de proyección estudiantil que reclamó la democratización del gobierno universitario, la gratuidad de la educación superior pública, la promoción de la ciencia, la libertad de pensamiento y la autonomía de gobierno. Este movimiento, que se extendió a varias universidades de América Latina y produjo reformas en los estatutos y leyes universitarias, el cogobierno y la acción social, dejó un gran legado: la autonomía universitaria. Dicho principio, rector del autogobierno en los aspectos académicos, docentes, la investigación científica y el control de las finanzas institucionales, es la piedra angular sobre la cual se erige y legitima la Universidad de Costa Rica y debe defenderse responsablemente.

La autonomía universitaria es un principio que beneficia a los pueblos, pues gracias a ella la ciudadanía tiene posibilidad de optar por una formación universitaria que fomente el desarrollo de una conciencia crítica y le permita a la sociedad avanzar hacia formas más completas de democracia. En consecuencia, una responsabilidad fundamental de nuestra universidad es preservar la autonomía que le confiere la Constitución Política, y contribuir a la realización y protección de los valores fundamentales de la identidad costarricense: la vida en democracia, el Estado Social de Derecho, el respeto a la dignidad del ser humano y la libertad.

Carlos Monge Alfaro, fundador y exrector de nuestra Alma Mater, acertadamente señaló que la autonomía universitaria está intrínsecamente ligada a “la concepción de vida y al régimen democrático de un país” y que, a la vez, funda la “esencia y la naturaleza fundamental del ser universitario”<sup>1</sup>; valores que solo puede brindar una universidad autónoma y libre de interferencias, cuya condición es consagrada en la Constitución Política de la República de Costa Rica, que en su artículo 84 señala:

<sup>1</sup> Véase al respecto: Expediente No.17.752. “Creación de la Universidad Pedagógica Nacional”. Acta sesión ordinaria No. 12 del martes 17 de setiembre de 2013. Comisión Permanente Especial de Ciencia, Tecnología y Educación. Asamblea Legislativa de la República De Costa Rica.

**“La Universidad de Costa Rica es una institución de cultura superior que goza de independencia para el desempeño de sus funciones y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios. Las demás instituciones de educación superior universitaria del Estado tendrán la misma independencia funcional e igual capacidad jurídica que la Universidad de Costa Rica. El Estado las dotará de patrimonio propio y colaborará en su financiación”.**

(Reformado por el artículo único de la ley No. 5697 del 9 de junio de 1975)

Por su parte, en el Artículo 4 del Estatuto Orgánico se establecen como principios orientadores de nuestra institución el derecho a la educación superior, la excelencia académica e igualdad de oportunidades, la libertad de cátedra, el respeto a la diversidad de etnias y culturas, el respeto a las personas y a la libre expresión, el compromiso con el medio ambiente y la acción universitaria planificada; principios que expresan la visión profunda e histórica de la UCR. Asimismo, la aspiración de que la sociedad costarricense acceda a los beneficios distintivos de la educación superior pública autónoma, cuyas acciones tienen su máxima expresión en la formación de profesionales en todos los campos del saber, con una cultura humanista que promueva la solidaridad, el civismo y el respeto



### **Objetivo nacional:**

Generar un crecimiento económico inclusivo a nivel nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, reduciendo la pobreza y la desigualdad.

por la vida en democracia. El avance científico y tecnológico y la actividad profesional de excelencia, ejercida con ética y responsabilidad social, son factores claves en nuestro tiempo, tanto para el crecimiento personal y laboral como para el desarrollo de los pueblos. Son principios orientadores que siguen vigentes, con los cuales nos comprometemos en todos sus alcances, pues tenemos la certeza de que en ellos subyace el sentido de la universidad pública.

En concordancia con el compromiso social suscrito por la Universidad en su Estatuto Orgánico, nos sumamos al objetivo general y los elementos orientadores del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022, que marcan el rumbo del país en la primera mitad de esta década:



### **Elementos orientadores:**

Desarrollo Sostenible, Valor público y Derechos Humanos.

La educación superior pública es estratégica para el logro del objetivo nacional de desarrollo del país y hace aportes fundamentales a sus elementos orientadores. En cuanto al Desarrollo Sostenible, consiste en la posibilidad de satisfacer las necesidades de la sociedad costarricense sin comprometer las posibilidades de que las generaciones futuras satisfagan las suyas. En el compromiso con la Agenda 2030 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, el Objetivo 4 hace referencia explícita a la educación de calidad y equitativa, que promueva las oportunidades de aprendizaje permanente para todas las personas, haciendo énfasis en las poblaciones vulnerables y excluidas. El cumplimiento de este objetivo demanda una responsabilidad directa de la educación superior y, en particular, en la formación de profesionales en todas las especialidades de la educación, desde la preescolar hasta la universitaria.

En cuanto al valor público, Mideplan (PNDIP 2019-2022) lo define como

“la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro del contexto democrático” (p. 31). Desde esta perspectiva, la educación superior pública, conectada con las necesidades del desarrollo del país y la sociedad costarricense, es estratégica para responder a los desafíos de la economía globalizada, el cambio estructural de la economía nacional, el cambio demográfico, el cambio climático, la reducción de la pobreza y las necesidades educativas emergentes; pero también para enfrentar de manera pronta, proactiva y efectiva los embates sanitarios y económicos de la pandemia del COVID-19, que han llevado al país a una crisis social, económica y sanitaria inesperada y de grandes proporciones, que viene a sumarse a la profunda crisis fiscal y económica prepandemia.

El 4 de junio del 2020, mediante decreto No. 42369-S, el Gobierno de la República “declaró de interés público y nacional el proyecto que llevan a cabo la Universidad de Costa Rica (ICP-UCR) y la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) para desarrollar, producir y validar la efectividad terapéutica de dos medicamentos para el tratamiento de pacientes con COVID-19 y mejorar la atención de la pandemia que afecta la salud de la población costarricense”<sup>7</sup>. Durante la emergencia sanitaria, “en la Universidad

de Costa Rica (UCR) se han concretado 44 proyectos relacionados con la lucha en contra de esta pandemia, en los que están involucradas todas las áreas del conocimiento”<sup>8</sup>. Queda así demostrada la importancia de la institución para el país, particularmente en la crisis que vivimos, pero también su relevancia futura, en el sentido de que seguirá requiriendo de los aportes de la UCR; especialmente cuando superemos la pandemia, pues se estima que su impacto implicará un rezago económico y social significativo para el país y la región.





# La Universidad de Costa Rica que queremos e impulsaremos

Presentamos los ejes estratégicos que orientarán a la Rectoría y la administración universitaria en el próximo período, así como las acciones estratégicas para cada uno de ellos, que impulsaremos desde el primer día de nuestra gestión.



# Ejes estratégicos



# Eje 1.

**Una Universidad  
comprometida  
con el país y la  
sociedad**



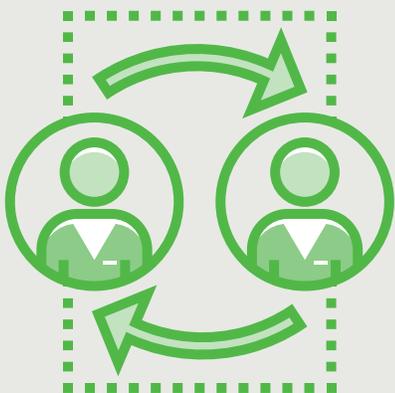
Queremos una universidad que mantenga y fortalezca su liderazgo nacional mediante la vinculación, promoción y difusión de una actividad académica pertinente y de calidad, orientada a la atención del desarrollo social, económico, científico, tecnológico y cultural. Para ello, es esencial alcanzar metas de vinculación y mejorar las estrategias de divulgación utilizadas para comunicar a la comunidad universitaria nacional e internacional los resultados de las actividades en docencia, investigación, vida estudiantil y acción social. Las metas para este eje son:



Recuperar el liderazgo político y académico desde la Rectoría y, en conjunto con el Consejo de Rectoría y el Consejo Universitario, posicionar a la Universidad en la discusión, diseño y desarrollo de proyectos país.



Fortalecer el papel de la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) como generador de las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, especialmente en las comunidades con mayores condiciones de vulnerabilidad social.



Implementar una estrategia de comunicación institucional asertiva para difundir y proyectar los aportes universitarios a la sociedad costarricense.



Para alcanzar estas metas necesitamos una universidad comprometida con la generación de proyectos y acciones conjuntas prioritariamente dirigidas a poblaciones en condición de vulnerabilidad, indígenas e inmigrantes, y a los sectores productivos de servicios, agrícola, costero e industrial. Por ello, proponemos acciones concretas e inmediatas, indispensables para la articulación interna y para fortalecer y ampliar de manera efectiva y rápida la vinculación con la sociedad costarricense, la región y el mundo:

- Establecer una agenda de trabajo con las autoridades de las instituciones públicas y con el sector privado para definir acciones conjuntas de política pública, proyectos científicos, tecnológicos y culturales, académicos y espacios para el debate de ideas de interés de estos sectores y, en conjunto con las demás universidades públicas y CONARE, sumar esfuerzos y encontrar los mecanismos adecuados para posicionar a la educación superior en la atención de los problemas país.
- Reorientar los procesos administrativo-académicos que realiza la VAS para que se centren en el acompañamiento y la facilitación del quehacer de la acción social en las unidades académicas. La VAS debe encaminarse a adoptar un estilo de gestión abierto al diálogo, que permita recuperar las experiencias positivas de los foros de acción social e incorporar el aprendizaje de las experiencias particulares de las distintas unidades académicas.

Mejorar las políticas de evaluación de los proyectos de acción social, estandarizando procesos, respetando la diversidad de las áreas y priorizando la evaluación ex-post desde criterios sustantivos de pertinencia e impacto social.



- Articular los proyectos universitarios de las unidades académicas según tema, región y poblaciones en condición de vulnerabilidad para ampliar, sistematizar y visualizar el impacto de los proyectos de acción social.
  - Coordinar permanentemente vicerrectorías y oficinas coadyuvantes para favorecer sinergias institucionales tendientes a mejorar la eficacia e impacto de los programas y proyectos de acción social.
  - Fortalecer una cultura de acción social para que las unidades académicas amplíen su oferta de proyectos vinculados con la sociedad y potenciarlos como instrumento de formación integral del estudiantado.
  - Desde la VAS deberá plantearse una estrategia para mejorar el clima organizacional y de mejora de las condiciones laborales, que tome en cuenta los criterios y sentires de las personas funcionarias de la VAS.
  - Fortalecer, desde las comunidades artísticas diversas y en coordinación con el Ministerio de Cultura, el papel de la Universidad como pilar de la gestión cultural del país.
  - Mejorar los procesos de comunicación de nuestros aportes en ciencia, cultura, conocimiento, así como de los esfuerzos que realiza la UCR en cada una de las áreas de su quehacer.
  - Articular y potenciar la vinculación con la sociedad de las otras actividades sustantivas, de forma individual o conjunta, por medio de la extensión docente, cultural y la formación continua.
  - Articular los esfuerzos de acción social entre grado, posgrado y las unidades de investigación.
- Con el Eje 1, respondemos de manera efectiva e inmediata a las Políticas Institucionales 2021-2025, sobre las relaciones universidad-sociedad, excelencia académica y cobertura y equidad, y posgrado.



# Eje 2.

**Gobierno  
universitario  
democrático,  
transparente y de  
excelencia**



Queremos una universidad que favorezca el cambio y la innovación en la administración universitaria, donde se agilicen y desentrapen los procesos académicos, liberándolos de restricciones tecnocráticas y trámites engorrosos; donde la eficiencia administrativa se aboque a la probidad, eficiencia y equidad en la distribución de recursos entre áreas y unidades académicas, sedes y recintos, y donde se logre un equilibrio entre las finanzas institucionales, los procesos y procedimientos administrativos y el quehacer académico, a fin de garantizar los resultados de nuestras actividades sustantivas y la calidad de vida laboral de la comunidad universitaria.

Para lograrlo, es esencial que, como una universidad pública autónoma y fortalecida, se cuente con una gobernanza austera, eficiente, eficaz y equilibrada; una universidad que defienda y fortalezca su autonomía en el ámbito financiero, académico y jurídico; que privilegie el diálogo en la comunidad universitaria y los órganos colegiados por medio del gobierno abierto y que ajuste y modernice de manera permanente los mecanismos de autoevaluación y control interno. Para esto necesitamos una Rectoría con las siguientes metas:



Construir el rumbo estratégico de la universidad mediante el diálogo continuo con la comunidad universitaria, a través de espacios como las asambleas colegiadas, consejos ampliados de rectoría, reuniones abiertas y encuentros con las diferentes autoridades universitarias y estudiantiles. Implementar un modelo de gestión que optimice el uso de los recursos financieros, de infraestructura y humanos, acoplado a las necesidades de las unidades académicas y la calidad de vida laboral del personal docente-administrativo, administrativo y docente.



Realizar un diagnóstico integral de las oficinas administrativas para revisar y mejorar la eficiencia, eficacia y la articulación de procesos que faciliten el desarrollo de las actividades de docencia, investigación, acción social y vida estudiantil, con el fin de garantizar la generación de valor público.



Para alcanzar estas metas, proponemos las siguientes acciones:

- Los procesos administrativo-académicos que realiza la Vicerrectoría de Administración (VA) deben de centrarse en el acompañamiento y la facilitación del quehacer de las unidades académicas, lo cual debe ir de la mano con la simplificación y flexibilización de la estructura organizativa y los procedimientos internos de la VA, con miras a subordinar lo administrativo a la dinámica académica sustantiva.
- En coordinación con el Consejo Universitario, es impostergable ajustar y actualizar la normativa existente, de manera que las vicerrectorías ejecuten acciones y proyectos conjuntos para identificar normativa obsoleta, confusa, excesiva y contradictoria, haciendo énfasis en aquella que comprometa la autonomía y el desarrollo académico de las sedes regionales.
- Analizar y articular las funciones y la gestión de las oficinas adscritas a la Rectoría y de las oficinas administrativas por medio de las vicerrectorías correspondientes.
- Generar mecanismos de seguimiento y monitoreo de los procesos de formación y renovación del personal docente, por facultad y según el contexto y necesidades de las áreas.
- Contar con un sistema de seguimiento y monitoreo de los resultados, las acciones y los proyectos de acción social, investigación y docencia, que permita medir el impacto posible, esperado y real de los mismos.
- Mejorar las políticas de gestión de los proyectos en las tres áreas, reforzando también la evaluación ex-post desde criterios sustantivos de pertinencia e impacto social.



- Implementar un mecanismo de planificación de la infraestructura transparente para que los nuevos planes de inversión se desarrollen con estrictos criterios de prioridad, calidad y sostenibilidad ambiental.
- Establecer políticas y prioridades para la asignación presupuestaria de los fondos de Rectoría de forma transparente, colegiada y sustentada.
- Desarrollar políticas de remuneración y procesos de contratación universitaria desde una perspectiva de equidad, calidad e inclusión, con miras a combatir la desigualdad salarial actual y la precariedad laboral.
- Fortalecer la planificación espacial de todas las sedes y recintos, consolidando un Plan Institucional de Ordenamiento de Infraestructura en todas las sedes.
- Gestionar de manera adecuada el patrimonio arquitectónico, artístico y natural de la Universidad.
- Fortalecer el papel de la Fundación UCR como apoyo de las actividades sustantivas de la Universidad.
- Analizar la necesidad de crear una oficina que se encargará de recibir sugerencias y quejas sobre la gestión administrativa y académica.

En el Eje 2, respondemos de manera efectiva e inmediata a las Políticas Institucionales 2021-2025 relacionadas con regionalización, posgrado, talento humano, gestión universitaria, igualdad e inclusividad, bienestar y vida universitaria, compromiso ambiental e independencia de gobierno, organización y finanzas.



# Eje 3.

**Docencia  
universitaria de  
calidad y excelencia**



Queremos una universidad que favorezca el derecho a la educación superior y cuente con una oferta académica de excelencia, pertinente, de calidad y basada en la igualdad de oportunidades y la inclusión. Para ello, concretará una oferta académica que responda a los requerimientos y características del desarrollo regional y nacional, y a las necesidades académicas, personales y de desarrollo humano de nuestra población estudiantil. Dicha oferta deberá responder a los más altos estándares académicos y humanísticos y, sobre esa base, formar profesionales con liderazgo, ética y compromiso social. Para lograrlo proponemos las siguientes metas:



- Revisar el actual sistema de admisión a las carreras universitarias desde criterios sustantivos y basados en los principios orientadores de la UCR, de tal forma que se garantice el acceso equitativo y solidario a la educación pública universitaria al mayor porcentaje de población solicitante posible, a través del establecimiento de políticas afirmativas que reduzcan las brechas territoriales, de ingreso, género, discapacidad y que afectan a otras poblaciones en condición de vulnerabilidad.



- Fortalecer los procesos de revisión curricular, autoevaluación y acreditación mediante el acompañamiento a las unidades académicas y los programas de posgrado, a fin de impulsar procesos de diseño y flexibilización curricular que permitan asegurar una actualización de planes de estudio activa y pertinente; esto es, según las necesidades del país, las prácticas y los procesos de desarrollo e innovación del campo disciplinar y profesional.



- Redefinir y flexibilizar los actuales criterios de distribución de cargas en las distintas unidades académicas, de manera que se generen oportunidades para la diversidad disciplinar y la integración de la investigación y la acción social a la docencia.



- Fortalecer los estudios y la formación humanista, interdisciplinaria y crítica en la población estudiantil y la sociedad costarricense.



Para cumplir con dichas metas proponemos las siguientes acciones:

- Los procesos administrativo-académicos que realiza la VD deben centrarse en el acompañamiento y la facilitación del quehacer de las unidades académicas, lo cual debe ir de la mano con la simplificación y flexibilización de la estructura organizativa y los procedimientos internos de la VD, con miras a subordinar lo administrativo a la dinámica académica sustantiva.
- Acompañar a las unidades académicas y a los programas de posgrado en la definición de estrategias específicas para propiciar el acercamiento permanente y aprovechar la experiencia que las personas egresadas y graduadas pueden ofrecer a la universidad.
- Estimular al personal docente de la UCR a incluir dentro de sus tareas una formación continua que se ofrecerá y que incluirá aspectos curriculares, didácticos, de evaluación de los aprendizajes y funcionamiento y valores de la Universidad, de tal forma que se impulse la innovación en la práctica docente y la articulación con investigación y acción social.
- Valorar los aprendizajes adquiridos durante el 2020 en materia de virtualización de la oferta académica, a fin de potenciar la oferta académica de grado y posgrado en las sedes y la internacionalización; asimismo, promover la mediación virtual como una vía regular para muchas carreras, a través del cual se puedan maximizar recursos y ampliar el acceso a la educación pública superior.
- Continuar con la política institucional de currículo inclusivo y promover estrategias para visibilizar el trabajo de las mujeres en cada área del conocimiento y en todos los cursos.

- 
- Promover el fortalecimiento y regionalización del Centro de Evaluación Académica (CEA) y de la Unidad de Mediación con tecnologías de información y comunicación (Metics), con el fin de continuar generando las condiciones óptimas para los procesos de mediación virtual en la oferta académica de las sedes regionales y sus recintos, ofrecer cursos que complementen la formación de la población estudiantil y cursos masivos de libre acceso (MOOC, por sus siglas en inglés). También, se articularán esfuerzos con el Centro de Informática (CI) para identificar necesidades de infraestructura y equipo, así como problemas de conectividad y acceso a las TIC de la población estudiantil y el profesorado en todas las sedes, lo que significará contar con personal adscrito a estos centros en cada una de las sedes regionales.
  - Impulsar el fortalecimiento del Observatorio Laboral de Profesiones (OLAP), con el objetivo de dar seguimiento a la población graduada de las universidades públicas y evaluar en forma permanente la correspondencia entre los perfiles profesionales de salida de las carreras de la UCR y las necesidades del sector laboral. Esto permitirá hacer ajustes y mejoras a la oferta académica de manera prospectiva y no reactiva, como ocurre en la actualidad. El fortalecimiento de la OLAP permitirá superar la formación de corte tradicional, desvinculada del contexto y las necesidades del país, y optimizar el uso de los recursos institucionales académicos, de infraestructura y docentes. También, contribuirá a la planificación, diversificación e innovación de la oferta académica, así como a la virtualización, con un enfoque humanista, equitativo e inclusivo.

En el Eje 3, respondemos de manera efectiva e inmediata a las Políticas Institucionales 2021-2025 en materia de excelencia académica, posgrado y talento humano.



# Eje 4.

**Una Universidad  
fortalecida y  
pertinente en todas  
las regiones**



Queremos una universidad pública donde haya equidad en el abordaje y apoyo a la gestión institucional entre las diversas unidades académicas y de investigación en todas las sedes y recintos. El cumplimiento de esta meta requiere de una vinculación entre la Rectoría, las distintas vicerrectorías (Docencia, Investigación, Acción Social, Administración y Vida Estudiantil) y las direcciones de las sedes y las coordinaciones de carrera. Dicha vinculación permitirá generar proyectos y acciones que impacten el desarrollo de la región y el país.

El fortalecimiento del trabajo académico en las regiones con menor desarrollo del país es uno de los principales desafíos que tenemos como universidad. Cerrar las brechas entre la GAM y las regiones requiere de la articulación de toda la institucionalidad pública y su alianza con otros sectores; no obstante, las universidades públicas, y en particular la UCR –debido su capacidad instalada, prestigio y presencia en todo el país–, está llamada a jugar un papel de liderazgo en la tarea de lograr una mayor coordinación y complementariedad en la oferta académica de las sedes regionales. Proponemos las siguientes metas para lograrlo:



- Otorgar una mayor autonomía a las sedes regionales, que se traduzca en un fortalecimiento de sus capacidades y atribuciones en el manejo de recursos; además, asegurar condiciones materiales óptimas y recursos humanos del más alto nivel para garantizar las oportunidades educativas y el desarrollo de las actividades sustantivas de docencia, acción social e investigación.



- Seguir avanzando en el objetivo de ofrecer carreras de grado y posgrado de manera itinerante y en el desarrollo una oferta académica propia de las sedes regionales, según sus características y las necesidades de la región y el país, en el marco de planes de desarrollo local consensuados y coordinados con las universidades públicas que conforman el CONARE y otras instancias de carácter regional. Lo anterior conlleva un desarrollo estratégico de la oferta académica que contempla la cooperación y complementariedad con las instituciones del Estado, contrapartes locales, y la articulación con otras universidades públicas.



- Equiparar y homologar los procesos administrativos y académicos en docencia, investigación y acción social, así como con una distribución más equitativa de los recursos humanos y materiales, lo cual redundará en la formulación de proyectos y acciones que impacten el desarrollo de cada región con un enfoque local. La modernización de la regionalización debe impulsar la autonomía académica y financiera de las sedes y recintos universitarios.

Queremos una universidad que forme, a lo largo de todo el territorio, personas profesionales comprometidas, socialmente responsables y satisfechas con sus carreras y experiencias académicas, autónomas y reflexivas acerca del entorno local, nacional y mundial. Para tal efecto, proponemos las siguientes acciones concretas e inmediatas:

- Evaluar las necesidades y fortalezas propias de la región donde se ubica la sede o recinto, para fomentar el desarrollo de carreras pertinentes que impacten y contribuyan al desarrollo de la zona y tengan incidencia a nivel nacional e internacional.
- Revisar las políticas institucionales, con el fin de desarrollar un nuevo modelo de regionalización ágil, moderno, pertinente, de calidad, inclusivo y equitativo en servicios, administración universitaria y condiciones de desarrollo académico.
- Fomentar en CONARE la coordinación de la oferta académica en las diferentes regiones, con miras a un uso adecuado de los recursos públicos.
- Proponer acciones de corto plazo para garantizar la pertinencia de la oferta académica de las sedes y recintos, y asegurar que cuenten con los instrumentos normativos y los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su adecuado desarrollo.
- Fortalecer la oferta de posgrado y el uso de modalidades virtuales.
- Facilitar la movilidad del personal docente especializado para satisfacer la demanda de las carreras propias de las sedes.



- Analizar la posibilidad de que las carreras permanentes existentes o por ofertar en sedes y recintos cuenten con una estructura administrativa y académica homologada con la existente en la sede Rodrigo Facio, lo que posibilitaría llenar vacíos normativos, contribuiría a una mayor independencia en la toma de decisiones, brindaría una asignación presupuestaria más justa para el adecuado manejo de los recursos materiales y humanos, y permitiría una gestión académica más eficiente en las sedes regionales.
- Facilitar que el estudiantado matricule cursos de sus planes de estudios en diversas sedes y recintos, dependiendo de la oferta de cursos en cada una de ellas y de la disponibilidad de cupos en las sedes de manera presencial y con mediación virtual.
- Dotar a las Sedes Regionales, Recintos, Estaciones Experimentales y cualesquiera otras dependencias universitarias ubicadas fuera de la Sede Rodrigo Facio de asesoría legal institucional expedita e inmediata.

En el Eje 4, respondemos de manera eficiente e inmediata a las políticas institucionales 2021-2025 relacionadas con el tema de regionalización y posgrado.



# Eje 5.

**Compromiso con  
una universidad  
inclusiva,  
equitativa,  
solidaria y feliz**



El ejercicio de los derechos fundamentales y jurídicamente reconocidos de los que disponemos en igualdad de condiciones, se ve obstaculizado cuando se sostienen estereotipos que fijan papeles en función del sexo y el género y provocan resistencia social al cambio. En este marco, las políticas de la UCR contra la discriminación, el hostigamiento y la violencia sexual y de género deben proteger, ampliar y reconocer los derechos de quienes estudian y trabajan en la institución.

- Queremos una universidad donde las personas se sientan seguras y libres de cualquier forma de discriminación y acoso laboral y sexual, donde se disponga de mecanismos e instancias institucionales ágiles y efectivas para prevenir, detectar y corregir prácticas indebidas de cualquier índole, sin distinciones ni dilaciones; una universidad inclusiva, respetuosa de la diversidad y orientada al bienestar y la salud física y mental de las personas.
- Queremos una universidad libre de violencia de género, pero esto solo es posible si asumimos que somos parte del problema y que para su transformación debemos ser parte de la solución. Para que la UCR sea líder nacional en materia de seguridad humana, igualdad de oportunidades y respeto a los Derechos Humanos, debemos promover agendas administrativas y académicas enfocadas en eliminar las brechas de género y la discriminación en todas sus formas, que garanticen la equidad; además, es preciso hacer las reformas reglamentarias, normativas e institucionales necesarias para proteger a las víctimas y sancionar a las personas ofensoras.
- Queremos una universidad comprometida con el bien común, fortalecida y visionaria, en donde prevalezcan la justicia, la dignidad de las personas, la solidaridad, la vida en democracia, el compromiso con la sociedad costarricense y el respeto a los Derechos Humanos.
- Queremos impulsar, en el seno de la comunidad universitaria, el reconocimiento de la violencia de género y el hostigamiento sexual y laboral como delitos que atentan contra la dignidad e integridad de las personas.
- Diseñaremos una agenda para sensibilizar a la comunidad universitaria en materia de diversidad cultural y fomentar el respeto y el intercambio de saberes tradicionales de nuestras comunidades indígenas, afrodescendientes y migrantes.
- Diseñaremos e implementaremos estrategias de vinculación e inclusión de comunidades indígenas, afrodescendientes y migrantes.

Para alcanzar las metas proponemos las siguientes acciones:

- Fortalecer una cultura institucional orientada al bienestar de las personas, el respeto a las diferencias, el reconocimiento de la diversidad cultural y el ejercicio pleno de los Derechos Humanos.
- Identificar necesidades de capacitación para la prevención y atención del acoso sexual y laboral y la violencia de género, de acuerdo con las diferentes poblaciones de la comunidad universitaria: estudiantado, personal docente y administrativo.
- Erradicar la discriminación, el hostigamiento sexual y laboral y la violencia de género mediante acciones académicas y administrativas que permitan prevenir estas conductas, atender apropiadamente a las víctimas y sancionar a las personas ofensoras.
- Proponer y diseñar medidas oportunas y efectivas para garantizar la equidad de género en todas las actividades de la institución; en particular, en los procesos de sensibilización de la comunidad universitaria al respecto.
- Proponer proyectos de acción social, docencia e investigación relacionados con el acoso sexual y laboral y la violencia de género, haciendo énfasis en instituciones de educación superior pública.
- Diseñar e implementar estrategias de divulgación de los procedimientos legales, normativos y administrativos vinculados a la prevención y tratamiento del acoso sexual, laboral y la violencia de género en la comunidad universitaria, para promover la sensibilización y la reflexión acerca de las causas y consecuencias de esta problemática, así como su impacto en la institución.
- Apoyar a las instancias que brindan asesoría y acompañamiento especializado a las víctimas, aplicar medidas preventivas y reparadoras, y colaborar en la derivación de los casos a instancias de atención psicológica o legal disponibles en la UCR y otras instituciones públicas, según corresponda.
- Promover condiciones y espacios de vida saludable física y mental en todas las sedes.

- Promover acciones para mejorar el ingreso, permanencia y graduación en la UCR de la población afrodescendiente, indígena y migrante, reconociendo su diversidad étnica, nacional y multicultural.
- Implementar medidas para superar los obstáculos que tienen las personas indígenas, afrodescendientes y migrantes para ingresar, permanecer y concluir con éxito su formación en la UCR.
- Actualizar las bases de datos de la Oficina de Registro e Información, la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y la Oficina de Becas para identificar estudiantado indígena, migrante y afrodescendiente.
- Promover acciones para mejorar las aptitudes académicas del estudiantado de Educación Diversificada en colegios de los pueblos indígenas Bribri, Brunca, Cabécar, Chorotega, Huetar, Maleku, Ngäbe y Teribe o Térraba, antes de la Prueba de aptitud académica.
- Incluir en el proceso de Admisión Diferida a todos los centros educativos que atienden a población indígena Bribri, Brunca, Cabécar, Chorotega, Huetar, Maleku, Ngäbe y Teribe o Térraba.
- Promover una política de reserva de plazas y concursos coherente con el compromiso de la Universidad inclusiva y equitativa.
- Ejecutar la política de empleabilidad en personal con alguna condición de discapacidad.
- Fortalecer los servicios de salud física, mental y emocional para estudiantes, personal académico y administrativo, con la misma calidad en todas las sedes.
- Crear una Unidad de Resolución Alternativa de Conflictos, adscrita a la Oficina de Recursos Humanos, para garantizar la calidad de vida laboral y las relaciones interpersonales, que brinde servicios al personal académico y administrativo.

Con el Eje 5, respondemos de manera efectiva e inmediata a las siguientes Políticas Institucionales 2021-2025 en materia de igualdad e inclusividad, bienestar y vida universitaria.



Eje 6.

**Compromiso y liderazgo para la sostenibilidad ambiental**



Queremos avanzar y seguir brindándole a la sociedad costarricense una universidad pública comprometida con la excelencia académica y el desarrollo científico, económico, social y cultural del país, así como con la sostenibilidad ambiental, los desafíos del cambio climático y el impacto inmediato y las consecuencias futuras de la pandemia del COVID-19.

Vivimos en una época de cambios e incertidumbre, en la cual los problemas que nos aquejan como humanidad y como país –sociales, económicos, de salud pública y ambientales– no dejan espacio para demoras ni decisiones o acciones precipitadas. Al respecto, el desarrollo sostenible, entendido como la posibilidad de satisfacer las necesidades de la sociedad costarricense sin comprometer las posibilidades de que las generaciones futuras satisfagan las suyas, conlleva el compromiso con la Agenda 2030 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, por lo que asumimos la responsabilidad que nos corresponde, dando prioridad a acciones para fortalecer la conciencia y participación de la comunidad universitaria y nacional en esta materia, y para mitigar el cambio climático y el deterioro ambiental.

Para que la Universidad de Costa Rica siga una senda de responsabilidad ambiental y selle su compromiso con la Agenda 2030 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, proponemos las siguientes metas:

- Fortalecer y mejorar nuestros aportes a la sostenibilidad ambiental para convertirnos en un referente nacional en esta materia.
- Proponer programas y proyectos de investigación, docencia, administración universitaria y acción social en materia ambiental, cambio climático, agricultura responsable con el ambiente, nutrición saludable y desarrollo local y sostenible, aprovechando las capacidades institucionales de vinculación interna, así como los vínculos existentes con CONARE, instituciones nacionales públicas y privadas, universidades de la región y de otras partes del mundo.
- Impulsar la utilización de los fondos CONARE para financiar de manera parcial o total los programas y proyectos de sostenibilidad ambiental.
- Consolidar los ecosistemas institucionales en todas las sedes para transformar la vida ambiental de nuestra institución y en las regiones donde estamos presentes.

- Innovar las condiciones y entornos laborales incorporando el uso intensivo de la tecnología, el teletrabajo y las videoconferencias, con el fin de evitar la movilidad innecesaria y las emisiones de gases de efecto invernadero. Para esto implementaremos lecciones aprendidas durante la pandemia, entre ellas, la necesidad de aumentar la ciberseguridad con el fin de brindar confianza y tranquilidad a la comunidad universitaria.

Para cumplir con estas metas planteamos las siguientes acciones:

- Reconvertir la ingeniería de las edificaciones institucionales actuales para incorporar la cosecha de agua de lluvia, la energía solar y otras tecnologías de ahorro de energía que permitan garantizar la sostenibilidad y reducir la huella de carbono.
- Promover una estrategia ambiental permanente, preventiva y de atención temprana integrada y aplicada a los procesos, productos y servicios institucionales, a fin de mejorar la ecoeficiencia y reducir los riesgos para la comunidad universitaria y el medio ambiente.
- Sustituir y reciclar el plástico, así como procesar adecuadamente los residuos sólidos y líquidos.
- Incorporar políticas y prácticas ambientales para sustituir equipos de alto consumo energético por tecnologías más eficientes y promover el intercambio de conocimientos sobre tecnologías limpias, así como la transferencia y el desarrollo tecnológico innovador relacionados con el medio ambiente.
- Impulsar el desarrollo de una identidad y conciencia ambiental en la comunidad universitaria, que le permita actuar sana y coherentemente en todas sus relaciones socioambientales.
- Digitalizar las comunicaciones internas, llevar al mínimo el uso del papel, reducir el uso de fotocopiadoras e impresoras y promover la firma digital para todos los trámites administrativos y académicos.



- Promover la movilidad y opciones eficaces para el transporte eléctrico en las instalaciones de la UCR en todo el país.
  - Fomentar el uso de la bicicleta y dotar de ciclovías que garanticen la seguridad de las personas ciclistas, en armonía con el tránsito de vehículos y personas que transiten a pie.
  - Reforzar la modernización de la flota vehicular con criterios de costo, efectividad y sostenibilidad, y revisar la huella ecológica de la flota universitaria, por ejemplo, las giras universitarias y la gestión del correo y los suministros, para tomar medidas de reducción y compensación.
  - Desarrollar “La U te mueve”, un proyecto de campus abierto los fines de semana, con oferta recreativa y deportiva, y basado en el trabajo colaborativo con los gobiernos locales aledaños a las distintas sedes universitarias. El objetivo será impulsar programas, proyectos y actividades para aprovechar el uso del espacio público y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía (UCR abierta).
- Con el Eje 6 respondemos de manera efectiva e inmediata a las Políticas Institucionales 2021-2025, específicamente las relacionadas con el compromiso ambiental.



Eje 7.

**UCR generadora de conocimiento**



Queremos una Universidad pública que fortalezca la generación de conocimiento en todas las áreas del saber, en donde la investigación sea parte de la formación del estudiantado y de las labores docentes y responda a las demandas propias del país y del mundo globalizado actual.

Queremos, también, que la Universidad siga siendo líder en temas de investigación; que sea actual, creadora y multiplicadora de conocimientos, con capacidad de dar respuestas apropiadas a los retos actuales y en donde se articulen los resultados obtenidos del proceso de investigación con el beneficio de la población nacional en general, por medio de una adecuada y fluida comunicación y divulgación.

Necesitamos una Universidad con una Rectoría debidamente articulada con la Vicerrectoría de Investigación, el Sistema de Estudios de Posgrado y la Oficina de Divulgación, de modo que todas estas áreas trabajen conjuntamente en la generación de proyectos y en asegurar su seguimiento y comunicación asertiva a la población nacional y a los distintos medios de divulgación científica. Para lograrlo, proponemos las siguientes metas:



- Impulsar y fortalecer la investigación de calidad, innovadora, con pertinencia e impacto en la calidad de vida de la ciudadanía y el desarrollo de las diferentes áreas del conocimiento.



- Contar con un Sistema de Estudios de Posgrado que dinamice el conocimiento especializado en Costa Rica.



Para alcanzar estas metas, proponemos las siguientes acciones:

- Los procesos administrativo-académicos que realiza la VI deben centrarse en el acompañamiento y la facilitación del quehacer de la investigación en las unidades académicas. Es preciso, para ello, simplificar y flexibilizar la estructura organizativa y los procedimientos internos de la VI, con miras a recuperar el rol coadyuvante de lo administrativo para la dinámica académica sustantiva.
- Simplificar y agilizar la política de evaluación de proyectos de investigación y sus respectivos informes, haciendo énfasis en la evaluación ex-post y orientada hacia la valoración de resultados y de su impacto científico, cultural y social.
- Dar mayor impulso a los fondos concursables de la VI para consolidar grupos de investigación emergentes, de manera que cuenten con la infraestructura, los fondos y la guía apropiada para su debido desarrollo.
- Fortalecer de manera equitativa y transparente la asignación de carga docente para investigación en todas las unidades académicas y sedes regionales, así como la distribución del presupuesto destinado a este fin.
- Facilitar y aligerar los trámites asociados a la participación y movilidad de las personas investigadoras en proyectos de carácter internacional.
- Promover e incentivar la divulgación de los resultados de las investigaciones por medio de la publicación de artículos en revistas indexadas, pero también a través de medios asequibles que le permitan a la población nacional conocer la producción universitaria.



- Realizar, en conjunto con el Consejo del Sistema de Estudios de Posgrado (SEP), un proceso abierto de discusión sobre las propuestas de reformas normativas y organizacionales del SEP, a fin de contar con un sistema más articulado con las unidades académicas de grado y más eficaz en cuanto a promover una mayor flexibilidad curricular y una mayor colaboración interdisciplinar en los estudios de posgrado.
  - Redefinir el lugar que tiene el SEP en la estructura institucional, impulsando cambios reglamentarios y de gestión para fortalecer la articulación con las unidades base de grado y los centros de investigación, pero respetando las características y necesidades de las diferentes áreas del saber.
  - Lograr una mayor difusión y acceso a los resultados de las investigaciones realizadas en la UCR, mediante la revisión y mejora de los portales, sistemas de información y bases de datos disponibles para la comunidad universitaria nacional e internacional.
- Alcanzando las metas descritas lograremos una universidad líder en la generación y divulgación de conocimiento, una distribución presupuestaria y de cargas más equitativa y una disminución significativa en la tramitología asociada a este quehacer, gracias a lo cual la formulación y ejecución de proyectos de investigación podrá ser más eficiente.
- El Eje 7 responde de manera eficiente e inmediata a las políticas institucionales 2021-2025 relacionadas con la investigación.



Eje 8.

**UCR para sus  
estudiantes**



La UCR debe tener a los y las estudiantes en el centro de su quehacer. Sus actividades de docencia, acción social e investigación deben reflejarse en formas innovadoras de incluir al estudiantado y hacerlo parte activa de su proceso de formación.

También consideramos primordial desarrollar una política de mejoramiento continuo de las condiciones de desarrollo humano de la población estudiantil, lo cual implica diseñar políticas que coloquen a la población estudiantil en el centro de la gestión universitaria. Para lograrlo, es necesario conocer mejor su situación y particularmente dos aspectos: su bienestar y su salud física y mental. Deben implementarse políticas específicas para atender ambos aspectos y hacer lo necesario para contar con un sistema de becas ágil, flexible y depurado, que contribuya con el desarrollo integral de las personas estudiantes.

Para esto planteamos las siguientes metas:



- Asegurar el acceso equitativo, solidario y relevante a la educación pública universitaria. Para lograrlo es necesario revisar el sistema de admisión universitario desde criterios sustantivos y basados en los principios orientadores.



- Promover una universidad abierta y sensible a las necesidades cambiantes de su población estudiantil.



- Reforzar una universidad en la que la población estudiantil esté feliz, libre y segura.

Algunas acciones concretas en este sentido son:

- Fortalecer el proceso de admisión a fin de establecer políticas afirmativas que reduzcan las brechas de ingreso en términos territoriales, de género, discapacidad, condición socioeconómica, comunidades de alto riesgo psicosocial y otras poblaciones en condición de vulnerabilidad. Coordinar acciones con la Vicerrectoría de Docencia y generar estrategias con perspectiva de género que permitan aumentar el ingreso a las carreras de mayor demanda laboral (por ejemplo, pero sin limitarlo, a las STEM) y fomentar una inducción inicial del estudiantado para generar una adaptación más adecuada a la vida universitaria.
- Profundizar, en conjunto con la Vicerrectoría de Docencia, en el análisis de la población estudiantil para conocer las brechas de acceso y permanencia en las carreras.
- Revisar y ajustar los parámetros actuales de asignación de becas y alojamientos estudiantiles para disminuir el abandono por razones económicas. Mejorar los estudios socioeconómicos mediante un análisis multidimensional y dinámico del entorno familiar (gestión basada en datos). Analizar la viabilidad de ampliar la asignación de becas para todo el año (incluyendo tres comidas diarias los siete días de la semana) y buscar ajustar los montos de becas de acuerdo con el costo de la vida de la zona donde se ubica la sede o el recinto universitario.
- Realizar diagnósticos periódicos de salud mental para evaluar la incidencia de las adicciones, los trastornos de ansiedad y la depresión en la población universitaria estudiantil.
- Fortalecer el CASE y sus acciones en la atención y acompañamiento académico de poblaciones prioritarias, a partir del estudio de las brechas de acceso, permanencia, situaciones de salud mental y otras condiciones de contexto. Atender de manera particular a la población becada y la que vive en residencias estudiantiles, así como a las personas estudiantes con hijos e hijas.

- Capacitar al personal docente y administrativo para reconocer prácticas de riesgo entre el estudiantado, generar alertas tempranas y coordinar con los CASE. Incorporar de manera integral en el currículo académico la formación sobre habilidades para el aprendizaje, manejo de estrés y emociones, así como herramientas para mejorar el bienestar.
  - Establecer una oferta de cursos en horarios nocturnos, fines de semana y mediación virtual; propiciar la apertura de cursos en tercer ciclo e incentivar a las unidades académicas, mediante la asignación de recursos, a que asuman la práctica y se garanticen los servicios asociados. Ampliar los horarios de funcionamiento de las bibliotecas y laboratorios de cómputo, incluyendo sábados y domingos, a lo largo de los tres ciclos lectivos y durante los periodos de receso a través de la implementación de un plan piloto de bibliotecas 24/7.
  - Fomentar, a nivel de grado y posgrado, un proceso de matrícula ágil, desburocratizado y definitivo, con participación de la FEUCR y el Consejo Superior Estudiantil por medio de la Comisión Institucional de Gobernanza.
  - Brindar facilidades de cuidado para favorecer el ingreso, permanencia y graduación del estudiantado que trabaja o tiene hijas e hijos.
  - Fortalecer y promover los programas de becas e intercambios internacionales para los estudiantes de pregrado, grado y posgrado.
- En el Eje 8 respondemos de manera eficiente e inmediata a las políticas institucionales 2021-2025 relacionadas con vida estudiantil.

**¡Sumemos para  
construir tiempos  
mejores!**



A lo largo de los ocho ejes de trabajo de este programa de gobierno se plantean una serie de metas acompañadas de acciones concretas. Estamos conscientes de que se trata de propuestas complejas y llevarlas a cabo en los próximos cuatro años requiere un trabajo colectivo importante. Para lograrlo crearemos comisiones institucionales temporales que, de manera conjunta con las unidades académicas, las vicerrectorías y el sector estudiantil elaboren propuestas de solución viables para los principales problemas de nuestra Universidad:

- Comisión institucional de vinculación con el sector gubernamental, el sector privado y la sociedad.
- Comisión institucional de comunicación.
- Comisión institucional de gobernanza.
- Comisión institucional jurídico-normativa.
- Comisión institucional de regionalización.
- Comisión institucional de género.
- Comisión institucional de inclusión y diversidad sexual.
- Comisión institucional de diversidad cultural.
- Comisión institucional de calidad de vida.
- Comisión institucional de desarrollo sostenible.

Cada comisión, integrada por representantes idóneos, tendrá como meta común el desarrollo de procesos de toma de decisión consensuados y públicos.

Estos grupos reportarán al Consejo de Rectoría y brindarán informes ordinarios cada seis meses, además de informes extraordinarios cuando dicho consejo, el Consejo Universitario o la Asamblea Colegiada así lo requieran.

Le reiteramos la invitación a que se sume a nuestra propuesta para la Rectoría y el gobierno universitario 2020-2024. Contamos con sus ideas, su criticidad y su compromiso con la misión histórica de la UCR de atender las demandas presentes y futuras de la sociedad costarricense, superar la crisis del COVID-19 y defender la educación superior pública, a fin de obtener resultados en el corto plazo y asegurar la pertinencia, calidad y equidad en la oferta académica, la rendición de cuentas y los aportes decisivos al desarrollo nacional.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Este programa ha sido revisado para que concuerde con las políticas universitarias 2021-2025.

# Documentos consultados

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

Ley 7600 de 1996. Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad. 29 de mayo de 1996. D.O. No. 102. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53160&nValor3=110485&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=53160&nValor3=110485&strTipM=TC)

Consejo Universitario. Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica. 22 de marzo de 1974. Universidad de Costa Rica.

Consejo Universitario. Políticas Institucionales 2021-2025. 05 de marzo de 2020. Universidad de Costa Rica.

Expediente No.17.752. “Creación de la Universidad Pedagógica Nacional”. Acta sesión ordinaria No. 12 del martes 17 de setiembre de 2013. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). Costa Rica. Índice de Desarrollo Social 2017. [file:///F:/RECTORÍA%202020-2024/Indice\\_Desarrollo\\_Social\\_2017.pdf](file:///F:/RECTORÍA%202020-2024/Indice_Desarrollo_Social_2017.pdf)  
[file:///F:/RECTORÍA%202020-2024/Indice\\_Desarrollo\\_Social\\_2017.pdf](file:///F:/RECTORÍA%202020-2024/Indice_Desarrollo_Social_2017.pdf)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 de Costa Rica. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-y-de-inversion-publica-del-bicentenario-2019-2022-de-costa-rica>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)

Programa Estado de la Nación. (2019). Séptimo Informe Estado de la Educación. <https://estadonacion.or.cr/informes/>

Vizcarro, C. y León, J. A. (1998). Nuevas tecnologías para el aprendizaje. Pirámide.



**¡LLEGÓ EL MOMENTO!**



**GUSTAVO**

**GUTIÉRREZ ESPELETA**

R E C T O R