



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**CU** Consejo  
Universitario

## CONSEJO UNIVERSITARIO

### ACTA DE LA SESIÓN n.º 6864 EXTRAORDINARIA

Celebrada el lunes 16 de diciembre de 2024

Aprobada en la sesión n.º 6893 del jueves 24 de abril de 2025

---

#### TABLA DE CONTENIDO ARTÍCULO ÚNICO

#### PÁGINA

DICTAMEN CCCP-8-2024. Políticas institucionales 2026-2030. ....2

Acta de la **sesión n.º 6864, extraordinaria**, celebrada por el Consejo Universitario a las catorce horas del día lunes dieciséis de diciembre de dos mil veinticuatro por medio de la plataforma Zoom.

Participan los siguientes miembros: Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera, director, Área de Salud; Dr. Germán Antonio Vidaurre Fallas, Área de Ciencias Básicas; Dr. Carlos Palma Rodríguez, Área de Ciencias Sociales; Dr. Eduardo Calderón Obaldía, Área de Ingeniería; Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas, Área de Artes y Letras; M. Sc. Ana Carmela Velázquez Carrillo, Área de Ciencias Agroalimentarias; MTE Stephanie Fallas Navarro, sector administrativo; Br. Noelia Solís Maroto y Sr. Samuel Viquez Rodríguez, sector estudiantil; y Lic. William Méndez Garita, representante de la Federación de Colegios Profesionales.

La sesión se inicia con la participación de los siguientes miembros: Dr. Carlos Palma Rodríguez, Dr. Eduardo Calderón Obaldía, Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas, MTE Stephanie Fallas Navarro, Br. Noelia Solís Maroto, Sr. Samuel Viquez Rodríguez, Lic. William Méndez Garita, Dr. Germán Antonio Vidaurre Fallas, M. Sc. Ana Carmela Velázquez Carrillo y Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera.

Ausentes con excusa: Dr. Gustavo Gutiérrez Espeleta y Dr. Carlos Araya Leandro.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA informa que el Dr. Gustavo Gutiérrez Espeleta refirió que no va a poder asistir la tarde de hoy debido a temas de agenda previamente establecidos; el Dr. Carlos Araya Leandro se incorporará a la sesión en breve, y en este momento se incorpora la Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas.

Seguidamente, da lectura al orden del día:

1. **Comisión de Coordinadores Permanentes.** Formulación de las políticas institucionales para el periodo 2026-2030. (Dictamen CCCP-8-2024).

## ARTÍCULO 1

**La Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes presenta el Dictamen CCCP-8-2024 en torno a la formulación de las políticas institucionales para el periodo 2026-2030.**

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA expone el dictamen que, a la letra, dice:

### ANTECEDENTES

1. El artículo 30, inciso a), del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica* establece como funciones del Consejo Universitario:
  - a) *Definir las políticas generales institucionales y fiscalizar la gestión de la Universidad de Costa Rica.*
2. El Consejo Universitario aprobó las **políticas institucionales** correspondientes al periodo 2021-2025 (sesión n.º 6357, artículo 6, del 5 de marzo de 2020).
3. El artículo 40 del *Reglamento del Consejo Universitario* en relación con las potestades de las comisiones dispone:

*Para cumplir su cometido, las comisiones podrán recabar información, solicitar criterios o asesorarse con las personas, órganos o instancias que crean convenientes, sea mediante la coordinación o la persona asesora.*

*Además, las comisiones permanentes podrán conformar subcomisiones para atender casos específicos que así lo requieran, de conformidad con el procedimiento establecido.*

*Las instancias o personas de la Universidad deberán responder en forma oportuna y en el tiempo solicitado.*

4. El Consejo Universitario definió que la formulación de las políticas institucionales<sup>1</sup> es competencia de la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes (CCCCP) (sesión n.º 5956, artículo 4, del 10 de diciembre de 2015).
5. La CCCCp incorporó dentro de la formulación de las Políticas Institucionales 2026-2030 los siguientes expedientes:  
*Solicitar a la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes que analice y estudie la viabilidad de crear una política de reducción del consumo de papel para los diferentes procesos que se realizan en la gestión administrativa institucional, y que valore su incorporación en las políticas institucionales (sesión n.º 6686, del 21 de marzo de 2023)*<sup>2</sup>.  
*Hacer un pase a la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes para incorporar en el análisis que está llevando de las políticas institucionales 2026-2030 acciones que propicien la igualdad de género en la Institución en forma transversal (sesión n.º 6821, del 1.º de agosto de 2024)*<sup>3</sup>.
6. La Dirección del Consejo Universitario trasladó a la CCCCp el análisis y trámite de la formulación de las políticas institucionales para el periodo 2026-2030 (Pase CU-82-2024, del 23 de agosto de 2024).

## ANÁLISIS

### Origen y propósito

En el 2025 concluirá el quinquenio que rigen las políticas vigentes. Es por ello que se hace necesario realizar un nuevo proceso de formulación de políticas institucionales para el quinquenio 2026-2030, las cuales son requeridas para el inicio del proceso de planificación institucional 2026. Por lo anterior, el caso tiene el propósito de formular las políticas institucionales para el próximo quinquenio y con ellas definir las acciones que la Institución debe desarrollar para afrontar los desafíos y retos que tendrá la Universidad como institución pública en el mediano plazo.

### Marco conceptual y metodología para la formulación de las Políticas Institucionales 2026-2030

#### Marco conceptual

Las políticas públicas pueden definirse<sup>4</sup> como un *conjunto de actividades que emanan de uno o varios actores investidos de autoridad pública. Estas tienen como objetivo modificar y mejorar el estado de las cosas o situaciones en la sociedad, es decir, generar determinados impactos o efectos. En este sentido, las Políticas Institucionales 2026-2030* pueden definirse entonces como el conjunto de acciones aprobadas por el Consejo Universitario (CU), que orientarán el quehacer de la Universidad en el mediano plazo, con el propósito de abordar en forma afirmativa situaciones consideradas institucionalmente como problemáticas<sup>5</sup>.

La formulación de políticas públicas sigue un modelo que guía el desarrollo de cada una de las etapas. Los diversos modelos existentes poseen ejes comunes y fundamentales que son necesarios para que se dé una política pública eficaz. En la formulación de las *Políticas Institucionales 2026-2030* se tiene como fundamento conceptual el modelo de ciclo de las políticas públicas<sup>6</sup>, el cual concibe el proceso de construcción de las políticas como una serie de etapas analíticas sucesivas y de lógica secuencial, sin que estas sean rígidas; más bien, es una guía para orientar y facilitar el proceso de trabajo (desde su diseño hasta su evaluación) de quienes elaboran las políticas. En este modelo, las diferentes fases se retroalimentan continuamente, lo cual permite desarrollar las políticas desde la etapa de identificación de las problemáticas, su formulación y discusión hasta la ejecución propia de estas en actividades que se gesten por parte de la Administración (implementación), y retomar el proceso con la evaluación de las líneas de acción a lo largo del periodo (véase Figura 1).

1 En años anteriores la labor de formulación de las políticas institucionales había sido realizada por la antigua Comisión de Política Académica.

2 Dictamen CE-2-2023, del 16 de marzo de 2023.

3 Dictamen CE-5-2024, del 3 de julio de 2024.

4 Delgado Godoy, L. (s. f.). *Las políticas públicas. El ciclo de las políticas públicas*. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional.

5 El Diccionario de la *Real Academia Española* la define como el *conjunto de problemas pertenecientes a una ciencia o actividad determinadas*.

6 Alza Barco, C. A. (2013, 13 de marzo). Del ciclo de políticas a las funciones gerenciales. *Valor público*. [https://carlosalzarbarco.wordpress.com/2013/03/13/funciones\\_gerenciales/](https://carlosalzarbarco.wordpress.com/2013/03/13/funciones_gerenciales/)

**Figura 1**  
**Ciclo de las políticas públicas**



**Fuente:** Alza Barco (2013).

A continuación, se especifica cada una de las etapas de este ciclo:

La agendación comprende la identificación de las principales problemáticas que requieran de una actuación para su resolución y mejorar las situaciones existentes. En esta fase, pueden participar distintos actores que coadyuvan en la definición de líneas orientadoras lo cual será fundamental para la toma de decisiones.

En el diseño se establecen las orientaciones y se plantea cómo se realizará la política, es decir se formulan alternativas de solución, la visión, los objetivos y metas. En esta etapa es importante tener clara la problemática para poder establecer adecuadamente las alternativas de solución.

La implementación pone en marcha las acciones planificadas, en consideración de los recursos y dispositivos organizativos que se han dispuesto para ello con anticipación. También se da un control de gestión (retroalimentación) para conocer cómo se desarrolla la política, con el propósito de que se den las modificaciones necesarias para cumplir con lo establecido.

Finalmente, la evaluación hace posible comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, y tomar decisiones de mejora para el futuro. Es decir, es verificar si lo que fue formulado se implementó adecuadamente, según los objetivos y metas propuestas.

Las políticas deben tener como componentes esenciales los siguientes aspectos:

- Definir una intervención institucionalizada y colectivamente vinculante elaborada o decidida por una autoridad formal.
- Desarrollar un conjunto de decisiones relativas a medios/fines como respuesta a los problemas y necesidades definidos.
- Gestar cursos de acción o inacción que tengan efectos en el quehacer universitario.

En la formulación de las políticas 2026-2030 también se incluyen dos enfoques que se consideran fundamentales en la construcción, a saber:

### **La perspectiva de derechos humanos**

La perspectiva de derechos humanos en la formulación de políticas públicas<sup>7</sup> implica integrar y aplicar los principios y normas de los derechos humanos en el diseño, implementación y evaluación de las políticas gubernamentales. Esto significa que las decisiones y acciones de las instituciones deben respetar, proteger y garantizar los derechos fundamentales de todas las personas.

<sup>7</sup> Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2018). *Políticas públicas con enfoque en derechos humanos*. <https://oasmailmanager.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticPublicasDDHH.pdf>

La incorporación de esta perspectiva en las políticas institucionales permite generar acciones que promuevan la justicia social y la dignidad de todas las personas, así como eliminar toda forma de discriminación y desigualdades existentes, especialmente los colectivos humanos más vulnerabilizados, de forma que se fortalece la posición ética de la Universidad frente a la sociedad.

### La gestión para resultados en el sector público

La gestión para resultados es un enfoque que busca mejorar la eficacia y eficiencia de las políticas públicas y los servicios que ofrecen las instituciones estatales. El propósito es que estas centren sus esfuerzos en los resultados que desean lograr, en lugar de solo cumplir con las actividades o tareas programadas. Este modelo se basa en una planificación estratégica, donde se definen objetivos claros, medibles y alcanzables, y se utiliza la medición y evaluación de los resultados para asegurar que los recursos públicos sean utilizados de manera adecuada.

De acuerdo con la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU)<sup>8</sup>, se conceptualiza la gestión para resultados

*(...)como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país* (BID, 2016, citado por Manual Planificación, Mideplan).

La perspectiva al enfocarse en los resultados, asegura que los recursos públicos se empleen de manera más eficiente, se mejore la toma de decisiones mediante criterios de sostenibilidad y de largo plazo, exista una mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas, así como las acciones efectivas que impacten positivamente a la sociedad, de manera que se genere mayor valor público.

### Metodología

En cuanto a los aspectos metodológicos llevados a cabo para abordar y formular las políticas institucionales, la CCCP tomó en cuenta aspectos sugeridos por las personas miembros que conforman esta comisión, el documento elaborado por la Oficina de Planificación Universitaria, denominado *Evaluación de las Políticas Institucionales 2021-2025 de la Universidad de Costa Rica: Propuesta metodológica y resultados descriptivos del periodo 2021-2024, al igual que el plan de trabajo definido en la CCCP*.

Es importante indicar que la CCCP inició con el proceso de formulación de las políticas institucionales para el periodo 2026-2030 desde inicios del 2024; esto por cuanto estas deben estar aprobadas en el primer trimestre del 2025, y que estas nuevas líneas de acción sirvan de insumo fundamental para la formulación tanto del presupuesto institucional del año 2026 como para el *Plan Nacional de la Educación Superior* (PLANES 2026-2030) elaborado por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE). Por lo anterior, la CCCP dio prioridad a la formulación de las políticas institucionales; por ello, del total de dieciséis reuniones, once se dedicaron al análisis de dichas políticas, y nueve de ellas fueron ampliadas por lo que se contó con la participación del Lic. William Méndez Garita, representante de la Federación de Colegios Profesionales; y de la Srta. Noelia Solís Maroto y el Sr. Samuel Viquez Rodríguez, ambos representantes estudiantiles ante el Consejo Universitario. Para cumplir con esos propósitos, la construcción de las políticas institucionales se dividió en varias fases. A continuación, se presenta el cronograma con el que se inició el proceso de formulación de las políticas<sup>9</sup>:

**Cuadro 1**  
**Cronograma para la formulación de las Políticas Institucionales 2026-2030**

| Etapas del proceso                                                  | Periodo          | Responsables |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| • Aprobación de las Políticas Institucionales 2026-2030.            | Marzo 2025       | Plenario     |
| • Discusión y aprobación de las Políticas Institucionales 2026-2030 | 13 de marzo 2025 | Plenario     |

<sup>8</sup> Véase [https://oplau.ucr.ac.cr/listado\\_archivos/CAPACITACIONES%20Y%20MANUALES/Plan%20Presupuesto/GpR%20en%20la%20Planificaci%C3%B3n%20Operativa%20-%20UCR.pdf](https://oplau.ucr.ac.cr/listado_archivos/CAPACITACIONES%20Y%20MANUALES/Plan%20Presupuesto/GpR%20en%20la%20Planificaci%C3%B3n%20Operativa%20-%20UCR.pdf)

<sup>9</sup> Cronograma elaborado en abril del 2024.

|                                                                                                          |                                      |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| • Redacción del dictamen final                                                                           | 24 de febrero al 7 de marzo 2025     | Gerardo F.                          |
| • Análisis y aprobación en CCCP de las Políticas Institucionales 2026-2030.                              | 20 de febrero 2025                   | CCCP                                |
| • Análisis de observaciones de la consulta.                                                              | 27 de enero al 14 de febrero 2025    | CCCP ampliada con grupos de trabajo |
| • Publicación en consulta de la propuesta de las Políticas Institucionales 2026-2030 y acciones.         | 20 de diciembre al 24 de enero 2025  | CIST-Comunicación                   |
| • Aprobación de la propuesta de Políticas Institucionales 2026-2030.                                     | 17 de diciembre 2024                 | Plenario                            |
| • Elaboración del dictamen para publicar en consulta.                                                    | 6 al 13 de diciembre 2024            | Gerardo F.                          |
| • Análisis y aprobación en CCCP de la propuesta de Políticas Institucionales 2026-2030.                  | 5 de diciembre 2024                  | CCCP                                |
| • Elaboración de la propuesta de enunciados y actividades de las Políticas Institucionales 2026-2030.    | 25 al 29 de noviembre 2024           | Grupos de trabajo de cada eje       |
| • Sistematización y análisis de la información del metaplan, encuestas, y CIEP en los grupos de trabajo. | 4 al 22 de noviembre                 | Grupos de trabajo de cada eje       |
| • Recepción de observaciones del estudio del CIEP.                                                       | 1 al 15 de noviembre 2024            | Gerardo F.                          |
| • Realización del metaplan.                                                                              | 1 de noviembre 2024                  | Grupos de trabajo de cada eje       |
| • Aplicación de encuestas a docente, administrativo, estudiantil y externo.                              | 23 de octubre al 8 de noviembre 2024 | OPLAU                               |
| • Proceso de consultas a vicerrectorías y Consejo de Sedes Regionales.                                   | Agosto 2024                          | Dirección CU y Gerardo F.           |
| • Conformación de ejes y equipos de trabajo.                                                             | Agosto 2024                          | CCCP                                |

Fuente: Elaboración propia, Unidad de Estudios.

Con el propósito de crear un marco para el análisis de los elementos por considerar en la definición de los nuevos ejes del próximo quinquenio, se convocó a las reuniones de la CCCP a representantes de la OPLAU, que presentaron los resultados de la evaluación y análisis de las Políticas Institucionales 2021-2025<sup>10</sup>. También, se convocó a OPES-CONARE<sup>11</sup>, quienes hicieron una exposición del proceso de construcción de PLANES 2026-2030. Asimismo, al Programa Estado de la Nación<sup>12</sup>, quienes presentaron una visión diagnóstica y prospectiva de la educación superior para el periodo 2026-2030 así como desafíos de las universidades para el próximo quinquenio.

Además, se realizó un taller (metaplán)<sup>13</sup> denominado “Construcción de las Políticas Institucionales 2026-2030”. Este fue organizado por la Unidad de Estudios del Consejo Universitario con la colaboración de la OPLAU, y tuvo como propósito general tener un panorama de las necesidades existentes y definir la visión de la Universidad para la próxima década. Los objetivos específicos fueron:

1. Conocer, desde la experiencia y las percepciones de los miembros de la comunidad universitaria, la visión de desarrollo para la Universidad de Costa Rica en los próximos 10 años, en el marco de la definición de las Políticas Institucionales 2026-2030.

<sup>10</sup> Reunión de la CCCP del 21 de marzo de 2024. Asistieron el Ing. Carlos Granados Hernández, el Dr. Esteban Mora Martínez, el Ing. Roger Tenorio Chacón y el Mag. Edgar Arias Porras.

<sup>11</sup> Reunión de la CCCP del 21 de marzo de 2024. Asistieron el Mag. Olman Madrigal Solórzano, la Mag. Cinthia Azofeifa Ureña y la Licda. Cinthya Picado Madrigal, de la División de Planificación Interuniversitaria, OPES.

<sup>12</sup> Reunión de la CCCP del 23 de mayo de 2024. Asistieron la M. Sc. Isabel Román Vega y la M. Sc. Marcela Román Forastelli.

<sup>13</sup> Realizado el 1.º de noviembre en el edificio de Educación Continua.

2. Identificar las oportunidades de mejora, en el marco de la construcción de las políticas institucionales, que debe atender la Universidad de Costa Rica para alcanzar la visión de desarrollo planteada.

A este taller se invitaron 147 personas<sup>14</sup>, entre ellas, docentes, administrativas y estudiantes. En esta actividad se plantearon tres preguntas. La primera fue: ¿cómo visualiza el desarrollo de la Universidad de Costa Rica en los próximos 10 años? Fue contestada por medio de la aplicación Slido como un preámbulo a lo que fue el trabajo en los grupos. Las dos siguientes preguntas fueron: ¿cuáles serían las tres principales oportunidades de mejora que debe atender la Universidad en los próximos 10 años para alcanzar la visión de desarrollo planteada en el marco del eje “X”?, y ¿cuáles cambios sociales, económicos o políticos actuales, debe considerar la Universidad de Costa Rica para aprovechar las oportunidades de mejora propuestas? Se trabajaron en los grupos distribuidos de acuerdo con los cinco ejes previamente definidos. En cuanto a la dinámica interna, se entregaron tarjetas y cada persona suministró información en cuatro tarjetas con sus respuestas. Una vez terminada la fase de grupos, se realizó una plenaria y se dieron las conclusiones de los grandes temas surgidos en cada uno de los ejes.

La información obtenida de los grupos de trabajo (conformados por cada eje) fue posteriormente sistematizada por personas asesoras-investigadoras de la Unidad de Estudios. Una vez terminado dicho proceso la información fue analizada en los grupos de trabajo de cada eje a partir del cual se detectaron las principales problemáticas que sirvieron de insumo para la modificación y elaboración de las nuevas políticas.

También, en coordinación con la OPLAU, se aplicaron tres encuestas dirigidas al sector docente, administrativo, estudiantil y externo<sup>15</sup>. Específicamente, al sector externo se consultó a la Federación de Colegios Profesionales Universitarios (FEDECOPROU), la Asamblea de trabajadores del Banco Popular, al Parlamento Ambiental, la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP). Producto de estas se obtuvo 764 respuestas de los diferentes participantes (700 personal universitario, 62 del sector estudiantil y 2 del externo). Estas encuestas fueron de gran utilidad para complementar y validar la información obtenida en el taller, y el objetivo fue:

1. Conocer, desde la experiencia y las percepciones de los miembros de la comunidad universitaria y del sector externo, la visión de desarrollo para la Universidad de Costa Rica en los próximos 10 años.
2. Identificar las oportunidades de mejora, en el marco de la construcción de las políticas institucionales que debe atender la Universidad de Costa Rica para alcanzar la visión de desarrollo planteada.

Además, se solicitó al Centro de Investigación en Estudios Políticos (CIEP)<sup>16</sup> elaborar una encuesta para conocer la percepción y conocimiento de la comunidad universitaria respecto a las políticas vigentes 2021-2025 y los aspectos que se consideran pueden mejorarse para lograr una transformación de la Institución para el futuro. Ese estudio debía contener información sobre:

1. Transformaciones y cambios.
2. Necesidades identificadas.
3. Visión a futuro.
4. Cultura institucional.
5. Acciones adoptadas en aplicación o función de las políticas aprobadas.

Según lo pertinente, se solicitó a diversas instancias universitarias, entre ellas el Consejo de Sedes Regionales<sup>17</sup> y vicerrectorías<sup>18</sup>, realizar un análisis de las Políticas Institucionales 2021-2025. El propósito fue que esas instancias presentaran observaciones y propuestas de modificación, o bien, nuevas políticas. Las instancias anteriores remitieron observaciones y propuestas para el análisis correspondiente<sup>19</sup>. Además de las instancias anteriores, se recibieron

14 Para ello se emitió la Circular CU-9-2024, del 22 de octubre de 2024.

15 Estas se aplicaron del 23 de octubre al 8 de noviembre 2024.

16 CU-1116-2024, del 27 de mayo de 2024.

17 CU-1395-2024, del 1.º de julio de 2024.

18 CCCP-17-2024, del 9 de agosto de 2024.

19 Oficios CASR-39-2024, del 3 de junio de 2024; CASR-42-2024, del 14 de junio de 2024; ViVE-2192-2024, del 16 de septiembre de 2024; CASR-78-2024, del 30 de septiembre de 2024; VAS-5191-2024, del 8 de octubre de 2024; VD-3539-2024, del 11 de octubre de 2024; VRA-5794-2024, del 14 de octubre de 2024; VI-7011-2024, del 15 de octubre de 2024.

también aportes con propuestas de modificación y observaciones para mejorar las políticas por parte del Sistema de Estudios de Posgrado<sup>20</sup>. Asimismo, cuando se estimó necesario, se convocó a personal de instancias universitarias lo cual fue fundamental para ampliar criterios en la construcción de la propuesta inicial que se presentó a la CCCP, entre ellas participó la Oficina de Bienestar y Salud.

Adicionalmente, se revisó y analizó información referente al contexto de la educación superior en el ámbito nacional e internacional y del contexto universitario, entre los que se tomaron en cuenta están: informes del Estado de la Educación Superior de los periodos 2019 a 2023, mapeo de la oferta académica de las universidades públicas en Costa Rica 2022, evaluación de las Políticas Institucionales 2021-2025 de la Universidad de Costa Rica, *Informe de la Evaluación Financiera y Presupuestaria del PAO* al 30 de junio de 2024, Informe anual del rector 2023, *Informe de labores de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil del 2023*, *Guía para la elaboración de Políticas de Mideplan, Hacia las sociedades del conocimiento* (UNESCO), la conferencia “Educación Superior como parte del Sistema Educativo en América Latina y el Caribe de la Conferencia Regional de Educación Superior” (CRES), *Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?*, *Estudios Económicos de la OCDE*, Costa Rica, 2023.

La CCCP definió los nuevos ejes para las políticas 2026-2030 con base en un análisis comparativo realizado a las políticas institucionales desde el 2010 hasta las vigentes, la revisión de la evaluación a las Políticas Institucionales 2021-2025, presentada por la OPLAU en la que se determinó el peso de los ejes en la formulación del presupuesto y de los proyectos<sup>21</sup> en la Institución, así como elementos de inclusión y transversalidad de algunos temas, tales como regionalización, equidad de género, excelencia, igualdad e inclusividad. Luego de la discusión, se estimó conveniente dejar cinco ejes que incluirían las nuevas políticas, a saber, “Universidad y sociedad”, “Excelencia académica”, “Cobertura y equidad”, “Gobernanza universitaria” y “Bienestar y vida universitaria”. También, se consideró pertinente hacer un análisis profundo en las subcomisiones para incorporar dentro de estos las políticas contenidas en los restantes seis ejes “Talento humano”, “Igualdad e inclusividad”, “Compromiso ambiental”, “Independencia de gobierno, organización y finanzas”, “Posgrado” y “Regionalización”.

A efectos del trabajo de grupos y orientación en la construcción de las políticas, se realizó la definición preliminar de los ejes, a saber:

#### **Eje 1: Universidad y sociedad:**

Comprende las necesidades para fortalecer las condiciones para la interacción universitaria con la comunidad nacional e internacional, con el fin de contribuir con el desarrollo y la construcción de una sociedad menos desigual y más próspera, justa y humanista.

#### **Eje 2: Excelencia académica:**

Comprende las decisiones, acciones y gestiones que mediante la promoción de valores éticos, el compromiso social y la innovación constante, se orientan a alcanzar el más alto nivel de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la búsqueda del conocimiento y el impacto social de la acción universitaria, a la vez que se promueve el desarrollo integral del estudiantado y un mayor valor público hacia la sociedad costarricense.

#### **Eje 3: Cobertura y equidad:**

Comprende el conjunto de políticas que aseguren y promuevan el acceso, la permanencia y el éxito académico, basado en los méritos, la capacidad y los esfuerzos de la población estudiantil con igualdad de oportunidades y equidad.

#### **Eje 4 Bienestar y vida universitaria:**

Comprende los temas y las políticas dirigidas a promover y fortalecer, en los diferentes espacios y entornos universitarios, la cultura de paz, el bienestar y salud integral, la vigilancia en salud, la innovación, la equidad y el respeto a la diversidad.

#### **Eje 5: Gobernanza universitaria:**

Comprende la forma efectiva de dirigir, organizar y gestionar la academia; la cual se sustenta en elementos como la democracia y la transparencia en todo el quehacer universitario. Esta gobernanza incide en un sistema institucional que es relacional, integral y sostenible, cuyo fin principal es la creación de valor público, mediante el fortalecimiento

<sup>20</sup> Oficio SEP-5470-2024, del 6 de noviembre de 2024.

<sup>21</sup> Véase *Evaluación de las Políticas Institucionales 2021-2025* (pp. 22-58).

de la confianza, tanto a lo interno de sus comunidades, como a lo externo, y con ello lograr, para el bien común de la sociedad, la democratización del conocimiento humanista, científico y tecnológico.

El abordaje de cada eje estuvo a cargo de subcomisiones (grupos de trabajo), conformadas por 2 o 3 miembros, 2 personas asesoras de la Unidad de Estudios y 1 o 2 representantes de la OPLAU. A continuación, se presenta la integración de cada uno de las subcomisiones, según el eje de estudio.

| Eje 2026-2030                         | Miembros                                                                   | Asesores UE-CIST <sup>22</sup>                           | OPLAU                                          |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Universidad y sociedad</b>         | Noelia Solís Maroto<br>Carmela Velázquez Carrillo<br>William Méndez Garita | Grethel Castro Céspedes<br>Rosibel Ruiz Fuentes          | Annabelle Mora Bonilla                         |
| <b>Excelencia académica</b>           | Patricia Fumero Vargas<br>Eduardo Calderón Obaldía                         | Javier Fernández Lara<br>Rafael Jiménez Ramos            | Esteban Mora Martínez                          |
| <b>Cobertura y equidad</b>            | Germán Vidaurre Fallas<br>Carlos Palma Rodríguez<br>Carlos Araya Leandro   | Rose Mary Fonseca González<br>Marjorie Chavarría Jiménez | Mario Rivera Pérez<br>Róger Tenorio Chacón     |
| <b>Bienestar y vida universitaria</b> | Jaime Caravaca Morera<br>Samuel Víquez Rodríguez                           | David Barquero Castro<br>Joselyn Valverde Monestel       | Elena Parra Aguilar<br>Alejandra Soto González |
| <b>Gobernanza universitaria</b>       | Stephanie Fallas Navarro<br>Roberto Guillén Pacheco                        | Alejandra Navarro Navarro<br>Carolina Solano Vanegas     | Carlos Granados Hernández                      |

*Nota: Gerardo Fonseca Sanabria estuvo a cargo de la coordinación de todos los grupos, la estructuración final de la información y la elaboración de dictámenes.*

Cada una de las subcomisiones analizó el contenido de las actuales políticas, la información recopilada según la metodología mencionada anteriormente, que incluyó los resultados de los informes de evaluación diagnóstica que realizó la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU) sobre las Políticas Institucionales 2021-2025<sup>23</sup> y el contexto de la Institución, los informes sobre la Educación Superior de OPES-CONARE<sup>24</sup> y del Programa del Estado de la Nación<sup>25</sup>, entre otros.

Para la estructuración y formulación de las políticas de forma uniforme, se utilizó una matriz aprobada en la CCCP que fue aplicada por todas las subcomisiones. Esta permitió visualizar las problemáticas claramente y facilitar la construcción de las propuestas iniciales de las políticas institucionales para el periodo 2026-2030 presentadas por cada grupo. La matriz<sup>26</sup> permitió subdividir el análisis de la siguiente manera:

1. Problemática por abordar
2. Política
3. Acciones para cumplir la política

También se utilizó una lista de chequeo para la evaluación de las políticas vigentes presentada por la OPLAU<sup>27</sup>, la cual sirvió como herramienta para establecer criterios objetivos a fin de determinar posibles cambios a las políticas, o la pertinencia de la permanencia o eliminación de ella.

Cabe mencionar que para esta ocasión las políticas institucionales se formularán con base en un modelo de gestión para resultados, por lo que interesa establecer acciones de forma tal que con las metas e indicadores que se definan posteriormente, se permita el seguimiento y la evaluación de las políticas y determinar su cumplimiento que se traducirá en valor público y crecimiento institucional para afrontar los desafíos futuros, asimismo la posibilidad de mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y la sociedad costarricense en la cual está inmersa la Institución.

<sup>22</sup> Unidad de Estudios del Centro de Información y Servicios Técnicos.

<sup>23</sup> Universidad de Costa Rica (2024). *Evaluación de las políticas institucionales 2021-2025 de la Unidad de Costa Rica*. Oficina de Planificación Universitaria.

<sup>24</sup> Consejo Nacional de Rectores (2023). *Informe de seguimiento y monitoreo al PLANES 2021-2025, logros 2021: incluye indicadores relacionados con la cláusula 7 del acuerdo de financiamiento del FEES*. Oficina de Planificación de la Educación Superior.

<sup>25</sup> Consejo Nacional de Rectores (2023). *Informe Estado de la Educación; n.º 9 – 2023*. Programa Estado de la Nación.

<sup>26</sup> Véase el anexo 1.

<sup>27</sup> Véase el anexo 2.

En cuanto a las dimensiones relacionadas con las metas e indicadores, la decisión adoptada en la CCCP fue que estas deberían trabajarse directamente por la OPLAU, la cual tuvo participación directa en la construcción de las políticas con el objetivo de que se definieran de manera tal que puedan ser medibles en sus resultados y establecer metas e indicadores. Lo anterior se estimó conveniente debido a que esas dimensiones operativas son propias de su competencia.

Terminado el proceso anterior, cada subcomisión realizó una redacción preliminar de las nuevas políticas, la cual fue discutida y consensuada a lo interno de cada subcomisión. Los resultados y avance del análisis y propuestas de cada grupo de trabajo fueron presentados en una reunión de la CCCP ampliada el 21 de noviembre de 2024. A partir de esta propuesta, la comisión incorporó las modificaciones pertinentes tanto a las dimensiones relacionadas con las políticas como a las actividades en dos sesiones de trabajo.

La primera se realizó el 28 de noviembre en comisión de la CCCP ampliada y continuó el 29 de noviembre con miembros del Consejo Universitario y el asesoramiento del Lic. Gerardo Fonseca Sanabria, coordinador de la Unidad de Estudios, y del Dr. Esteban Mora Martínez, jefe de la Sección de Evaluación de la OPLAU. El análisis se extendió al 2 y 4 de diciembre, fecha en que finalizó la revisión con la aplicación de la evaluación de las políticas mediante la rúbrica evaluativa aportada por la OPLAU. En esta sesión de trabajo se realizaron los ajustes requeridos en relación con líneas de acción y definición de políticas en los ejes. Los ajustes contribuyeron a dar mayor precisión y claridad a los enunciados propuestos, así como definir con certeza la cantidad de políticas y las actividades que las complementan. Los ajustes realizados refieren a:

- Definición y precisión de políticas cuyo ámbito de aplicación era general, por lo cual se redactaron de manera concreta a fin de que expresen la visión institucional sobre la problemática que se pretende resolver.
- Creación de nuevas líneas de acción a partir de las existentes y fusión de otras para unir temas afines que deban abordarse como parte de la misma política.
- Traslado de líneas de acción y políticas para lograr mayor precisión según los temas abordados en los ejes.
- Aplicación de la rúbrica de evaluación a las políticas, lo cual permitió determinar la viabilidad en términos de la evaluación en el futuro y de esta manera lograr la validación final de estas.
- Estandarización de la redacción de las políticas y líneas de acción. En este sentido, la política se redactó en primera persona en el tanto se asume el compromiso y se apropia el postulado dispuesto, y las líneas de acción en infinitivo con el objetivo de que se entienda que es una acción que llevará a la operacionalización de la política.
- Numeración de las políticas y líneas de acción de cada eje.

La segunda sesión de trabajo se realizó el 6 de diciembre y participaron además de los miembros del Consejo Universitario (CU), las personas designadas a ocupar las vicerrectorías y la OPLAU en la Administración entrante. El objetivo fue compartir con las nuevas autoridades la visión de las nuevas políticas y recibir observaciones y mejoras previo a la revisión final por parte de la CCCP y ser discutidas y aprobadas en el plenario del CU. En esta sesión se recibieron observaciones que dieron lugar a modificaciones menores en la redacción para lograr mayor claridad en el texto. Además, se dio un plazo de tres días para remitir las observaciones que se consideraran pertinentes.

Luego del proceso anterior, en una reunión de la CCCP ampliada se analizó la propuesta de políticas y líneas de acción e incorporó cambios que ayudaron a su precisión y claridad. Finalmente, la propuesta de políticas institucionales correspondientes al periodo 2026-2030 se presentó al plenario para el análisis y aprobación.

### **Análisis de la comisión**

El análisis de la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes se dividirá en tres apartados. En el primero se desarrolla un marco contextual relativo al ámbito nacional e internacional de la educación superior, la vinculación con el quehacer institucional y el marco en el que se formulan las Políticas Institucionales 2026-2030. El segundo presenta un resumen del trabajo realizado por cada subcomisión, los aspectos considerados en cada eje que dan soporte a los enunciados y acciones de las políticas, y la propuesta de políticas y acciones para el periodo 2026-2030 correspondientes a cada eje. Además, un resumen de los resultados de las encuestas aplicadas por la OPLAU a la comunidad universitaria. Finalmente, en el tercer apartado, las reflexiones efectuadas en el seno de la comisión que fundamentan los enunciados de políticas presentados por los grupos de trabajo.

## Marco contextual de las Políticas Institucionales 2026-2030

La aspiración y acceso a la educación como derecho fundamental está garantizado en la *Constitución Política de la República de Costa Rica* al disponer que *la educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la pre-escolar hasta la universitaria*<sup>28</sup>. En este sentido, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>29</sup> para el 2030 señalan que con el objetivo de garantizar y dar acceso esta debe ser *inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todos*, lo anterior aplica también a la educación superior, no solo a los niveles educativos iniciales. Por tanto, la consecución de una educación de calidad e inclusiva debe ser la meta de manera que sobre esta se sustente una mejora en la vida de las personas.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), actualmente, el conocimiento ha tomado tal importancia que *se ha convertido en objeto de inmensos desafíos económicos, políticos y culturales*<sup>30</sup>, que ha dado paso a las denominadas *sociedades del conocimiento*, las cuales se caracterizan por fomentar principios de autonomía, pluralidad, integración, solidaridad y participación. En este contexto, donde el conocimiento, el cambio y la participación se dan al mismo tiempo, es importante plantearse ¿cuál debe ser el propósito fundamental de la educación en el contexto actual de manera que logre una verdadera transformación e impacto en la sociedad?

Para abordar de manera adecuada la pregunta anterior, es fundamental que los Estados adopten como principio el fortalecimiento de la *educación superior como un bien común esencial*<sup>31</sup>, lo cual significa que el sistema educativo debe ir más allá y no quedarse solamente en la adquisición de competencias básicas sino también en conocer nuevos entornos de aprendizaje que propicien la justicia, equidad social y la solidaridad mundial. Es decir, fomentar una visión humanista de la educación como bien común esencial que propicie una formación que permita el desarrollo de la conciencia crítica, el desarrollo personal, el disfrute de la vida cultural y artística, y del progreso científico de toda la población; todo ello en el marco de la garantía de los derechos humanos universales.

Desde la década de los años noventa, la UNESCO llamó la atención a los Estados en cuanto a que la educación es un derecho humano fundamental y un motor clave para el desarrollo social, económico, cultural y ambiental (*Declaración Mundial sobre Educación para Todos*)<sup>32</sup>. Esa exhortación continúa en sus diversas declaraciones, al reconocerse que la inversión en educación de calidad es esencial para lograr sociedades más justas, inclusivas y sostenibles.

Al respecto, dicha organización señala que

*(...) no existe una fuerza transformadora más poderosa que la educación para promover los derechos humanos y la dignidad, erradicar la pobreza y lograr la sostenibilidad, construir un futuro mejor para todos, basado en la igualdad de derechos y la justicia social, el respeto de la diversidad cultural, la solidaridad internacional y la responsabilidad compartida, aspiraciones que constituyen aspectos fundamentales de nuestra humanidad común.*

En el ámbito nacional, esa aspiración del logro de la educación y su fuerza transformadora puede apreciarse en un estudio realizado por el Observatorio Laboral de Profesiones (OLaP)<sup>33</sup> del Consejo Nacional de Rectores (CONARE)<sup>34</sup>, en el cual se determinó que el desempleo en los graduados universitarios fue de solo un 6,5 % en relación con el comparativo nacional para el año 2022 que fue de 12,2 %. Además, un 79 % del total de personas graduadas son asalariadas, un 41,5 % son hombres y 58,5 % mujeres, 35 % laboran en el sector público y un 65 % en el privado, solo un 11 % de los egresados de las universidades estatales son trabajadores independientes.

Ahora bien, desde esta perspectiva es de esperar que las personas con educación superior, en especial con formación de posgrado, tengan más probabilidad de obtener un trabajo; además de tener menores tasas de desempleo y subutilización, mayores ingresos, en comparación con el resto de personas trabajadoras de menor logro educativo, lo cual, sin duda alguna, potencia la movilidad social ascendente, favorecida por las instituciones de educación superior, en especial las estatales. Según el Programa Estado de la Nación<sup>35</sup> durante el período 2019 a 2021, la obtención del título de grado

28 Véase el artículo 77 de la *Constitución política de la República de Costa Rica*.

29 Objetivo 4. Agenda 2030.

30 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Informe Mundial de la (UNESCO). (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. UNESCO.

31 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?*. UNESCO.

32 Véase [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583_spa)

33 Véase el estudio en [radiografia.conare.ac.cr](http://radiografia.conare.ac.cr).

34 <https://www.conare.ac.cr/mas-del-90-de-las-personas-graduadas-de-las-universidades-estatales-tienen-empleo/>

35 Véase Informe Estado de la Educación n.º 9, 2023, p. 311

o posgrado tuvo impacto significativo y creciente en la probabilidad de estar empleado y de participar en el mercado laboral relativo a una persona con estudios de primaria o menos.

Pese a la trascendencia de la educación superior para el desarrollo de los países (mencionada anteriormente), las universidades públicas de América Latina vienen experimentando ataques constantes, los cuales, en la mayoría de los casos, son cuestionamientos sobre su relevancia social y autonomía. Este asedio está relacionado principalmente con la concepción de *universidad pública como bien social* que las visualiza desde una visión mercantilista de la educación; esto, al seguir los lineamientos establecidos por algunos organismos internacionales.

Sobre ese particular, en la “III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2018”<sup>36</sup>, se aprobó un plan de acción para el periodo 2018-2028, que señala los vertiginosos cambios que se producen en la región y en el mundo en crisis nos convocan a luchar por un cambio radical por una sociedad más justa, democrática, igualitaria y sustentable. En este sentido, para lograr una verdadera transformación y afrontar los desafíos que conlleva el ataque contra la educación superior, se deben adoptar principios de acción tendientes a fortalecer el papel de las universidades en el desarrollo sostenible de nuestra región.

Desde esta perspectiva, son esenciales dos acciones impostergables<sup>37</sup>:

1. Las universidades de nivel superior deben trabajar de manera articulada con el sistema educativo nacional y regional para garantizar la trayectoria educativa exitosa desde la educación primaria hasta el posgrado, asimismo formar generaciones resilientes con una visión de preservación, cuidado de la naturaleza y de la sociedad, capaz de crear nuevas condiciones de vida y de bienestar desde la complejidad de los desafíos globales regionales y nacionales.
2. Los actuales gobiernos deben comprometerse con asegurar, entre 2024 y 2030, el doble del presupuesto orientado a la educación desde las bases, la educación superior y la ciencia e innovación.

En el caso costarricense, ese panorama de cuestionamientos se ha visto reflejado por la situación de crisis fiscal que se ha presentado reiteradamente en el país, lo cual hace más complejas las negociaciones por los recursos, y donde el Gobierno Central se aprovecha de alguna manera para establecer condiciones a las universidades públicas, lo cual impacta desfavorablemente en la institucionalidad, al plantearse a lo interno una serie de retos (previsiones) ante la incertidumbre del financiamiento. En este sentido, según el Observatorio Económico y Social (OES) de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional (UNA)<sup>38</sup>, el panorama en las finanzas públicas del periodo 2020-2023 no ha sido bueno. A continuación, se hace una descripción de los principales indicadores y afectaciones que reflejan dicha afirmación.

1. Con la aplicación de la regla fiscal en el presupuesto del 2020, para los años 2022 y 2023 se vio la limitación del crecimiento del gasto de capital y el congelamiento de salarios y pensiones.
2. El gasto público sin intereses creció un 1,4 % y las transferencias corrientes al sector público que registran los movimientos de recursos para el financiamiento del gasto social y la educación superior, en estos cuatro años disminuyeron un 10,7 %.
3. La partida de gasto de capital, que en ese periodo del 2020 al 2023 decreció un 16 %, pasó de un 1,9 % del PIB en el 2019 a un 1,3 % del PIB en el 2023.
4. El pago de remuneraciones creció un 7,1 % entre el 2020 y el 2023, y la inflación acumula fue de 10,45 %, lo que implicó un retroceso salarial en términos reales.
5. El pago de intereses aumentó en el periodo 2020-2023 un 49,1 %, lo que ha implicado pasar de un porcentaje del PIB de 4 % en el 2019, a un 4,8 % en el 2023.
6. La reforma fiscal de 2018 tuvo como resultado una mejora en la situación fiscal, pues el déficit financiero pasó de 6,7 % en el 2019 a un 2,5 % en el 2022, para volver a subir a un 3,3% en el 2023.

36 [https://www.conare.ac.cr/images/docs/olap/cres2018/DeclaracionFinal\\_CRES\\_2018.pdf](https://www.conare.ac.cr/images/docs/olap/cres2018/DeclaracionFinal_CRES_2018.pdf)

37 <https://cres2018mas5.org/wp-content/uploads/2024/05/EJE-1-Documento-Base-FINAL.pdf>

38 <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/mayo-2024/5301-analisis-fiscal-a-dos-anos-del-actual-gobierno>

Según la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho)<sup>39</sup> 2023, el nivel de pobreza alcanzó un 21,8 %, lo cual equivale a 390 509 hogares en situación de pobreza. Con respecto al 2022, se da una disminución de 1,2 puntos porcentuales (p. p.) cuando se estimó en 23,0 %. Por su parte, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, (INEC) la tasa de desempleo nacional fue de 7,9 % en el primer semestre de 2024, en hombres 7,3 % y en mujeres 9,0 %. Al compararlas con el mismo trimestre de 2023, la tasa de desempleo nacional presentó una reducción estadísticamente significativa de 1,8 p. p. y para la población de mujeres la reducción fue 4,6 p. p.

De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica (BCCR)<sup>40</sup>, el crecimiento económico del país ha venido experimentando una mejora en los últimos años, al presentar un 4,6 % en 2022 y un 5,0 % en 2023, con lo cual se superaron las expectativas, producto de una sólida demanda interna y externa así como una reducción en las tasas inflacionarias en el primer semestre de 2023 que cerró con deflación a diciembre de ese año. Finalmente, en el cuarto trimestre, el crecimiento de la actividad económica fue moderado en relación con el trimestre anterior, pero mayor al observado respecto al 2022. El crecimiento fue favorable, con una variación interanual del PIB para el último trimestre del 2023 de 5,3 %<sup>41</sup>.

Para el 2024, según el Banco Mundial<sup>42</sup>, debido a la incertidumbre y una desaceleración de la inversión de los principales socios comerciales, se proyecta un crecimiento de 3,9 %, que luego se ajustará y podría llegar al 3,7 % en 2025 y 2026, con una inflación proyectada<sup>43</sup> para finales del 2024 de 3,1 %.

La situación anterior demanda algunos desafíos fundamentales como país, a saber, desarrollar políticas públicas dirigidas no solo a la mejora de las condiciones económicas en relación con el déficit fiscal sino también a eliminar las desigualdades sociales persistentes, al igual que la reactivación económica centrada en el desarrollo de capacidades productivas autóctonas, una mejor redistribución de los recursos públicos, y el fortalecimiento de la institucionalidad social base de los pilares democráticos de un Estado social de derecho.

Según el Programa Estado de la Nación<sup>44</sup>, actualmente se presentan problemáticas que impactan a las universidades<sup>45</sup> y ante las cuales debe darse una respuesta. Además, se ha detectado que los cambios de las últimas tres décadas crearon progreso, pero también tensiones y desafíos para cumplir con el contrato social costarricense. Lo anterior se ha reflejado en problemáticas como:

- El crecimiento y la estabilidad macroeconómica se están logrando a costa de crecientes agrietamientos del contrato social.
- Un sistema político enfrascado en un conflicto entre poderes institucionales obstruye la atención de los desafíos en desarrollo humano.
- El crimen organizado irrumpe como grave amenaza al desarrollo humano y la democracia costarricense.

El panorama existente antes descrito sumado a los recortes presupuestarios y a un menor crecimiento de los recursos destinados a las universidades públicas, exigen una evaluación objetiva y permanente del quehacer universitario, con el propósito de optimizar los recursos asignados, asimismo encontrar fuentes adicionales de financiamiento sin comprometer el carácter de bien social de la educación superior pública. Además, desarrollar una gestión eficiente y eficaz con objetivos y metas claramente definidas, de manera que el valor público generado sea cada vez mayor e impacte positivamente a los sectores más vulnerables de nuestra sociedad.

Ahora bien, como universidad pública, la Institución está convocada a enfrentar dichos desafíos que implican, entre otras cosas, la defensa radical de la educación como bien común dispuesto en la *Constitución Política de la República de Costa Rica*, garantizar una gestión libre de coacciones o cualquier discriminación que limiten el pensamiento crítico, las capacidades de reflexión relativos al quehacer y aportes al desarrollo nacional. Lo anterior es esencial para garantizar los derechos, propiciar políticas públicas sanas y transparentes, así como promover las herramientas jurídicas que permitirán defender y proteger el bienestar social y un desarrollo sustentable a futuro.

39 <https://inec.cr/noticias/nivel-pobreza-hogares-disminuye-218-2023>

40 [https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/Docs\\_Comunicados\\_Prensa/CP-BCCR-028-2023-BCCR\\_revisa\\_al\\_alza\\_proyeccion\\_crecimiento\\_para\\_2023\\_2024.pdf](https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/Docs_Comunicados_Prensa/CP-BCCR-028-2023-BCCR_revisa_al_alza_proyeccion_crecimiento_para_2023_2024.pdf)

41 *Oficina de Planificación Universitaria. Informe General Financiero al 31 de diciembre de 2023*, p. 17.

42 <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>

43 Según el *Informe de Política Monetaria del Banco Central de Costa Rica*, julio 2024.

44 Véase *Informe Estado de la Nación 2024*, sinopsis. Capítulo 1.

45 Véase [https://estadonacion.or.cr/capitulo/?doc=IEN2024\\_cap1](https://estadonacion.or.cr/capitulo/?doc=IEN2024_cap1)

En este contexto, es fundamental prestar atención a la situación financiera de las universidades públicas, ya que por décadas los recursos recibidos han sido cuestionados y, en los últimos años, decrecientes, sobre todo a partir del año 2019, cuando la Asamblea Legislativa realizó un recorte al presupuesto universitario de 10 mil millones de colones. Aunado a esto, la postergación de ₡35 000 millones de la transferencia de capital y el no giro de ₡3 200 millones de la transferencia corriente, ambas en el 2020; asimismo, la postergación de ₡27 590,25 millones en el 2021. Según la OPLAU46, las universidades públicas, del 2019 al 2021, dejaron de percibir el monto de ₡70.798,50 millones de los recursos del FEES, según los acuerdos establecidos en la Comisión de Enlace. De manera que el crecimiento del Fondo Especial para la Educación Superior Pública (FEES) se ha visto afectado durante los últimos cuatro años.

En el Cuadro 2 se muestra el crecimiento del FEES en el periodo comprendido entre el 2019 y el 2024.

**Cuadro 2**  
**Crecimiento del FEES, periodo 2019-2024**

| Crecimiento del FEES, periodo 2019-2024 |                  |         |                  |         |                  |         |
|-----------------------------------------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|
| Año                                     | FEES GENERAL     |         | FEES UCR TOTAL*  |         | FEES UCR         |         |
|                                         | Monto            | Crec.   | Monto            | Crec.   | Monto            | Crec.   |
| 2019                                    | ₡501 154 721 600 | 0,98 %  | ₡274 748 036 324 | 0,94 %  | ₡269 546 833 779 | 0,80 %  |
| 2020                                    | ₡512 781 510 000 | 2,32 %  | ₡279 949 324 993 | 1,89 %  | ₡275 207 317 288 | 2,10 %  |
| 2021                                    | ₡490 114 006 000 | -4,42 % | ₡267 294 808 599 | -4,52 % | ₡262 630 273 029 | -4,57 % |
| 2022                                    | ₡522 822 665 326 | 6,67 %  | ₡284 589 700 000 | 6,47 %  | ₡279 710 139 699 | 6,50 %  |
| 2023                                    | ₡564 791 181 900 | 8,03 %  | ₡287 394 059 557 | 0,99 %  | ₡282 507 241 096 | 1,00 %  |
| 2024                                    | ₡576 087 005 538 | 2,00 %  | ₡291 317 106 441 | 1,37 %  | ₡287 541 454 465 | 1,78 %  |

Fuente: Oficina de Planificación Universitaria, septiembre 2024.

\* Contiene los Fondos del Sistema.

Las reducciones antes señaladas han ocasionado una afectación directa en las universidades públicas al tener que realizar ajustes para adaptarse a las nuevas realidades presupuestarias<sup>47</sup>, y con ello, cambios en la inversión a programas de becas, docencia, investigación, acción social, regionalización, entre otros. Pese a ello, los ingresos recibidos por el FEES no han crecido al mismo ritmo que el costo de la vida, pues el porcentaje aprobado ha sido menor al de la inflación acumulada al cierre de cada año.

Para el 2024, las negociaciones para definir el monto correspondiente al FEES 2025 han sido lentas y desgastantes en medio de un conflicto directo entre el gobierno y las universidades públicas en torno al crecimiento de este fondo. La propuesta del gobierno en un inicio fue reconocer únicamente un 1 % (₡581 848 millones) de aumento, mientras que las universidades públicas, por medio del CONARE solicitaron un 4,06 % (₡599 476 millones)<sup>48</sup>. Según el CONARE, el 1 % es insuficiente e inaceptable al considerar que los montos postergados ascienden a ₡62 590 250 millones, por tanto dicho porcentaje de aumento no consideraría la recuperación de los fondos postergados a las universidades públicas entre los años 2020 y 2021, asimismo afecta el funcionamiento y la sostenibilidad financiera de las universidades públicas en el corto, mediano y largo plazo<sup>49</sup>.

Al respecto, es importante indicar que la Sala Constitucional ha señalado que *conforme lo ha establecido esta Sala en anterior jurisprudencia, de lo establecido en el art.78 Constitucional se pueden derivar varias consecuencias: el porcentaje allí establecido constituye un fondo atado por designio constitucional, no respetar tal destino específico viola además el derecho a la educación y el principio de progresividad, dicho porcentaje es una garantía para hacer efectivo el derecho a la educación como un derecho fundamental prestacional, y contiene un mandato claro para el Estado para asegurar el derecho a la educación* (voto número 2016-012803<sup>50</sup>).

46 Informe Gerencial Financiero al 31 de diciembre de 2023, p. 34.

47 Según datos tomados del Presupuesto Institucional para el 2025, el monto de los recursos de Fondos Corrientes, para atender necesidades de operación corresponden a un 95,91 % del Fondo Especial de la Educación Superior (FEES y el 4,09 % a ingresos por rentas propias.

48 Según el Dr. Gustavo Gutiérrez Espeleta, presidente del CONARE si bien este monto sobrepasa el máximo estipulado según la Regla Fiscal de 3,75%, el excedente de ₡1.786 millones sería utilizado directamente para fortalecer las becas estudiantiles de las universidades.

49 <https://semanariouniversidad.com/universitarias/propuesta-del-gobierno-para-el-fees-busca-quebrar-sostenibilidad-financiera-de-universidades-publicas-en-el-corto-mediano-y-largo-plazo/>

50 Véase <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0007-708439>

Cabe señalar que para la aprobación del FEES, la Comisión de Enlace (conformada por el Gobierno y el CONARE) no llegó a un acuerdo respecto al porcentaje de crecimiento de dicho fondo para el 2025. Por lo anterior, en el Proyecto de ley 51 de presupuesto ordinario y extraordinario de la República para el ejercicio económico 2025, enviado a la Asamblea Legislativa el 30 de agosto de 2024, se dispuso un 0 % de aumento para el financiamiento de las universidades públicas con respecto al 2024. Lo anterior provocó que de conformidad con el artículo 85 de la *Constitución Política de Costa Rica*, esta aprobación por primera vez en la historia se trasladara a la Asamblea Legislativa para su correspondiente aprobación.

Bajo este marco y circunstancias, el CONARE definió<sup>52</sup> algunos escenarios, según los posibles incrementos que se aprobarían en la Asamblea Legislativa, y a la vez realizar la distribución que le correspondería a cada universidad del FEES 2025<sup>53</sup>. A continuación, se presenta la distribución por universidad según el escenario de incremento.

**Cuadro 3**  
**Distribución del FEES 2025 por universidad**

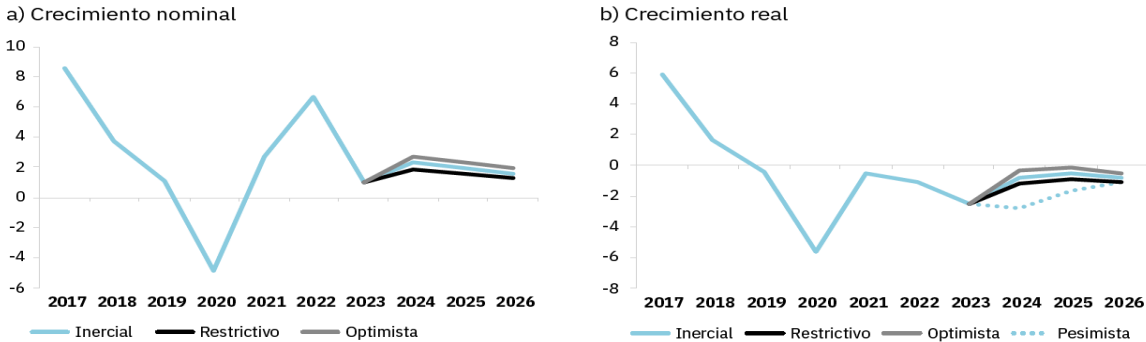
| Institución | Distribución del incremento |             |             |
|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|
|             | sin aumento                 | 1 % aumento | 2 % aumento |
| UCR         | 50,56 %                     | 34,20 %     | 31,90 %     |
| UNA         | 20,96 %                     | 17,82 %     | 17,82 %     |
| TEC         | 10,98 %                     | 20 %        | 20 %        |
| UNED        | 9,16 %                      | 20 %        | 20 %        |
| UTN         | 6,60 %                      | 13,89 %     | 13,24 %     |
| CONARE      | 1,73 %                      | -5,90 %     | -2,95 %     |

Fuente: Acuerdo del CONARE, del 17 de septiembre de 2024.

Según lo indicado por la Rectoría<sup>54</sup>, para el caso de la Universidad de Costa Rica (UCR), dicho acuerdo aseguraba que para el 2025, la UCR mantendrá el mismo presupuesto del 2024 (291 mil millones de colones), y aumentará, como mínimo, 1 969 millones. Finalmente, el 17 de octubre de 2024, la Comisión de Asuntos Hacendarios de la Asamblea Legislativa aprobó un aumento del 2 % al monto del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES del año 2025).

Sobre este tema, según el Programa del Estado de la Nación (PEN), la proyección es que continúe la reducción en la asignación del FEES para los próximos años, y que en el periodo 2024-2026, en términos reales, no se compense la inflación prevista. De acuerdo con el PEN, en promedio, para el periodo 2024-2026, se tendrá un crecimiento nominal de 1,66 %, y una reducción promedio en términos reales de -1.77 % (véase el Grafico 1).

**Gráfico 1**  
**Porcentaje de crecimiento esperado del FEES\***  
**2024-2026**



Fuente: Informe Estado de la Educación; n.º 9 - 2023 (p. 57).

\* Calculado sobre la base del presupuesto total asignado que incluye los fondos para la UTN.

51 Proyecto de ley que se tramita en la Asamblea Legislativa mediante el expediente n.º 24. 535.

52 Sesión ordinaria n.º 34-2024, del 17 de septiembre de 2024.

53 <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2024/09/20/conare-aprueba-distribucion-fees-2025-favorable-tec-uned-utn>

54 [informa.rectoria@ucr.ac.cr](mailto:informa.rectoria@ucr.ac.cr), del 23 de septiembre de 2024.

El planteamiento de las Políticas Institucionales 2026-2030 se ve influido por condiciones de vulnerabilidad y continuidad de visiones cortoplacistas —antes señaladas— sobre los aportes a las universidades públicas, que ponen a prueba las capacidades de planificación a mediano y largo plazo de la Institución. Muestra de ello, son los rebajos en los últimos años ya antes mencionados que irrespetan el derecho constitucional<sup>55</sup> en relación con la asignación de los recursos del FEES.

Ante este panorama de restricciones, se vuelve imperativo continuar la lucha constante por una inversión estatal que permita a la educación superior pública hacer frente a las demandas del país y a la vez garantizar un desarrollo sostenible. En este sentido, es importante recalcar y no perder la perspectiva de que las universidades públicas son fundamentales para potenciar la transformación social. Estas han sido, a través del tiempo, las gestoras de movilidad social mediante la formación de profesionales con liderazgo que potencian el desarrollo del país, asimismo promueven la paz social, la generación de conocimiento, la investigación, la innovación y el fortalecimiento de la democracia. No menos importante, las universidades públicas son fundamentales en el desarrollo de la extensión y la acción social, al llegar a las comunidades y con ello promover la equidad social.

A este entorno de restricciones presupuestarias se suma el surgimiento de una mayor competencia de las universidades privadas por el ingreso de la población estudiantil que culmina los estudios de secundaria y poder tener una mayor oferta académica, análoga a las universidades públicas, así como la implementación de procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad, y, en los últimos años, la formación de profesionales a nivel de posgrado que incursionan inclusive en áreas antes vedadas, como la formación en especialidades médicas. Sin embargo, dada la poca información (ingreso, matrícula, graduación, etc.) y falta de articulación que se posee del sector educativo privado, se carece de datos oficiales —indicadores— que permitan conocer las limitaciones y el desempeño de estas, hacer análisis comparativos y plantear cambios que permita conocer el impacto real en el panorama integral de la enseñanza superior estatal<sup>56</sup>.

Otro desafío relevante tiene que ver con la cobertura en educación superior. La información existente muestra que hacen falta mayores esfuerzos para cubrir las necesidades de la población. En relación con la cobertura en la educación superior es pertinente dar algunos datos generales. Según el Programa del Estado de la Nación, la población que ingresó a la educación superior con edades entre 18 a 24 años fue de 52,1 % en 2022; sin embargo, cuando se analizó el ingreso con una población sin límite de edad, la asistencia a las instituciones públicas fue de 44,4 %<sup>57</sup>. La oferta de carreras en Costa Rica está dada por 58 universidades, cinco públicas, y cincuenta y tres privadas. Como referencia solamente, en las privadas la concentración de la matrícula es en carreras de las áreas de ciencias sociales y ciencias económicas; y en las públicas, es en las áreas de ciencias básicas, recursos naturales y artes y letras, mientras que en ingenierías y educación no se encuentran diferencias significativas entre ellas (PEN, 2017, p. 249).

En la Figura 2 se muestra el *ingreso* a la Universidad de Costa Rica en el periodo 2023-2024, con un total de 9 489 personas admitidas, de estas 4 516 fueron hombres y 4 238 mujeres en periodo ordinario, y 371 hombres y 364 mujeres en admisión diferida.

**Figura 2**  
**Personas estudiantes admitidas de primer ingreso, en admisión ordinaria y diferida,**  
**según sexo, sede y/o recinto**  
**2023-2024**

| Recinto              | Adm. Ordinaria |             | Adm. Diferida |            | Total       |
|----------------------|----------------|-------------|---------------|------------|-------------|
|                      | Hombres        | Mujeres     | Hombres       | Mujeres    |             |
| Campus Rodrigo Facio | 2940           | 2718        | 209           | 218        | 6085        |
| Recinto de San Ramón | 240            | 313         | 26            | 28         | 607         |
| Grecia               | 98             | 92          | 10            | 9          | 209         |
| Turrialba            | 144            | 104         | 15            | 8          | 271         |
| Paraíso              | 73             | 53          | 7             | 6          | 139         |
| Guápiles             | 98             | 85          | 11            | 8          | 202         |
| Liberia              | 302            | 319         | 32            | 33         | 686         |
| Limón                | 154            | 168         | 20            | 19         | 361         |
| Siquirres            | 30             | 11          | 2             | 3          | 46          |
| Puntarenas           | 261            | 186         | 22            | 10         | 479         |
| Golfito              | 106            | 119         | 12            | 17         | 254         |
| Alajuela             | 70             | 70          | 5             | 5          | 150         |
| <b>Total General</b> | <b>4516</b>    | <b>4238</b> | <b>371</b>    | <b>364</b> | <b>9489</b> |

**Fuente:** Informe anual de labores de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, I-2023.

<sup>55</sup> Véanse los artículos 78 y 85 de la Constitución Política de la República de Costa Rica.

<sup>56</sup> Véase Informe Estado de la Educación; n.º 09 - 2023. Desarticulada gobernanza de la educación superior limita potencial de impactos del trabajo como sistema. PEN. p. 55.

<sup>57</sup> Informe Estado de la Educación; n.º 09-2023. PEN. p. 264.

En cuanto a la admisión diferida, según la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, para el año 2024 el predominio de los colegios públicos fue una fortaleza, ya que se obtuvo una participación del 89,4 % de colegios públicos; un 9,9 % de colegios privados; 0,1 % de colegios subvencionados y 0,2 % de colegios de educación abierta.

En relación con la *matrícula* en los últimos diez años, en el primer ciclo creció 1,3 veces, con lo que alcanzó 124 458 estudiantes en 2022. En el caso particular de las universidades públicas, la matrícula de estudiantes ha crecido. Se puede decir que en general el crecimiento promedio anual presentado entre el 2018 y 2022 ha sido lento pero constante, ya que alcanzó un 3,3 %. De lo anterior, un 55,9 % corresponde a mujeres, y 34,6 % a estudiantes que matricularon en sedes regionales. Asimismo, entre el 2018 y el 2022, la matrícula total en las universidades públicas creció en un 16,4 % (PEN, 2023, p. 265), tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

| <b>Personas matriculadas en universidades públicas, por grado académico, según año. 2018-2022</b> |                |                |                |                          |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <b>Año</b>                                                                                        | <b>2018</b>    | <b>2019</b>    | <b>2020</b>    | <b>2021<sup>a/</sup></b> | <b>2022</b>    |
| <b>Instituto Tecnológico de Costa Rica</b>                                                        | 11.815         | 11.441         | 12.382         | 12.511                   | 12.115         |
| Grado                                                                                             | 10.181         | 10.628         | 10.910         | 11.069                   | 10.926         |
| Posgrado                                                                                          | 1.634          | 813            | 1.472          | 1.442                    | 1.189          |
| <b>Universidad de Costa Rica</b>                                                                  | 41.810         | 43.274         | 43.168         | 46.503                   | 45.912         |
| Grado                                                                                             | 39.183         | 40.566         | 40.443         | 43.921                   | 43.040         |
| Posgrado                                                                                          | 2.512          | 2.597          | 2.628          | 2.455                    | 2.783          |
| Pregrado                                                                                          | 115            | 111            | 97             | 127                      | 89             |
| <b>Universidad Estatal a Distancia</b>                                                            | 21.901         | 25.030         | 23.227         | 31.491                   | 34.034         |
| <b>Universidad Nacional</b>                                                                       | 18.487         | 18.416         | 18.788         | 19.756                   | 19.236         |
| Grado                                                                                             | 16.261         | 15.395         | 16.257         | 18.632                   | 18.154         |
| Posgrado                                                                                          | 604            | 713            | 692            | 728                      | 759            |
| Pregrado                                                                                          | 1.622          | 2.308          | 1.839          | 396b/                    | 323            |
| <b>Universidad Técnica Nacional</b>                                                               | 12.905         | 13.434         | 14.235         | 14.825                   | 13.161         |
| Grado                                                                                             | 3.563          | 3.681          | 3.268          | 3.550                    | 3.346          |
| Posgrado                                                                                          |                |                |                | 43                       | 3              |
| Pregrado                                                                                          | 9.342          | 9.753          | 10.967         | 11.232                   | 98.12          |
| <b>Total</b>                                                                                      | <b>106.918</b> | <b>111.595</b> | <b>111.800</b> | <b>125.086</b>           | <b>124.458</b> |

a/ Para el año 2021 el total general pasó a 125 086, ya que se incorporaron en la UNED registros correspondientes al programa de Educación Abierta, se eliminaron cinco registros duplicados en la UTN y se agregó un registro al TEC. Actualizado a junio 2023.

b/ Alrededor de este valor era el usual antes de 2018 y los años atípicos son 2018 a 2020.

Fuente: Elaboración propia con datos de la División de Planificación Interuniversitaria, de OPES-Conare y las Oficinas de Registro de las Universidades Estatales.

**Fuente:** Informe Estado de la Educación ; n.º 09 - 2023.

Este ámbito se constituye en una fortaleza y oportunidad para las universidades públicas, ya que al disponer de mayor oferta educativa, sistemas de becas consolidados, capacidad instalada en términos de infraestructura, formación del profesorado y actividad investigativa, influye en la decisión de la población estudiantil para su ingreso, lo cual da como resultado un mayor ingreso. En el caso de la Universidad de Costa Rica (UCR), se reciben cada vez más estudiantes matriculados, lo cual constituye un reto en cuanto al fortalecimiento de acciones que favorezcan la permanencia y graduación de la población estudiantil. Según el Programa del Estado de la Nación<sup>58</sup>, *la región Central concentra a las personas de 18 a 24 años que acceden o han accedido a la educación superior (73,3% de la población del país en esas edades, a pesar de que allí reside el 63,2% de ese grupo).*

Al respecto, es importante mencionar que en la UCR la matrícula se distribuye en las diferentes sedes universitarias, aunque una parte de esta población de zona rural se desplaza y matricula en la sede central que concentra un porcentaje mayor de esta. En la Figura 4 se muestra la matrícula de estudiantes en el I ciclo lectivo del 2024, y el porcentaje de beca otorgada en cada sede universitaria<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> Véase Informe Estado de la Educación; n.º 09-2023, p. 270.

<sup>59</sup> <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/carta-de-presentacion-ucr.html>

**Figura 4**  
**Estudiantes matriculados y porcentaje de beca**  
**según sede universitaria, I ciclo 2024**



Fuente: Universidad de Costa Rica. Recorrido informativo.

En relación con el perfil sociodemográfico de ingreso de la población estudiantil<sup>60</sup> que se incorpora a la educación superior, se puede mencionar que se caracteriza porque presentan capacidades formales cada vez menores, debido al llamado “apagón educativo”; al respecto, el 33 % de personas que ingresaron a las universidades públicas en el 2022 estaba trabajando, de este porcentaje el 57 % correspondía a mujeres, y 12,7 % del estudiantado se encontraba en condición de pobreza. Un dato relevante es que provienen mayoritariamente de colegios públicos o subvencionados (87,4 % en 2022).

En el 2023, ingresaron a la Institución 9 489 estudiantes, en su mayoría (73,9 %) provenientes de colegios públicos, mientras que solo 1 590 (16,7 %) eran de colegios privados, tal como se muestra en la figura 5.

**Figura 5.**  
**Ingreso de estudiantes a la Universidad de Costa Rica**  
**2023**

| Tipo de colegio | 2023   |       |       |
|-----------------|--------|-------|-------|
|                 | Hombre | Mujer | Total |
| Público         | 3553   | 3467  | 7020  |
| Privado         | 903    | 687   | 1590  |
| Subvencionado   | 349    | 370   | 719   |
| Ed. Abierta-CR  | 58     | 48    | 106   |
| Del exterior    | 24     | 30    | 54    |
| Total general   | 4887   | 4602  | 9489  |

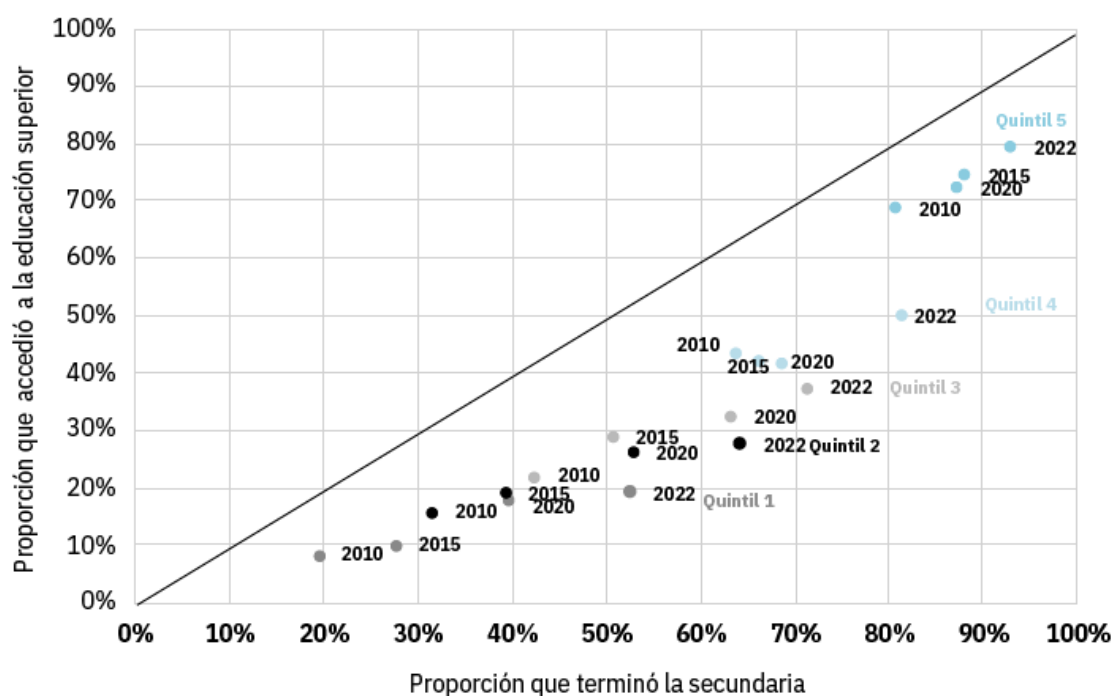
Fuente: Informe anual del rector (2023, p. 162).

Según el área, el 36 % corresponde a sedes regionales, 29 % ciencias sociales<sup>61</sup>, 13 % ingenierías, 8 % salud, 7 % artes y letras, 4 % ciencias básicas y 3 % ciencias agroalimentarias (Informe anual del rector, 2023, p. 49). En el 2024, la UCR recibió a 10 033 estudiantes de nuevo ingreso. De ellos, 7 560 provenían de colegios públicos, lo que representó más de un 70 % del total<sup>62</sup>.

60 Informe Estado de la Educación; n.º 09-2023.  
61 El 13 % correspondió a la Facultad de Ciencias Sociales, 11 % a la Facultad de Ciencias Económicas, 8 % a la Facultad de Educación y 1 % a la Facultad de Derecho.  
62 <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/carta-de-presentacion-ucr.html>

Es importante señalar que las universidades públicas reciben personas que provienen de los primeros quintiles de ingreso. En este sentido, son familias cuyos ingresos pueden ser afectados fácilmente por cambios del entorno económico. Pese a ello, según el Programa Estado de la Nación, la participación de personas provenientes de los dos quintiles más bajos no se ha visto afectada en los últimos años y más bien este sector está mayormente representado en la matrícula de las universidades públicas (PEN, 2023, p. 257). Lo anterior es primordial en el tanto la educación superior pública constituye un factor de movilidad social ascendente. En la Figura 6 se aprecia la población de secundaria que ingresó a la educación superior, según el quintil de ingreso.

**Figura 6**  
**Proporción de personas de 18 a 24 años de edad**  
**que terminó la secundaria y la que accedió a la educación superior,**  
**según año y quintil de ingreso**  
**(2010, 2015, 2020 y 2022)**



Fuente: Informe Estado de la Educación n.º 09 2023 (p. 267).

Las universidades públicas tienen la responsabilidad de atender a la población estudiantil con las características antes mencionadas, esa debe ser la misión como institución pública. En este sentido, cabe mencionar que cada vez más se destinan recursos a esta población estudiantil por parte de las universidades públicas mediante el sistema de becas que beneficia a una gran proporción de la población de escasos recursos que ingresa a la educación superior. Según el Programa Estado de la Nación, en el 2019-2020, un 48,8% de las personas que estudiaba en una universidad pública se financiaba con becas y estas eran la fuente principal de financiamiento en las regiones fuera del Valle Central (PEN, 2023, p. 268). En la Universidad en los últimos años se han incrementado los recursos destinados a las becas para satisfacer las demandas de esta población estudiantil. Según el Dr. Gustavo Gutiérrez Espeleta, presidente de CONARE, actualmente el 13 % del presupuesto que se le da a la Universidad se destina a las becas<sup>63</sup>.

Como se puede apreciar en la Figura 7, en la UCR el 53,6 % de la población matriculada posee alguna categoría de beca, lo cual es mayor en las zonas periféricas como el recinto de Siquirres con un 92,5 % y en la Sede del Sur con un 90,8 % de estudiantes con beca socioeconómica. Para las personas estudiantes las becas representan un apoyo fundamental para poder desarrollar con éxito los estudios y permanecer en la Universidad; esto, principalmente en los recintos y sedes regionales donde las familias poseen menores recursos. La Institución por medio del sistema de becas garantiza la promoción de la equidad en el acceso a la educación, así como el desarrollo de todas las regiones en las que se encuentra la Universidad de Costa Rica.

63 <https://www.crhoj.com/nacionales/universidades-publicas-recortar-al-fees-es-poner-en-riesgo-las-becas-de-los-estudiantes/>

**Figura 7**  
**Total de estudiantes con beca socioeconómica vigente,**  
**por recinto, según categoría de beca**

| Recinto       | Categoría de beca |            |             |            |             |            |             |             |               |             | Total         |              | Matrícula y porcentaje de becas |             |
|---------------|-------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|--------------|---------------------------------|-------------|
|               | 1                 |            | 2           |            | 3           |            | 4           |             | 5             |             |               |              |                                 |             |
|               | Abs.              | %          | Abs.        | %          | Abs.        | %          | Abs.        | %           | Abs.          | %           | Abs.          | %            | Abs.                            | %           |
| Rodrigo Facio | 667               | 4,6        | 782         | 5,3        | 1070        | 7,3        | 1753        | 12,0        | 10 357        | 70,8        | 14 629        | 100,0        | 32 519                          | 45,0        |
| Occidente     | 33                | 1,9        | 55          | 3,2        | 94          | 5,5        | 160         | 9,3         | 1381          | 80,2        | 1723          | 100,0        | 2320                            | 74,3        |
| Grecia*       | 15                | 3,0        | 22          | 4,4        | 33          | 6,5        | 51          | 10,1        | 384           | 76,0        | 505           | 100,0        | 663                             | 76,2        |
| Atlántico     | 11                | 1,2        | 25          | 2,8        | 40          | 4,5        | 61          | 6,8         | 760           | 84,7        | 897           | 100,0        | 1118                            | 80,2        |
| Paraíso       | 10                | 2,6        | 12          | 3,1        | 26          | 6,8        | 28          | 7,3         | 305           | 80,1        | 381           | 100,0        | 529                             | 72,0        |
| Guápiles      | 6                 | 1,2        | 8           | 1,5        | 21          | 4,0        | 35          | 6,7         | 451           | 86,6        | 521           | 100,0        | 593                             | 87,9        |
| Guanacaste    | 40                | 2,3        | 33          | 1,9        | 79          | 4,5        | 132         | 7,5         | 1482          | 83,9        | 1766          | 100,0        | 2319                            | 76,2        |
| Santa Cruz    | 2                 | 4,3        | 1           | 2,2        | 3           | 6,5        | 2           | 4,3         | 38            | 82,6        | 46            | 100,0        | 71                              | 64,8        |
| Caribe        | 13                | 1,2        | 27          | 2,5        | 46          | 4,2        | 81          | 7,5         | 916           | 84,6        | 1083          | 100,0        | 1290                            | 84,0        |
| Siquirres     | 0                 | 0,0        | 2           | 1,5        | 5           | 3,7        | 9           | 6,6         | 120           | 88,2        | 136           | 100,0        | 147                             | 92,5        |
| Pacífico      | 17                | 1,5        | 30          | 2,6        | 58          | 5,0        | 113         | 9,7         | 949           | 81,3        | 1167          | 100,0        | 1498                            | 77,9        |
| Sur           | 4                 | 0,7        | 5           | 0,8        | 11          | 1,8        | 22          | 3,7         | 560           | 93,0        | 602           | 100,0        | 663                             | 90,8        |
| Alajuela      | 14                | 4,0        | 22          | 6,3        | 31          | 8,8        | 47          | 13,4        | 237           | 67,5        | 351           | 100,0        | 650                             | 54,0        |
| <b>Total</b>  | <b>832</b>        | <b>3,5</b> | <b>1024</b> | <b>4,3</b> | <b>1517</b> | <b>6,4</b> | <b>2494</b> | <b>10,5</b> | <b>17 940</b> | <b>75,4</b> | <b>23 807</b> | <b>100,0</b> | <b>44 380</b>                   | <b>53,6</b> |

Fuente: Informe anual del rector (2023, p. 167).

Otro aspecto importante de analizar es la graduación en las universidades públicas. Un primer dato es que a nivel nacional, la titulación (en el entendido de que se puede obtener más de un título por persona) de las universidades públicas en el periodo 2014-2021 tuvo un crecimiento continuo pero lento, el peso de los doctorados fue bajo en comparación con el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y se concentraron en el área de educación. Si se toma la titulación universitaria (públicas y privadas) en el país en 2021, de los 52 135 títulos otorgados por las universidades, 79 % fueron de grado, 9,5 % de posgrado y un 11,5 % de pregrado (PEN, 2023, p. 276). Sobre este punto un desafío a tener en cuenta es que un estudio de cohortes realizado entre el 2011 y 2015 reveló una reducción en el porcentaje total de personas que lograron obtener el primer título en siete años de su ingreso a una universidad pública (42,4 % al 34,2 %). En el caso de la UCR, el indicador pasó de 53,1 % en el 2011 a 34,1 % en el 2015<sup>64</sup> (Véase Figura 8).

**Figura 8**  
**Porcentaje de cada cohorte de nuevos ingresos en las**  
**universidades públicas que logró obtener el primer título**  
**a 7 años o más de su ingreso. 2000-2015**

| Universidad | 2000 | 2004 | 2007 | 2009 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| UCR         | 52,1 | 53,9 | 53,5 | 48,6 | 53,1 | 49,0 | 48,0 | 42,5 | 34,1 |
| UNA         | 45,3 | 51,8 | 51,6 | 50,1 | 51,3 | 51,8 | 47,7 | 47,8 | 45,9 |
| TEC         | 51,8 | 54,0 | 62,9 | 54,5 | 53,2 | 55,2 | 53,6 | 50,3 | 44,7 |
| UTN         |      |      |      |      | 54,9 | 54,0 | 51,8 | 48,6 | 43,1 |
| UNED        | 22,9 | 15,0 | 14,8 | 16,1 | 19,2 | 19,2 | 18,1 | 18,2 | 17,3 |

a/ Las fechas de la revisión para cada cohorte es la siguiente: 2000 y 2004 a julio 2016; 2007 y 2009 a julio 2018 y del 2011 al 2015 a julio 2022.

Fuente: PEN, 2019 y Román et al., 2023b.

Fuente: Informe Estado de la Educación n.º 09 2023 (p. 282).

En el caso particular de la UCR, se tiene que durante el 2022-2023 se otorgó un total de 12 195 títulos, de los cuales 3 058 (25 %) corresponden a sedes regionales, y un 75 % en la sede central Rodrigo Facio (9 137). Además, 7 096 se otorgaron a mujeres (58,18 %) y 5 099 (41,82 %) a hombres.

64 Informe Estado de la Educación n.º 09 2023 (p. 281).

**Figura 9**  
**Títulos otorgados, por año, sede y recinto,**  
**periodo 2022-2023**

| SEDE / RECINTO                     | 2022        |             |             | 2023*       |             |             |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                    | Hombre      | Mujer       | Total       | Hombre      | Mujer       | Total       |
| Ciudad Universitaria Rodrigo Facio | 2083        | 2636        | 4719        | 1815        | 2603        | 4418        |
| Recinto de San Ramón               | 133         | 251         | 384         | 108         | 239         | 347         |
| Recinto de Grecia                  | 52          | 78          | 130         | 26          | 65          | 91          |
| Recinto de Turrialba               | 57          | 53          | 110         | 67          | 74          | 141         |
| Recinto de Paraíso                 | 35          | 55          | 90          | 27          | 24          | 51          |
| Recinto de Guápiles                | 25          | 22          | 47          | 31          | 40          | 71          |
| Recinto de Liberia                 | 101         | 176         | 277         | 95          | 164         | 259         |
| Recinto de Santa Cruz              | 9           | 14          | 23          | 6           | 12          | 18          |
| Recinto de Limón                   | 45          | 88          | 133         | 60          | 91          | 151         |
| Recinto de Siquirres               | 8           | 3           | 11          | 10          | 4           | 14          |
| Recinto de Puntarenas              | 101         | 124         | 225         | 90          | 108         | 198         |
| Recinto de Golfito                 | 29          | 47          | 76          | 27          | 42          | 69          |
| Recinto de Alajuela                | 32          | 44          | 76          | 27          | 39          | 66          |
| <b>TOTAL GENERAL</b>               | <b>2710</b> | <b>3591</b> | <b>6301</b> | <b>2389</b> | <b>3505</b> | <b>5894</b> |

\*Nota: Los datos corresponden a las cifras recopiladas hasta octubre de 2023.

Fuente: Informe anual del rector (2023, p. 164).

En relación con la atención de las necesidades y otras desigualdades sociales, las universidades públicas vienen trabajando en una serie de acciones afirmativas lo que ha permitido en la última década aumentar el ingreso y permanencia de sectores vulnerables de la población, tales como las mujeres que en el 2022 representó un 55,98 % del total de la población estudiantil en las universidades públicas<sup>65</sup>, las personas jóvenes provenientes de los sectores de menor ingreso, las personas indígenas, personas con capacidades disminuidas, entre otros grupos vulnerables.

La UCR ha implementado estrategias para dar mayor cobertura a las necesidades mencionadas anteriormente, tales como la exoneración de pago de matrícula (becas)<sup>66</sup>, la admisión diferida (en el 2023, se ofertaron 9 824 cupos de primer ingreso, 784 cupos fueron por admisión diferida, 32 más que en 2022), el Programa Habilidades para la Vida, visitas a colegios de territorios indígenas (en conjunto con la Red Institucional para el Trabajo con Pueblos y Territorios Indígenas, o bien, mediante los programas de acción social, se desarrollan proyectos que benefician a las personas adultas mayores<sup>67</sup> y personas con necesidades especiales (mediante el Programa Institucional de Inclusión de Personas con Discapacidad Cognitiva a la Educación Superior), entre otras (Informe anual del rector, 2023).

Además, la Institución debe afrontar retos importantes, asociados a carencias de conocimiento que mantiene la población estudiantil que ingresa, los cuales repercuten en el desempeño universitario y con ello se presenta la posibilidad de la deserción así como una duración prolongada en la graduación. Según el Programa Estado de la Nación, la población estudiantil de secundaria presenta fuertes carencias en conocimientos, tales como pérdida de aprendizajes producto — en parte— por la pandemia, contenidos recortados y desigualdades de conectividad, principalmente en el periodo 2018 y 2022. Esos rezagos de aprendizajes impactan en los resultados obtenidos en la educación superior<sup>68</sup>.

Otros factores que merecen atención son la demanda de carreras relacionadas con la *ciencia y tecnología*, en donde la influencia de estereotipos de género, el nivel socioeconómico y las deficiencias arrastradas del sistema educativo influyen en la elección de carrera y la vida universitaria. Para el Dr. Javier Trejos Zelaya, director de la Escuela de Matemática<sup>69</sup> *los estudiantes están llegando a la universidad con niveles de matemática de octavo a noveno año. Hay*

<sup>65</sup> <https://semanariouniversidad.com/universitarias/poblacion-estudiantil-en-universidades-publicas-crecio-1573-entre-2017-y-2022/>

<sup>66</sup> Según información del presupuesto institucional 2025 los recursos destinados al sistema de becas aumentaron en 5,74 % (€2 120,05 millones), al pasar de €36 935,86 millones a €39 055,91 millones para el 2025 (Dictamen CAF-18-2024, cuadro n.º 6).

<sup>67</sup> Durante el I ciclo 2023, la matrícula fue de 1 698 estudiantes, y el II ciclo registró 1 596.

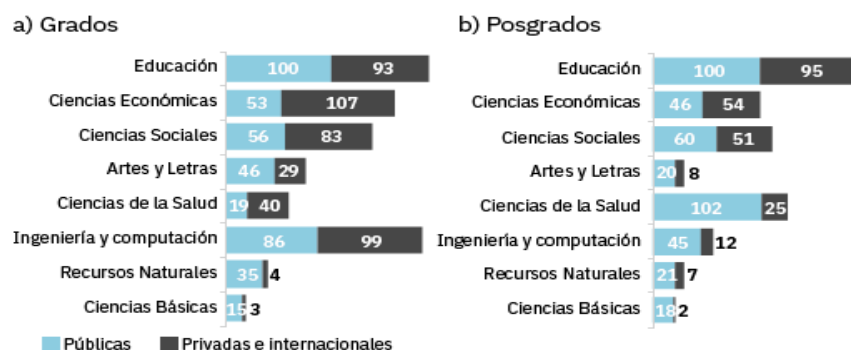
<sup>68</sup> Informe Estado de la Educación n.º 09 2023 (pp. 41-46).

<sup>69</sup> Universidad de Costa Rica. (2023). *Las universidades públicas brindan la mayor oferta de carreras STEM en Costa Rica*. Ciencia y más Tecnología.

una formación matemática que no traen, sobre todo en álgebra y funciones. Al respecto, el VIII Informe del Estado de la Educación de Costa Rica 2021 señaló que el desempeño de las personas estudiantes costarricenses de secundaria que participaron en el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA 2018) fue relativamente bajo, sobre todo en materia de alfabetización matemática. En este sentido, un 60 % de la muestra estuvo por debajo del nivel dos, que se considera mínimo para participar de la sociedad del conocimiento.

La oferta académica es de suma importancia en tiempos en los que la sociedad afronta rápidos cambios sociales y tecnológicos, necesidades de sectores económicos, y de un modelo futuro basado en la información y el conocimiento. En relación con la oferta formativa a nivel de la educación superior en el país, se puede indicar que de las 1 404 oportunidades educativas activas en el año 2022, 868 eran en grado y 536 en posgrado; de estas, 258 eran en el área de educación; 260 de ciencias económicas; 242 de ingenierías y computación; y 186 de ciencias sociales. Asimismo, 194 de estas se impartieron en más de una sede, principalmente en universidades públicas (188 de las 194). Además, las carreras que más se repiten entre sedes de universidades son las de Administración y Dirección de Empresas, Inglés, Informática, Ingenierías, Turismo y Educación (PEN, 2022, p. 271). Como puede apreciarse en la Gráfico 2, la oferta se concentra en Educación, Ciencias Económicas e Ingeniería y Computación, y en el caso de posgrados, en educación y ciencias de la salud (77,1 % de estos se ofrecen en la UCR).

**Gráfico 2**  
**Oportunidades educativas de grado y posgrado,**  
**por área, según tipo de universidad, 2022**



Fuente: Informe Estado de la Educación n.º 09 2023 (pp. 271-272).

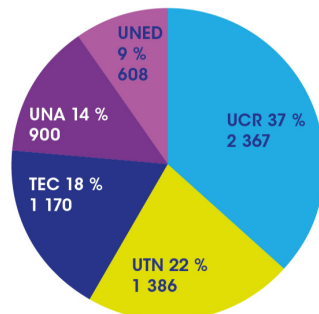
Según el Programa Estado de la Nación, del total de la oferta académica de educación superior, el 34,7 % de los grados son del área STEM. En el caso del posgrado es mayor y representa un 43,3 % de las oportunidades académicas. Según el PEN, en el 2021, de 17 292 nuevos ingresos, el 45,2 % del total optaron por una carrera STEM, de este, 42,1 % mujeres.

Además, las oportunidades académicas están mayormente concentradas en las universidades estatales, que representan el 51,5 % de la oferta de grado en carreras en esta área y 80,2 % de la oferta de posgrado (PEN, 2023, p. 273). En la última década, las universidades públicas han logrado un aumento sostenido de la cantidad de diplomas otorgados en carreras STEM, pasando de 4 542 títulos en el 2014 a un total de 6 431 en el 2022<sup>70</sup> (véase Gráfico 3). Otro dato relevante<sup>71</sup> es que el 20 % del total de profesionales graduados en Costa Rica pertenecen a carreras STEM; sin embargo, este porcentaje es menor al porcentaje promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE que se ubica en 26 %).

<sup>70</sup> Universidad de Costa Rica. (2023). *Las universidades públicas brindan la mayor oferta de carreras STEM en Costa Rica*. Ciencia y más Tecnología.

<sup>71</sup> <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2023/8/09/las-universidades-publicas-brindan-la-mayor-oferta-de-carreras-stem-en-costa-rica.html>

**Gráfico 3**  
**Diplomas STEM otorgados por universidades públicas, 2022**

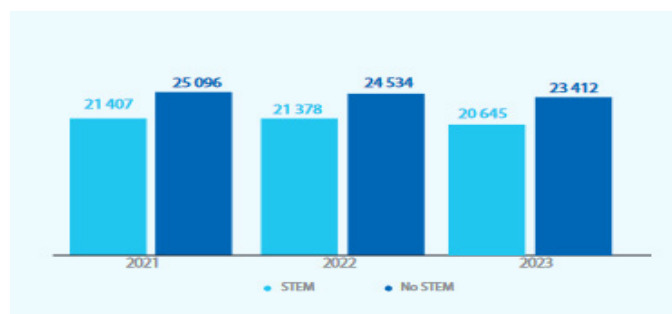


Fuente: UCR, noticias, agosto 2023.

De acuerdo con un informe de la OCDE, los profesionales en esta área tienen mayores posibilidades de inserción laboral (95,8 %, según el Observatorio Laboral de Profesiones-OPES). Pese a ello, en ese estudio denominado “Costa Rica 2023”, se afirma que *nuestro país debe aumentar la cantidad de personas graduadas en carreras STEM*.

La UCR en total posee una oferta académica de 360 carreras, de las cuales 195 son STEM (54 %)<sup>72</sup>. Además, casi un 38 % del total de sus graduados pertenecen a estas carreras.

**Gráfico 4**  
**Matrícula en carreras STEM y no STEM en la UCR**  
**Junio 2024**



Fuente: UCR en cifras, junio 2024.

En relación con la distribución por género en estas carreras (véase Gráfico 5), según la Dra. Rosaura Romero Chacón, decana de la Facultad de Ciencias, la disparidad por género es un problema cultural, pues *Hemos estereotipado las carreras al decir que hay carreras para hombres y hay carreras para mujeres*, sin considerar que cualquier persona está en la capacidad de estudiar la disciplina que desee.

**Gráfico 5**  
**Estudiantes matriculados en carreras STEM, UCR, 2022**  
**según género**

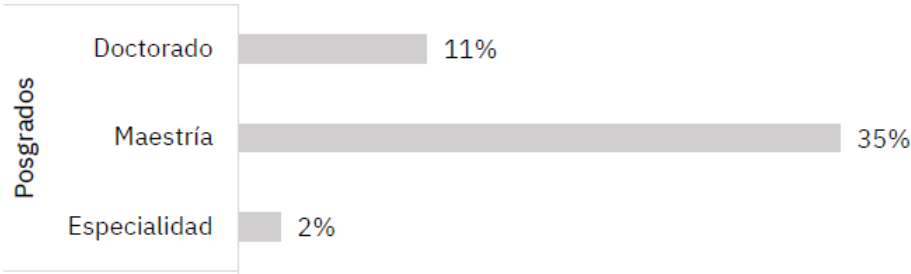


Fuente: UCR, noticias, agosto, 2023.

<sup>72</sup> <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2023/8/09/las-universidades-publicas-brindan-la-mayor-oferta-de-carreras-stem-en-costa-rica.html>

En cuanto a posgrado, según un estudio realizado por el Programa Estado de la Nación<sup>73</sup>, en el 2022, las universidades públicas tenían una oferta total académica de 2 937, 7 % correspondía a pregrado (profesorado y diplomado), 45 % a grado (bachillerato y licenciatura) y 48 % a posgrados (especialidad, maestría y doctorado). En posgrado, la oferta de la universidades fue de 2 % en especialidades, 35 % en maestrías y un 11 % en doctorados (véase el Gráfico 6). Además, las maestrías se concentraron en las áreas de ciencias sociales, educación y ciencias económicas, los doctorados en ciencias básicas, educación y ciencias sociales, y las especialidades en ciencias de la salud.

**Gráfico 6**  
**Distribución porcentual de la oferta académica de las universidades públicas, 2022**



Fuente: Informe Estado de la Educación n.º 9 - 2023 (p. 21).

La Universidad de Costa Rica, en el 2022, ofrecía 266 programas de posgrado<sup>74</sup>. De estos, 79 especialidades, 92 maestrías profesionales, 83 maestrías académicas y 12 doctorados. Tenía **2 846** estudiantes matriculados (I ciclo 2022) y otorgó 558 títulos. De acuerdo con el Programa Estado de la Nación, según el grado académico, las maestrías se concentran en ciencias sociales, educación y ciencias económicas, los doctorados en ciencias básicas, educación y ciencias sociales, mientras que las especialidades en ciencias de la salud<sup>75</sup>.

Según el Sistema de Estudios de Posgrado, la oferta académica total se ha conformado por 71 programas de posgrado, los cuales comprendían 335 planes de estudio creados a lo largo de la existencia del SEP. De estos 335, 257 planes están activos y 78 inactivos<sup>76</sup>. En el siguiente cuadro se muestra la oferta actualizada del SEP al 2023.

**Cuadro 10**  
**Oferta académica del Sistema de Estudios de Posgrados, 2023**

| Área                      | Doctorados | Maestrías Académicas | Planes Estudio | Maestrías Profesionales | Planes Estudio | Especialidades |
|---------------------------|------------|----------------------|----------------|-------------------------|----------------|----------------|
| Artes y Letras            | 1          | 10                   | 14             | 5                       | 6              |                |
| Ciencias Agroalimentarias | 1          | 2                    | 6              | 4                       | 4              |                |
| Ciencias Básicas          |            | 14                   | 18             | 6                       | 7              | 1              |
| Ciencias Sociales         | 6          | 24                   | 42             | 40                      | 53             | 4              |
| Ingenierías               | 2          | 12                   | 13             | 16                      | 23             | 1              |
| Salud                     |            | 16                   | 21             | 16                      | 23             | 73             |
| Interdisciplinarios       | 2          | 5                    | 5              | 6                       | 9              |                |
| TOTAL                     | 12         | 83                   | 119            | 93                      | 125            | 79             |

Fuente: Sistema de Estudios de Posgrado.

73 Informe Estado de la Educación 2023. Mapeo de la oferta académica de las universidades públicas en Costa Rica 2022, pp. 20-21.

74 <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/ucr-en-cifras.html>

75 Informe Estado de la Educación 2023. Mapeo de la oferta académica de las universidades públicas en Costa Rica 2022, p. 23.

76 SEP-4980-2024, del 10 de octubre de 2024.

Cabe indicar que entre el 2018 y mayo 2024, la UCR por medio del SEP graduó un total de 3 312 personas, y el área de ciencias sociales fue la que graduó la mayor cantidad (1 177), seguida de las áreas de salud (1 175) e ingenierías (263)<sup>77</sup>.

A pesar de los esfuerzos realizados por ampliar la oferta académica de grado y posgrado, aún persisten características estructurales de la educación superior costarricense no deseables, tales como presencia institucional mayoritariamente en el Gran Área Metropolitana, oferta académica concentrada en algunas áreas de conocimiento, duplicidad de oferta académica sobre todo en sedes regionales y mejorar la articulación de acciones conjuntas para generar investigación y fomentar un mayor vínculo con la sociedad (PEN, resumen 2023, p. 43).

Ahora bien, si se pretende revertir lo anterior, es necesario hacer ajustes en procura de abarcar la mayor cantidad de personas y adaptar la oferta formativa, de grado y posgrado, y replantear la estrategia de manera que contemple los planes de desarrollo nacional y subsane las carencias existentes. Además, reorientar la gestión de los recursos a la mejora de los procesos de manera que se traduzca en una disminución de los trámites, así como promover la autorreflexión e implementación de programas interdisciplinarios.

Finalmente, las universidades públicas tienen importantes desafíos para las próximas décadas. A continuación, se mencionan algunos de ellos que se estiman deben tenerse muy presentes en los planes de mediano y largo plazo.

Un reto institucional importante es el fomento de una *cultura de la evaluación*. En este sentido, en más de 20 años de creación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (Sinaes), de las más de mil oportunidades educativas existentes en el país, solamente 242 están acreditadas. De estas, las carreras STEM están muy bien posicionadas entre las acreditadas, al compararse con el promedio de la oferta académica en el país<sup>78</sup>. Al respecto, la Universidad continúa promoviendo los procesos de autoevaluación en las unidades académicas, aunque estos, así como el paso hacia la acreditación, siguen siendo una decisión de las propias asambleas, a la vez que existen debilidades en este ámbito en las carreras impartidas en las sedes regionales. En el caso de la UCR, según el Centro de Evaluación Académica, a junio del 2023 había 63 carreras acreditadas y reacreditadas<sup>79</sup>.

En cuanto al personal docente, se debe continuar con el mejoramiento de los procesos de evaluación, y de las acciones derivadas de los resultados. Un informe de la OCDE denominado Políticas Nacionales para Educación en Costa Rica, señaló la necesidad de establecer la acreditación obligatoria para todo programa inicial de formación docente en universidades públicas y privadas para garantizar que las nuevas personas docentes estén bien preparadas (PEN, 2023, p. 129).

En relación con el desarrollo científico, las universidades dan su aporte fundamentalmente mediante investigaciones científicas y tecnológicas en áreas estratégicas que aportan significativamente al desarrollo nacional del país. En relación con lo anterior, el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023-2026 dispone invertir al menos un 0,75 % en 2025, y 0,76 % en el 2026, del PIB en I+D+I, una parte de estos recursos van dirigidos a la academia y el sector público<sup>80</sup>. Al respecto, es importante destacar que según datos del portal Hipatia del Programa Estado Nación, entre el 2000 y el 2021, las universidades públicas aportaron el 78 % de la investigación, en las áreas científico-tecnológicas, ciencias exactas y naturales, ciencias de la salud, ciencias agrícolas, ingenierías y tecnologías<sup>81</sup>. En este contexto, uno de los principales desafíos institucionales debe apuntar a fortalecer la inversión en investigación sobre todo al considerar que el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023-2026 proyecta invertir al menos un 0,76 % del PIB en I+D+I, para la transformación de los procesos en las empresas, la académica y el sector público<sup>82</sup>.

En este marco, cabe mencionar que, para el 2023, la UCR registraba 1 378 proyectos, 281 actividades, 121 actividades de vínculo externo y 49 programas (Véase Figura 11).

77 Véase <https://www.sep.ucr.ac.cr/>

78 Informe Estado de la Educación n.º 9 - 2023 (p. 276).

79 <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/ucr-en-cifras.html>, junio 2023.

80 Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023-2026*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. p. 141.

81 *Semanario Universidad* (2022, 24 de agosto). Las Universidades estatales produjeron el 78% de la investigación publicada en las últimas dos décadas.

82 Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2023-2026*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. p. 141.

**Figura 11**  
Cantidad de proyectos, actividades y programas, por categoría asignada, año 2023



Fuente: Informe anual del rector (2023, p. 141).

En este periodo también se registraron 1 829 proyectos de investigación; de estos, el 27 % y el 23 % correspondían a las áreas de ciencias básicas y ciencias sociales, respectivamente. Además, un 13 % correspondió al área de la salud, y 11 % al área de ciencias agroalimentarias (Véase Figura 12).

**Figura 12**  
Cantidad de proyectos por área de investigación, 2023



Fuente: Informe anual del rector (2023, p. 143).

Además, la Institución destinó un total de ₡1 334 753 407 millones para el financiamiento de proyectos de investigación, de estos, ₡150 000 000 se orientaron a investigaciones en el proyecto denominado Espacio Universitario de Estudios Avanzados de la UCR (UCREA)<sup>83</sup> mediante el cual se ha impulsado la investigación interdisciplinaria. Estas y otras iniciativas son fundamentales para fortalecer el desarrollo de la investigación, tanto básica como aplicada, lo cual se traducirá en aportes tanto al bienestar de la sociedad costarricense como al conocimiento generado desde la región para el mundo.

<sup>83</sup> Informe anual del rector (2023, pp. 133-134).

La *equidad de género* es otro desafío histórico que deben atender las universidades de manera que logre revertirse la tendencia que afecta a la población femenina. Un ejemplo de lo anterior es evidente en el ámbito laboral donde la diferencia entre hombres y mujeres que han estudiado una carrera del área STEM es marcada, ya que los hombres tienen un salario promedio 23,4 % mayor que las mujeres, aunque esta brecha disminuye a 11 % después de 5 años de graduados.

Para el Programa Estado de la Nación, lo anterior se torna en una difícil situación ya que existen desigualdades significativas entre estudiantes hombres y mujeres que se manifiestan de manera distinta para ambos y persisten a lo largo de su trayectoria educativa, principalmente en relación con el logro, rendimiento y la permanencia. Para solventar tal problemática, se requiere definir lineamientos que aseguren la igualdad de género, ya que la normativa existente resulta insuficiente y limitada. En este sentido, las acciones y lineamientos que se tracen para reducir desigualdades deben contemplar las diferencias cualitativas que adoptan las brechas entre hombres y mujeres (Informe Estado de la Educación n.º 09, 2023, p. 246). Por consiguiente, la Institución debe promover mayormente medidas de sensibilización, acciones en el campo laboral y procesos de intercambio de buenas prácticas, fomentar redes de apoyo que permitan la conexión entre la población femenina además de visibilizar el talento en todos los ámbitos de la vida universitaria.

Finalmente, no hay que perder de vista una serie de desafíos que según el Programa Estado de la Nación las universidades públicas deben atender prioritariamente y que deben emprenderse para lograr una verdadera transformación en la próxima década, a saber:

Ampliar la cobertura debe ser una prioridad. Actualmente, las universidades públicas tienen una cobertura en todo el país, de manera que llegan a todos los sectores y regiones. Según datos del Programa Estado de la Nación<sup>84</sup>, en el 2021 las universidades públicas otorgaron 41 199 títulos de grado y 4 974 de posgrado, y registraron una matrícula total de 124 458 en el 2022. Además, ofertaron 868 oportunidades educativas en grado y 468 en posgrado. Pese a lo anterior, la meta a la que debe apuntarse es a mantener al menos una cobertura de 1,7 p. p. por año, por 10 años, con lo cual podría lograrse un efecto positivo y modificarse los resultados de años anteriores. Como parte de este desafío también es importante definir nuevas estrategias para lograr la ampliación de la graduación en carreras STEM y dentro de estas cerrar las brechas de género existentes, sin menoscabo de otras áreas del conocimiento.

Otro aspecto ligado a la cobertura refiere a las brechas que se han venido presentando por la concentración de la oferta académica y la población en el centro del país, y es que, aunque se ha mejorado la cobertura en las sedes regionales, aún persisten diferencias. El modelo de regionalización existente reproduce problemáticas históricas como mantener una oferta tradicional que ya está saturada, pocas iniciativas de innovación, carreras con baja demanda, y una dependencia del nivel central. Al respecto, es conveniente repensar el modelo de regionalización existente con el propósito de que sea atractivo, asimismo fomentar la acción social e investigación para dar respuesta a las necesidades existentes en cada región, y no se concentre, solamente, como ha sucedido hasta ahora en crear sedes y más carreras. Otro aspecto por considerar es que las universidades públicas están en todas las regiones aunque algunas más que otras. Sin embargo, están en los mismos lugares dando las mismas carreras, por ello es pertinente valorar las alianzas estratégicas para llegar en conjunto con una oferta académica diversa a todas las regiones de manera tal que el modelo de regionalización responda eficientemente a las particularidades y demandas de cada lugar.

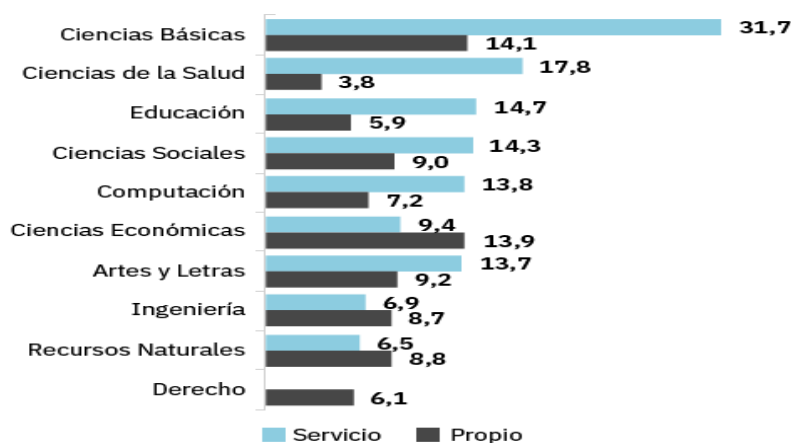
La repitencia (reprobación de cursos) es otro desafío relevante para las universidades en la próxima década. Las consecuencias son el rezago educativo y los tiempos de graduación prolongados que en algunos casos afecta la permanencia. De acuerdo con el estudio Perfil de la reprobación en las universidades públicas de Costa Rica<sup>85</sup>, realizado para el periodo 2010-2021 como parte del Informe Estado de la Educación, las características más relevantes que ha presentado la reprobación refieren a: ser mayor en los periodos iniciales de ingreso a la universidad, la tasa promedio más alta se encuentra en los cursos de 0 créditos, seguido por los de 4, 5 y 6 créditos, los cursos de servicio o no propios de la carrera tienen tasas más altas de reprobación, mientras a mayor cantidad de mujeres en los cursos, menor es la tasa promedio de reprobación, ciencias básicas es el área de conocimiento que acumula las tasas más altas de reprobación, entre otros.

En el caso de la Institución, en el periodo 2019-202, las mayores tasas de reprobación se presentaron en las áreas de ciencias básicas y ciencias económicas en cursos propios de la carrera, mientras que además de ciencias básicas el área de salud presentó porcentajes altos en la reprobación de cursos de servicio (véase la Gráfico 7).

84 Resumen de informes del Estado de la Educación presentado por la M. Sc. Isabel Román Vega y la M. Sc. Marcela Román Forastelli del Programa Estado de la Nación.

85 García Santamaría Cathalina y Román Forastelli Marcela, CONARE, PEN, 2023.

**Gráfico 7**  
**Porcentaje de reprobación de cursos matriculados, por área de conocimiento**  
**2019-2021**



Fuente: Informe Estado de la Educación; n.º 9- 2023 (p. 290).

Un efecto inmediato de la reprobación es la prolongación en los tiempos de graduación. En este sentido, según un estudio realizado por el Programa Estado de la Nación<sup>86</sup> entre el 2011 y 2012, en la UCR, un 12,6 % obtuvo el primer título transcurridos cinco años, mientras que 51,9 % en once años. Según el PEN, un “estudio de supervivencia de graduados” realizado en el 2018, encontró que la probabilidad de graduarse en cuatro años en bachillerato fue del 38 %, aumentó al 83 % a los 6 años, y prácticamente no aumentó después de 7 años.

La reprobación y la graduación tardía tienen un efecto significativo en el uso de los recursos de las universidades y la cobertura universitaria. Esta situación debe llamarnos la atención y replantear nuevos retos, ya que la distribución de los recursos actualmente considera que la mayor proporción de matrícula se da en los primeros años, esto en cuanto a infraestructura y las cargas académicas. La definición de estrategias que apoyen, acompañen y favorezcan un mayor porcentaje de graduación es primordial de manera que se asegure el éxito académico de la población estudiantil que ya aprobó los primeros dos años. Para ello es imperativo brindar mayores recursos que fortalezcan los programas dirigidos a garantizar la permanencia, asimismo reducir la repitencia y así poder alcanzar mejores resultados en la graduación.

Otro aspecto relacionado con la problemática anterior es que no se mide el costo de la formación en las universidades públicas. En este sentido, entre las universidades públicas, solamente el Instituto Tecnológico de Costa Rica posee un sistema que ha venido midiendo los costos<sup>87</sup>, en las demás, no se sabe cuál es el costo de formación. Inclusive, en cuanto a los aranceles por cobro de matrícula, tienden a ser regresivos pues los que más tienen no pagan en términos reales lo que pueden pagar, ya que existe un tope máximo de cobro de créditos. Por lo anterior, es importante llevar a cabo estudios que permitan desarrollar sistemas para establecer una distribución de la carga de manera que sea equitativa y justa según la capacidad de pago.

En el ámbito de la gestión universitaria, es conveniente articular la gobernanza reabriendo diálogos entre sectores. En este sentido, el Estado de la Nación ha insistido desde el 2017, en la necesidad tanto del fortalecimiento de los sistemas de información y seguimiento institucionales, como en la articulación y consolidación de un sistema de educación superior que permita establecer metas estratégicas de mediano y largo plazo, tendientes a fomentar la evaluación del desempeño de las universidades, más allá de la sistematización de acciones operativas (Estado de la Educación, 2017, p. 292).

En otro ámbito no menos importante, está el reestablecer la certidumbre en cuanto al financiamiento de las universidades públicas, y garantizar la asignación de los recursos de manera que se respete el mandato constitucional. Según un estudio del Programa Estado de la Nación denominado “Desafíos de la educación en Costa Rica”, se menciona que si bien el esfuerzo del país para aumentar la inversión pública en educación ha sido enorme, en los próximos años deberá enfrentar dos desafíos: por una parte, en lugar de reducir el porcentaje asignado, asegurar su sostenibilidad; y, por

<sup>86</sup> Informe Estado de la Educación (2023, p. 283).

<sup>87</sup> Información referida por la M. Sc. Marcela Román Forestelli del Programa Estado de la Nación, presentación del 23 de mayo de 2024.

otra, mejorar los resultados de todas las instituciones del sector educativo, los cuales se correlacionan con una mayor cobertura, más logro educativo y una mejor calidad de los aprendizajes y habilidades de los estudiantes<sup>88</sup>.

De lo anterior se desprende que existen desafíos que deben atenderse en el corto y mediano plazo, entre ellos procesos institucionales que deben revisarse para propiciar una mejora continua, tales como la evaluación y acreditación de procesos, capacitación del personal académico y administrativo de manera que responda a las nuevas exigencias, erradicación de comportamientos de discriminación y equidad de género, replantear el modelo de regionalización, la apertura de nuevos planes de estudio, la promoción de carreras STEM, lograr una mayor cobertura y graduación en los próximos 10 años, así como reducir los porcentajes de reprobación, entre otros.

### Formulación de políticas según ejes

A continuación, se presenta un resumen del contenido de cada eje y del trabajo realizado en cada uno de los grupos conformados para la formulación de las políticas 2026-2030.

#### Eje I: Universidad y sociedad

De acuerdo con el análisis y discusión dados en el grupo de trabajo, este eje comprende la interacción bidireccional entre la Universidad de Costa Rica y su entorno social que estimulan la generación del conocimiento en forma conjunta. Esta relación se manifiesta mediante el impacto de sus actividades sustantivas en el desarrollo social, económico y cultural, así como ser agentes de cambio que promueven la equidad, el bienestar comunitario y la importancia de colaborar con los sectores público y privado en la búsqueda de una sociedad más próspera, justa y humanista.

Para el abordaje del eje “Universidad y Sociedad” la subcomisión encargada de su análisis<sup>89</sup> revisó el Plan Estratégico Nacional 2050, con el propósito de obtener un panorama de los principales retos y desafíos nacionales, así como para determinar las oportunidades institucionales de incidir y contribuir al desarrollo humano desde la acción universitaria.

Adicionalmente, se estudiaron las políticas institucionales vigentes y se llevó a cabo una lluvia de ideas sobre aquellas políticas u objetivos que requieren ser atendidos de manera constante por la Universidad de Costa Rica. Este proceso, en conjunto con una investigación histórica de la conceptualización del eje y la intención de proyectar la labor institucional a futuro, resultó en la comprensión del eje “Universidad y Sociedad” como *la interacción bidireccional entre la Universidad de Costa Rica y su entorno social que estimulan la generación del conocimiento en forma conjunta. Esta relación se manifiesta mediante el impacto de sus actividades sustantivas en el desarrollo social, económico y cultural, así como ser agentes de cambio que promueven la equidad, el bienestar comunitario y la importancia de colaborar con los sectores público y privado en la búsqueda de una sociedad más próspera, justa y humanista.*

De esta manera, la subcomisión identificó cinco temáticas esenciales para la construcción de las políticas institucionales, a saber: ambiente, generación y transferencia del conocimiento, innovación, espacios de diálogo con la sociedad y proyección en las regiones. Para ello se sustentó en diversos estudios, informes y análisis, según se sintetiza<sup>90</sup> a continuación:

- a) Ambiente: Se utilizó como insumo el *Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estratégico Nacional 2050, el Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050 y la Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible*, los cuales en términos generales coincidieron en la importancia de implementar acciones en cuanto a la necesidad de diversificar la matriz energética, tomar acciones orientadas hacia el transporte y la movilidad urbana sostenible, el consumo y la producción sostenible, iniciativas para afrontar el cambio climático y garantizar la seguridad alimentaria.
- b) Generación y transferencia del conocimiento: El análisis de este tema se basó en el *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2027*, así como en artículos académicos enfocados en el rol y los retos de las universidades en la generación del conocimiento. En este orden de ideas, la subcomisión valoró esta temática desde la importancia que adquiere el vínculo universidad - sociedad desde la investigación y la acción social, las posibilidades de articular esfuerzos, establecer alianzas y definir mecanismos que permitan la transferencia del conocimiento.

<sup>88</sup> Programa Estado de la Nación. *Desafío 13: Garantizar la sostenibilidad de la asignación del 8% del PIB a la educación*, 2019.

<sup>89</sup> Conformada por el Lic. William Méndez Garita, la Br. Noelia Solís Maroto y la M. Sc. Carmela Velázquez Carrillo, quien la coordina. Además contó con la asesoría de la Licda. Edna Vásquez Zúñiga y la Mag. Annabelle Mora Bonilla, ambas de la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), así como de la Licda. Gréttel Castro Céspedes y la Mag. Rosibel Ruiz Fuentes, asesoras del Consejo Universitario.

<sup>90</sup> Los informes completos de cada una de las temáticas se encuentran adjuntos a este informe.

- c) **Innovación:** El modelo de país que se plantea en el *Plan Estratégico Nacional 2050* es de alta tecnología, por lo que se propicia la ciencia como parte de la transición económica mediante la transformación territorial, con especial énfasis en el crecimiento económico, la inclusión social y la descarbonización. Asimismo, el Informe del Estado de la Nación 2023 y datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) permiten vislumbrar que la Universidad, desde la investigación básica y aplicada, podría aportar al desarrollo de pequeños emprendimientos, a la vinculación con los diferentes sectores de la sociedad y a la ampliación de las fronteras del conocimiento.
- d) **Espacios de diálogo con la sociedad:** Se estimó indispensable promover la participación activa de la sociedad civil y otros actores sectoriales, potenciar el vínculo con los colegios profesionales universitarios, fortalecer la relación con la población jubilada y graduada, y asegurar la gobernanza territorial y el desarrollo curricular oportuno en función de las demandas sociales; para ello, resulta esencial generar espacios de diálogo y cooperación, orientados al desarrollo local y a la atención de necesidades específicas o de grupos particulares.
- e) **Proyección en las regiones:** A partir del estudio del *Plan Estratégico Nacional 2050*, el *Noveno Estado de la Educación 2023*, el *Informe del Estado de la Nación 2023* y los datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presentados en el estudio *Visión 2030 Poblaciones excluidas en Costa Rica*, se determina que las políticas institucionales requieren contemplar aspectos relativos a las zonas costeras, el desarrollo rural, poblaciones vulnerables y el acceso a la educación, todo mediante un abordaje integral y multidimensional.

Por otra parte, también se consideraron los resultados obtenidos a partir del taller realizado el viernes 1.º de noviembre de 2024, en el cual se identificaron algunos elementos coincidentes con las temáticas analizadas previamente por la subcomisión. Las principales ideas obtenidas de este taller son:

1. **Pertinencia e interdisciplinariedad:** Es necesario que la Institución priorice su labor sustantiva en atención a las necesidades del país y logre un mayor impacto mediante el enfoque interdisciplinario.
2. **Alianzas y liderazgo en espacios de comunicación:** Se deben generar alianzas y convenios con diferentes actores públicos o privados, así como con otras universidades estatales, a fin de liderar temas a nivel nacional.
3. **Comunicación e incidencia en regiones:** Implica establecer canales de comunicación y mensajes adecuados para transferir el conocimiento y crear alianzas con la sociedad.
4. **Formación y pertinencia:** Se requiere establecer programas de capacitación y formación oportunos, enfocados en actores sociales y regiones para incidir en el desarrollo social, económico y cultural.

Con base en lo anterior, se formularon las siguientes políticas y líneas de acción para análisis y discusión en la CCCP:

| <b>Eje I. Universidad y sociedad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universidad y sociedad comprende la interacción bidireccional entre la Universidad de Costa Rica y su entorno social que estimulan la generación del conocimiento en forma conjunta. Esta relación se manifiesta a través del impacto que tienen sus actividades sustantivas en el desarrollo social, económico y cultural, así como ser agentes de cambio que promueven la equidad, el bienestar comunitario y la importancia de colaborar con los sectores público y privado en la búsqueda de una sociedad más próspera, justa y humanista. |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Política</b>                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Líneas de acción</b>                                                                                                                                                                                           |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | La Universidad por medio de la investigación, la acción social y la vinculación con la sociedad generará e intercambiará conocimientos y tecnologías que favorezcan la transición hacia prácticas más sostenibles y que enfrenten el cambio climático. | Acciones de coordinación, comunicación y vinculación en todas las regiones y con los diferentes sectores, dirigidas a la realización de programas y proyectos interdisciplinarios en materia de cambio climático. |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  | La Universidad establecerá alianzas estratégicas con diversos actores nacionales o internacionales que permitan la generación de conocimiento, atender las necesidades del país y lograr las transformaciones que la sociedad necesita.                                       |                                                                                                                                                                                                                   |
| 3  | La Universidad estimulará la incorporación de la multi y transdisciplinariedad en el abordaje de los programas, proyectos y actividades que desarrolla.                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                   |
| 4  | La Universidad apoyará los procesos de innovación y emprendimiento que contribuyan a una sociedad basada en el conocimiento.                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                   |
| 5  | Consolidar espacios y procesos desde las diferentes áreas académicas para impulsar la transferencia del conocimiento por medio de la innovación y el emprendimiento.                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                   |
| 6  | La Universidad por medio de la investigación, la acción social y la vinculación con la sociedad generará e intercambiará conocimientos y tecnologías que favorezcan la transición hacia prácticas más sostenibles y que enfrenten el cambio climático.                        | Acciones de coordinación, comunicación y vinculación en todas las regiones y con los diferentes sectores, dirigidas a la realización de programas y proyectos interdisciplinarios en materia de cambio climático. |
| 7  | La Universidad fomentará los espacios de diálogo con la sociedad civil y sus diferentes actores dirigidos a contribuir con el bienestar social, el análisis de los problemas nacionales y la construcción de posibles soluciones.                                             | Promover la participación activa del personal jubilado de la Institución en aquellas actividades universitarias.                                                                                                  |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | Desarrollar, conjuntamente con los sectores y las comunidades, las capacidades locales.                                                                                                                           |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | Fortalecer la acción social universitaria en beneficio de las poblaciones y comunidades más vulnerables del país.                                                                                                 |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                               | Proponer e implementar, en conjunto con los colegios profesionales universitarios programas de desarrollo profesional e incidencia nacional                                                                       |
| 8  | La Universidad estimulará programas de educación permanente y de educación continua dirigidos a personas, grupos sociales y otros sectores que contribuyan a la renovación de saberes, al desarrollo de habilidades y destrezas, así como a la construcción del conocimiento. | Establecer programas que estimulen los procesos de educación permanente y educación continua, dirigidos a la población graduada universitaria ( <i>alumni</i> ).                                                  |
| 9  | Estimular el trabajo colaborativo entre las universidades estatales para potenciar el desarrollo de actividades académicas que contribuyan a la mejora continua de la educación pública, como eje estratégico del desarrollo nacional.                                        | Implementar acciones orientadas hacia el mejor aprovechamiento de los recursos institucionales.                                                                                                                   |
| 10 | La Universidad fomentará acciones desde las diferentes áreas del saber, en cada uno de los territorios o regiones que permita atender las necesidades particulares de todo el país.                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                   |

|    |                                                                                                                                                                                                |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 11 | La Universidad incorporará las particularidades de las regiones (zonas costeras y rurales) en la construcción de acciones para lograr su bienestar, a partir de la voz y experiencia de estas. |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## Eje II: Excelencia académica

De acuerdo con el análisis y discusión dada en el grupo de trabajo este eje comprende las decisiones, acciones y gestiones que, mediante la promoción de valores éticos, el compromiso social y la innovación constante, se orientan a alcanzar el más alto nivel de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la búsqueda del conocimiento y el impacto social de la acción universitaria, a la vez que se promueven el desarrollo integral del estudiantado y un mayor valor público hacia la sociedad costarricense.

De acuerdo con la CCCP es oportuno mantener el eje de Excelencia académica debido a que este contiene una serie de orientaciones dirigidas a propiciar una mejora continua del quehacer institucional, teniendo como propósito fundamental la formación integral del estudiantado y el fortalecimiento de las actividades sustantivas.

En virtud de las directrices dadas por la CCCP y del análisis elaborado por la OPLAU acerca de las Políticas Institucionales 2021-2025, se hizo una revisión de los ejes de Excelencia, Posgrado, Regionalización y Talento Humano.

De igual manera, se analizaron documentos sobre educación superior y estudios relacionados con el desarrollo socioeconómico nacional y regional, los resultados de las visitas a las sedes regionales, las respuestas recibidas de las instancias universitarias consultadas durante el proceso de formulación, además de las discusiones sobre las perspectivas a futuro tanto en el plenario como en las comisiones permanentes del Consejo Universitario.

Durante el análisis se tuvieron en cuenta la relevancia de generar acciones que permitan el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>91</sup> relacionados con este eje:

**Objetivo 4** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas las personas.

**Objetivo 5** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

**Objetivo 8** Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

**Objetivo 10** Reducir la desigualdad entre los países.

Producto de ese análisis, surgen las problemáticas prioritarias para la formulación de las nuevas políticas institucionales de este eje, a saber:

- Mantener al cuerpo docente actualizado con las innovaciones pedagógicas y tecnológicas para asegurar una educación de calidad.
- Adaptar la educación a las necesidades cambiantes del mundo contemporáneo, incluyendo la preparación para el futuro laboral, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la inclusión de la tecnología en el aprendizaje.
- Integrar las diferentes áreas del quehacer universitario para lograr una educación de excelencia que tenga un impacto tangible en la sociedad.
- Fortalecer la presencia internacional de la Universidad para brindar a sus estudiantes y personal acceso a experiencias globales y prepararlos para un mundo en constante transformación.
- Formar profesionales que sean competentes en su área y socialmente responsables, capaces de enfrentar desafíos globales.
- Modernizar los procesos administrativos para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión educativa, lo que impacta directamente en la experiencia del estudiante y el éxito estudiantil.

91 Véase <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Estas problemáticas fueron validadas mediante los resultados del meta plan. En ese ejercicio surgieron las categorías analíticas que trazaban el rumbo que la Universidad debería seguir en el próximo quinquenio, a saber: evaluación, investigación, procesos administrativos, procesos curriculares, proceso formativo, uso de tecnologías, formación docente, posgrado, vinculación estudiantil, internacionalización y movilidad.

El resultado de la revisión inicial determinó que era oportuno conjuntar las acciones en seis dimensiones esenciales:

- Desarrollo integral docente
- Excelencia educativa
- Innovación y transformación
- Perspectiva global
- Formación integral, crítica y socialmente responsable
- Inteligencia administrativa

Además, se tuvo la participación directa de dos funcionarios de la Oficina de Planificación Universitaria, así como los criterios de diversas instancias universitarias, las cuales remitieron mediante la opinión experta de las siguientes instancias universitarias, quienes externalizaron sus criterios en torno a las políticas vigentes y los cambios que se requerían de cara a los retos actuales:

- ViVE-2192-2024, del 16 de septiembre de 2024
- CASR-78-2024, del 30 de septiembre de 2024
- VAS-5191-2024, del 8 de octubre de 2024
- VD-3539-2024, del 11 de octubre de 2024
- VI-7011-2024, del 15 de octubre de 2024
- VRA-5794-2024, del 14 de octubre de 2024
- SEP-5470-2024, del 6 de noviembre de 2024

Con base en lo anterior, se formularon las siguientes políticas para análisis y discusión en la CCCP:

| Eje II. Excelencia académica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comprende las decisiones, acciones y gestiones que, mediante la promoción de valores éticos, el compromiso social y la innovación constante, se orientan a alcanzar el más alto nivel de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la búsqueda del conocimiento y el impacto social de la acción universitaria, a la vez que se promueven el desarrollo integral del estudiantado y un mayor valor público hacia la sociedad costarricense. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Política                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Líneas de acción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Promovemos el desarrollo continuo del cuerpo docente mediante programas de formación y actualización continua que integran las innovaciones pedagógicas y tecnológicas, fomentando un entorno de aprendizaje colaborativo que potencia las competencias profesionales y personales del personal académico, para asegurar una enseñanza de alta calidad.</p> <p><b>Problemática asociada:</b> La necesidad de mantener al cuerpo docente actualizado con las últimas innovaciones pedagógicas y tecnológicas para asegurar una educación de calidad.</p> | <p>3. Analizar el modelo de evaluación docente para la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje, y la toma de decisiones sobre la permanencia, el ascenso en régimen y el reconocimiento del personal universitario.</p> <p>4. Fortalecer las competencias en investigación y acción social del personal universitario para el fortalecimiento de la labor docente, en beneficio de la formación del estudiantado.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>5. Desarrollar programas de formación y actualización continua del personal docente en competencias, pedagógicas, técnicas, tecnológicas, psicosociales y éticas para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>6. Crear un sistema de mentoría entre docentes experimentados y nuevos profesores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2 | <p>Ofrecemos una educación de excelencia que prepara al estudiantado para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo, implementando metodologías de enseñanza innovadoras y centradas en el estudiante, que promuevan el pensamiento crítico, la creatividad y el aprendizaje activo, con el fin de asegurar que nuestros programas académicos estén alineados con las necesidades sociales, los avances científicos y los requerimientos del mercado laboral.</p> <p><b>Problemática asociada:</b> La relevancia de adaptar la educación a las necesidades cambiantes del mundo contemporáneo, incluyendo la preparación para el futuro laboral, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la inclusión de la tecnología en el aprendizaje.</p> | <p>1. Impulsar la innovación continua, la flexibilización curricular de la oferta académica y la creación de nuevas carreras en el marco de los requerimientos y las tendencias globales, centradas en el estudiantado</p> <p>2. Promover el trabajo colaborativo, interdisciplinario y transregional, mediante los programas, proyectos y actividades de docencia, investigación y acción social.</p> <p>3. Implementar actividades sustantivas desde una estrategia multi, inter y transdisciplinaria para el abordaje de los problemas locales, nacionales y regionales en conjunto con el estudiantado.</p> <p>4. Promover una mayor articulación de los procesos de docencia con la acción social y la investigación.</p> <p>5. Articular los estudios de posgrado con las unidades académicas y unidades académicas de investigación.</p> <p>6. Fortalecer los procesos académicos y administrativos en función de la labor de la Universidad, a partir de una reflexión crítica y considerando los planes de desarrollo locales y los desafíos nacionales e internacionales.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>7. Adecuar la relación entre tiempos completos docentes y la inscripción de programas, proyectos, actividades de investigación y acción social para el desarrollo integral de las actividades sustantivas, desde una perspectiva basada en la equidad y género.</p> <p>8. Mejorar la infraestructura física y tecnológica, así como los recursos educativos, incluyendo laboratorios, salas de estudio y trabajo colaborativo y de las bibliotecas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3 | <p>Apoyamos la docencia, investigación, la acción social y la innovación como motores esenciales del desarrollo académico y profesional, al crear conocimiento nuevo y promover su aplicación práctica en todas las regiones del país.</p> <p><b>Problemática asociada:</b> La necesidad de integrar las diferentes áreas del quehacer universitario para lograr una educación de excelencia que tenga un impacto tangible en la sociedad.</p> | <p>1. Fortalecer los procesos de autoevaluación, acreditación, reacreditación, equivalencia, certificación o mejoramiento para asegurar la pertinencia y calidad de la formación estudiantil.</p> <p>2. Revisar los modelos de evaluación en la Institución para la excelencia académica, rendición de cuentas y éxito estudiantil.</p> <p>3. Desarrollar micro credenciales para la capacitación, actualización y titulación de las personas estudiantes, egresadas, graduadas y de la comunidad nacional e internacional, a partir de programas, proyectos y actividades de acción social y docencia.</p> <p>4. Formar cuadros de relevo del personal investigador para la innovación multi, inter y transdisciplinar, así como promover los emprendimientos científicos y tecnológicos entre la población estudiantil.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Establecer fondos y becas para proyectos innovadores de investigación y acción social y de alta tecnología para proporcionar al estudiantado oportunidades de participar en el proceso de generación de nuevos conocimientos basados en el “humanismo y la perspectiva de los derechos humanos”.</li> <li>6. Propiciar la democratización del conocimiento con actividades de acción social y a través de la publicación de investigaciones en revistas científicas.</li> <li>7. Integrar las innovaciones tecnológicas interoperables, nuevos métodos y procesos organizacionales y los repositorios institucionales, así como la actualización de la inteligencia digital (ID) para la toma de decisiones en beneficio del quehacer sustantivo de la Universidad.</li> </ol> |
| 4 | <p>Fortalecemos la presencia internacional mediante la movilidad de estudiantes y personal universitario y la participación en redes y proyectos globales que amplíen las perspectivas educativas y culturales.</p> <p><b>Problemática asociada:</b> La necesidad de fortalecer la presencia internacional de la Universidad para brindar a sus estudiantes y personal acceso a experiencias globales y prepararlos para un mundo en constante transformación.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar vínculos estratégicos con universidades, instituciones y organizaciones internacionales que faciliten la inserción en redes globales, programas de intercambio y financiamiento de programas, proyectos y actividades en las áreas sustantivas.</li> <li>2. Incentivar la participación de la comunidad universitaria en programas de movilidad e internacionalización de manera que se favorezca la formación y la experiencia extramuros, sustentadas en principios de transparencia, equidad, pertinencia, solidaridad, respeto mutuo, reciprocidad y derechos humanos.</li> </ol>                                                                                                                                                                              |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>3. Fomentar la internacionalización mediante la creación y la divulgación de diversos programas académicos para estudiantes internacionales.</p> <p>4. Fortalecer los programas de becas de estudio y los fondos de apoyo destinados a la formación en universidades extranjeras de reconocido prestigio regional e internacional, desde una perspectiva de equidad y género.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5 | <p>Ofrecemos al estudiantado planes de estudios actualizados que promuevan el pensamiento crítico, la creatividad e innovación, el compromiso social, cívico y ético, así como capacidades investigativas y de resolución de problemas nacionales y globales, mediante metodologías innovadoras en un entorno de respeto y apoyo que garanticen su desarrollo integral y la aplicación de habilidades digitales avanzadas.</p> <p><b>Problemática asociada:</b> La necesidad de formar profesionales que sean competentes en su área y socialmente responsables, capaces de enfrentar desafíos globales.</p> | <p>1. Fortalecer los principios humanistas, valores éticos y enfoque de derechos humanos en los planes de estudio y el proceso formativo del estudiantado, implementando metodologías de aprendizaje activo, resolución de problemas complejos, desarrollo de competencias psicosociales y de pensamiento crítico situado para el fomento de los principios democráticos y el logro del bien común.</p> <p>2. Incentivar modalidades de proyectos de graduación que promuevan la inserción laboral del estudiantado y faciliten la conclusión exitosa de sus estudios.</p> <p>3. Fortalecer los procesos de seguimiento del estudiantado durante su vida universitaria para garantizar su permanencia e incrementar los porcentajes de graduación.</p> <p>4. Brindar un entorno seguro que favorezca el desarrollo académico y de las habilidades para la vida del estudiantado.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>5. Fortalecer los espacios de participación política estudiantil como parte integral de la vida universitaria y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.</p> <p>6. Fomentar la participación extracurricular de la población estudiantil en programas, proyectos y actividades para la creación y transferencia del conocimiento, así como en acciones de voluntariado que aborden problemáticas comunales tendientes al logro de la justicia social, la equidad y el desarrollo integral de la sociedad.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 6 | <p>Optimizamos los procesos administrativos para su mejora continua, simplificación, y automatización, mediante la transformación digital y la analítica de datos de manera que se fomente una cultura organizacional basada en la eficiencia, agilidad, transparencia y el trabajo colaborativo que potencien los procesos de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo académico, así como la permanencia y graduación de la persona estudiante.</p> <p><b>Problemática asociada:</b> La necesidad de modernizar los procesos administrativos para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión educativa, lo que impacta directamente en la experiencia del estudiante y el éxito estudiantil.</p> | <p>1. Agilizar y flexibilizar los procesos administrativos que contribuyen a la gestión de la docencia, la investigación y la acción social.</p> <p>2. Promover la cultura de la planificación y la evaluación orientada a la gestión para resultados y generar un mayor valor público.</p> <p>3. Fortalecer los procesos conducentes a propiciar el mérito académico.</p> <p>4. Reorganizar la estructura organizativa institucional para promover mayores vínculos y coordinación de las acciones entre las vicerrectorías, así como las actividades entre las unidades académicas.</p> <p>5. Adecuar los sistemas informáticos para la generación de datos que permitan mejorar la toma de decisiones sobre los procesos en la docencia, la investigación, la acción social, estudiantiles y administrativos.</p> |

### Eje III: Democratización y equidad

De acuerdo con el análisis y discusión dada en el grupo de trabajo, este eje se define como el *conjunto de políticas y acciones institucionales orientadas a garantizar el acceso democrático equitativo e inclusión de la comunidad*

universitaria y de la población costarricense en la educación superior universitaria y las oportunidades que la Universidad de Costa Rica ofrece, para construir una sociedad **diversa, inclusiva y pertinente**, que contribuya al desarrollo sostenible del país y al bienestar de las personas de la comunidad.

La definición anterior se entiende en razón que en una sociedad cada vez más diversa, la Universidad asume el compromiso de ser un espacio inclusivo que fomente el respeto por las diferencias, la participación activa y la cohesión social. La democratización y la equidad son esenciales para fortalecer el acceso a la educación superior de sectores históricamente marginados, y así reducir brechas de desigualdad y potenciar el talento humano en beneficio del país.

El eje de Democratización y equidad en el contexto del quehacer universitario se fundamenta en la necesidad de garantizar que la educación superior sea un derecho, mediante la promoción del acceso inclusivo y equitativo de los miembros de la comunidad universitaria y de toda la población costarricense a las oportunidades que ofrece la Universidad de Costa Rica (UCR).

Este eje responde al principio de justicia social y asegura que las acciones universitarias permitan la integración plena, sin ningún tipo de discriminación. Además, contribuye a la formación de profesionales éticos y conscientes de las problemáticas sociales.

En este sentido, las políticas 2026-2030 propuestas plantean una visión integral que abarca la población de la comunidad universitaria, a saber: estudiantil, personal docente y administrativo, contrario a las vigentes orientadas únicamente a la población estudiantil.

Por consiguiente, la política dirigida a la población estudiantil contempla la equidad en el acceso, la permanencia y graduación en la educación superior con el objetivo de asegurar procesos de admisión inclusivos, acompañamiento durante los estudios y apoyo en el logro de los objetivos académicos, particularmente a poblaciones vulnerabilizadas.

Asimismo, la formación de posgrado es crucial para el desarrollo de capacidades avanzadas que permitan la generación de conocimiento, innovación y soluciones pertinentes a las necesidades de la sociedad costarricense. Al fortalecer esta etapa educativa, la Institución contribuye a la formación de líderes en investigación, docencia y gestión que impacten positivamente en los ámbitos académico, científico, social y económico del país. La consolidación de los estudios de posgrado asegura la continuidad formativa y eleva los estándares de excelencia académica de la comunidad universitaria.

Con base en lo anterior, se formularon las siguientes políticas para análisis y discusión en la CCCP:

| Eje III. Democratización y equidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conjunto de políticas y acciones institucionales orientadas a garantizar el acceso democrático equitativo e inclusión de la comunidad universitaria y de la población costarricense en la educación superior universitaria y las oportunidades que la Universidad de Costa Rica ofrece, para construir una sociedad <b>diversa, inclusiva y pertinente</b> , que contribuya al desarrollo sostenible del país y al bienestar de las personas de la comunidad.. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Política                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Promoverá la equidad en el proceso de admisión, la permanencia y el logro del objetivo académico de la población estudiantil.                                                                                                                                                                  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Fortalecerá los estudios de <b>posgrado</b> como componente esencial del quehacer institucional y como parte <b>integral y conclusiva</b> del proceso de formación que recibe el estudiantado.                                                                                                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Mejorará la <b>estabilidad</b> y permanencia <b>laboral</b> de la población <b>docente</b> y <b>administrativa</b> con el fin de <b>eliminar</b> todo tipo de <b>discriminaciones</b> en los procesos de <b>contratación</b> , capacitación, y el <b>bienestar</b> del personal universitario. |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Fortalecerá una oferta académica formal y no formal pertinente a los requerimientos de la sociedad costarricense.                                                                                                                                                                              |

#### Eje IV: Bienestar y vida universitaria

El eje de Bienestar y vida universitaria aborda aquellas temáticas que tienen un impacto en la salud de las personas y en una sana convivencia en la Institución. Este eje busca orientar a la Universidad de Costa Rica a coadyuvar a cumplir

con algunos de los principios, fines y propósitos que esta Casa de estudios superiores adoptó como líneas que guían el quehacer de la Institución y que están plasmados desde el *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica* en los artículos 4 y 5 de ese cuerpo normativo en aspectos tales como: el respeto a las personas, a las diferencias, a la diversidad, a la resolución alterna de conflictos, al progreso de las tecnologías, y a la promoción del bienestar y el desarrollo integral de las personas.

Sumado a lo anterior, el eje de Bienestar y vida universitaria, es consecuente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), particularmente con los objetivos 3, 5 y 16, que dictan lo siguiente:

- Objetivo 3. *Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.*
- Objetivo 5. *Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.*
- Objetivo 16. *Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.*

Ahora bien, para el diagnóstico de necesidades y la elaboración de las políticas, se contó con la participación de la M. Sc. Cinthya Córdoba López<sup>92</sup> y la Dra. Pamela Sanabria Moya<sup>93</sup>, ambas funcionarias de la Oficina de Bienestar y Salud (OBS), quienes se refirieron al modelo de salud institucional, que impulsa a la construcción de una Universidad promotora de la salud. Con base en ese modelo, se han implementado diferentes instrumentos a fin de identificar las necesidades de salud de la comunidad universitaria, tales como: el análisis de la situación estudiantil y laboral, así como, el perfil estudiantil; las cartografías con actores claves de la comunidad universitaria; el monitoreo y desarrollo de las acciones de promoción de la salud de las diferentes instancias, y el trabajo activo y constante en la búsqueda de alianzas estratégicas, entre otros. Además, ampliaron sobre algunos desafíos que enfrenta el modelo de salud de la Universidad de Costa Rica:

- Culturizar la nueva comprensión de la salud en la comunidad universitaria.
- Transversalizar la salud en todas las políticas, planes y estrategias con el apoyo y liderazgo de los tomadores de decisiones.
- La articulación efectiva de la academia, la administración y otros servicios que permita la acción conjunta en beneficio de la salud y el bienestar.
- Políticas y mecanismos que faciliten la implementación de las estrategias que impulsen el bienestar y salud de la comunidad universitaria.
- Un sistema de gobernanza claro que defina los liderazgos en salud y logre el trabajo cooperativo.

Según la información anterior y la revisión de las políticas institucionales vigentes, particularmente las contenidas el eje VIII, “Igualdad e inclusividad” y el eje IX, “Bienestar y vida universitaria”<sup>94</sup>, se identificaron cuatro dimensiones que se desarrollarían en el nuevo eje de bienestar y vida universitaria para las políticas institucionales del quinquenio 2026-2030:

1. Cultura de paz: a fin de promover el desarrollo de un entorno de bienestar, libre de toda forma de violencia y discriminación.
2. Promoción de la salud: con el propósito de favorecer una vida saludable y el bienestar de la comunidad.
3. Innovación en salud: con el objeto de promover el abordaje de la salud mediante el uso de tecnologías.
4. Vigilancia en salud: con miras a fortalecer una cultura de vigilancia de la salud universitaria.

Dichas dimensiones fueron validadas por el metaplan y encuestas aplicadas a la comunidad universitaria, ya que se lograron identificar las problemáticas asociadas al eje de bienestar y vida universitaria. Entre las problemáticas se identificaron las siguientes:

<sup>92</sup> Coordinadora de la Unidad de Promoción de la Salud de la OBS.

<sup>93</sup> Coordinadora del área médica de la Unidad de Servicios de Salud de la OBS.

<sup>94</sup> Se optó por agrupar el contenido del eje VIII, “Igualdad e inclusividad” y el eje IX “Bienestar y vida universitaria”, al incorporar su redacción desde una perspectiva general, inclusiva y aplicable a toda la Universidad de Costa Rica. Además, en el análisis realizado no se incluyeron aquellos objetivos que se consideraron que ya están contenidos en algún acuerdo o normativa institucional.

- En cultura de paz: Falta de proyectos consistentes para promover el respeto, la inclusividad y los derechos humanos. Insuficientes estrategias para contrarrestar la intolerancia política dentro de la comunidad universitaria.
- En promoción de la salud (incluyendo salud integral y salud mental): Insuficiente promoción de programas y actividades que incentiven la salud desde un enfoque equitativo. Espacios insuficientes para recreación y socialización saludables. Limitada visibilidad de la Universidad como referente en temas de salud. Escasa integración de un concepto de salud integral en la comunidad universitaria. Necesidad de atender las dinámicas de una población diversa y cambiante (envejecimiento, cambios generacionales, dinámicas familiares). Falta de proyectos específicos para abordar necesidades económicas y personales relacionadas con el bienestar. Falta de diagnóstico y seguimiento adecuado de las necesidades de salud mental. Carencia de programas preventivos y de capacitación en habilidades para la vida y autocuidado. Insuficientes espacios para la promoción de salud mental y el manejo de riesgos psicosociales. Limitación en la cobertura y recursos destinados a servicios preventivos. Débil articulación entre la academia y la administración para ofrecer servicios integrales. Débil articulación con instancias internas y externas para fortalecer el modelo de salud.
- En inclusividad, cultura organizacional y procesos: Persistencia de brechas de género y desigualdad en el acceso a la educación universitaria. Necesidad de garantizar acciones afirmativas para grupos vulnerables. Normativa universitaria desactualizada respecto al bienestar y la calidad de vida. Falta de políticas claras para promover ambientes laborales y educativos saludables. Débil implementación de programas de capacitación en salud integral y mental. Falta de transversalidad en currículos académicos respecto a temas de salud.

Con base en lo anterior, se formularon las siguientes políticas y líneas de acción:

| <b>Eje IV. Bienestar y vida universitaria</b>                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comprende los temas y las políticas dirigidas a promover y fortalecer, en los diferentes espacios y entornos universitarios, la cultura de paz, el bienestar y salud integral, la vigilancia en salud, la innovación en salud y la gestión de riesgos. |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Política</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Línea de acción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                               | Política 5.1 Fortalecerá una cultura de paz desde la equidad, inclusividad, valores y principios humanísticos, que promuevan el desarrollo de un entorno de bienestar, libre de toda forma de violencia y discriminación. | <p>5.1.1 Promover programas, proyectos y actividades que fortalezcan la cultura de paz; a partir de alianzas estratégicas interdisciplinarias y transdisciplinarias.</p> <p>5.1.2 Fortalecer la cultura de la mejora continua mediante indicadores institucionales que integren un enfoque de derechos humanos y perspectiva de género en la Universidad.</p> <p>5.1.3 Fomentar, en los sectores estudiantil, docente y administrativo, el desarrollo de habilidades psicosociales que permitan el accionar en contextos multiculturales.</p> <p>5.1.4 Fomentar en la comunidad universitaria estrategias de mediación y conciliación enfocadas hacia de la resolución alternativa de conflictos.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 |                                                                                                                                                                                                                   | <p>5.1.5 Garantizar las condiciones laborales y académicas equitativas e inclusivas para las personas de la comunidad universitarias desde una perspectiva de determinantes sociales (género, etnia, diversidad sexual y condición socioeconómica).</p> <p>5.1.6 Garantizar espacios universitarios libres de toda forma de acoso, violencia y discriminación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2 | <p>Política 5.2 Garantizará, como universidad promotora de la salud, condiciones que favorezcan una vida saludable y de bienestar para la comunidad universitaria en el curso de la vida académica y laboral.</p> | <p>5.2.1 Consolidar las estrategias de promoción integral de la salud en las instancias académicas y administrativas mediante alianzas estratégicas intra y extrauniversitarias y con responsabilidad compartida.</p> <p>5.2.2 Fortalecer la creación y acceso a entornos favorecedores de la salud orientados a estimular prácticas saludables en armonía con el ambiente.</p> <p>5.2.3 Implementar programas, proyectos y actividades que favorezcan la salud mental, autocuidado, cuidados en salud colectivos, desarrollo de habilidades para la vida y ciudadanía y envejecimiento saludable, accesibles para toda la comunidad universitaria.</p> <p>5.2.4 Implementar estrategias y acciones que promuevan el acceso oportuno al abordaje de la salud con enfoque equitativo, inclusivo y humanista.</p> <p>5.2.5 Monitorear de forma oportuna los factores psicosociales de riesgos en materia de salud a fin de favorecer el bienestar de las personas de la comunidad universitaria.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | <p>Política 5.3 Innovará en materia de promoción y abordaje de la salud mediante el uso de nuevas tecnologías.</p>                                                                                                                                | <p>5.3.1 Desarrollar programas, proyectos y actividades interdisciplinarias y transdisciplinarias para el abordaje de la salud que usen nuevas tecnologías con un enfoque de derechos humanos y determinantes sociales.</p> <p>5.3.2 Promover la colaboración interdisciplinaria y transdisciplinaria y con el sector externo, para generar evidencia y conocimiento que facilite la innovación y la atención de diversas problemáticas y desafíos que en materia de salud enfrente la comunidad universitaria y la sociedad en general.</p> <p>5.3.3 Fomentar el uso de herramientas basadas en nuevas tecnologías que apoyen el abordaje de la salud mental y física desde una perspectiva individual, colectiva y ambiental.</p> |
| 4 | <p>Política 5.4 Implementará una cultura de vigilancia en salud universitaria, con el fin de comprender la determinación de la salud en sus diferentes dimensiones para la toma de decisiones oportuna en ese ámbito.</p>                         | <p>5.4.1 Desarrollar programas, proyectos y actividades de monitoreo y gestión integral de riesgos en materia de salud que permita garantizar condiciones de salud y seguridad requeridas en el quehacer universitario.</p> <p>5.4.2 Establecer un sistema de información que utilice tecnologías digitales para facilitar la recopilación, análisis e interpretación de datos sobre las necesidades en salud de la comunidad universitaria y que contribuya al bienestar integral.</p>                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5 | <p>Política 5.5 Fortalecerá la cultura de seguridad institucional y de prevención de riesgos, con una perspectiva humanista, en estricto apego a los principios institucionales de respeto a la libertad, la justicia y los derechos humanos.</p> | <p>5.5.1 Fomentar acciones de prevención, vigilancia y protección de la integridad de las personas en el desarrollo de las actividades universitarias.</p> <p>5.5.2 Desarrollar programas de prevención y control de riesgos laborales, mediante un proceso de mejoramiento continuo, que permita garantizar condiciones de salud y seguridad ocupacional requeridas por el personal universitario.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|   |  |                                                                                                                                                                                                                   |
|---|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 |  | 5.5.3 Fomentar una cultura de gestión del riesgo, que fortalezca las acciones orientadas a reducir las vulnerabilidades, mejorar la atención de emergencias y asegurar la continuidad del servicio institucional. |
|---|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Eje V: Gobernanza universitaria

De acuerdo con el análisis y discusión del grupo de trabajo sobre este eje, la gobernanza en la Universidad de Costa Rica se define como *la forma de dirigir, organizar y gestionar la academia; se sustenta en elementos fundamentales como son la democracia y la transparencia para la toma de decisiones en todo su quehacer universitario. Esta gobernanza incide en un sistema institucional que es relacional, integral y sostenible; se rige por un conjunto de normas y una estructura organizacional. Estos elementos tienen como fin principal la creación de valor público, mediante el fortalecimiento de la confianza, tanto a lo interno de sus comunidades, como a lo externo, y con ello lograr, para el bien común de la sociedad, la democratización del conocimiento humanista, científico y tecnológico.*

Se estimó importante desarrollar un eje de gobernanza universitaria por cuanto este concepto contempla un conjunto de principios, estructura y prácticas que procuran la satisfacción del interés general. En este buen gobierno se prioriza la persona como centro de su gestión, se garantizan derechos humanos, se dirigen los asuntos públicos y se administra eficientemente los recursos. Además de lo anterior, conlleva el compromiso por parte de las autoridades de cumplir las funciones sustantivas con base en valores como el humanismo, la democracia, la equidad, la sustentabilidad, la tolerancia, la transparencia, la eficiencia, la eficacia y la excelencia, entre otros.

La gobernanza conduce a las instituciones a lograr un equilibrio entre los diferentes intereses que confluyen en la gestión pública, al enviar un mensaje claro respecto de las reglas que definen el alcance y el límite de actuación para lograr fines, en nuestro caso, los principios y propósitos estatutarios.

Para el caso de la formulación de las políticas formuladas de este eje, se analizó cada una de las políticas vigentes con el fin de determinar su pertinencia. A partir de este primer filtro se decidió mantener algunas, las cuales se tomaron en cuenta para la definición de los nuevos enunciados (políticas y líneas de acción).

El proceso de construcción contempló la revisión del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*, normativa, los acuerdos del Consejo Universitario tomados en las sesiones n.º 6797, artículo 13, del 25 de abril de 2024 (Propuesta de Miembros CU-2-2024 en torno al fortalecimiento de la identidad universitaria), y n.º 6672, artículo 6, del 9 de febrero de 2023 (Propuesta de Miembros CU-5-2023, referente a la capacitación de las autoridades universitarias y jefaturas administrativas de facultad, escuela, sedes regionales, recintos, centros e institutos de investigación, fincas y estaciones experimentales), el *Informe Estado de la Educación*, el *Informe del VIII Congreso Universitario*, el *Informe de visitas a las sedes regionales*, las Políticas Institucionales 2021-2025, los insumos brindados por la Unidad de Gestión Ambiental a partir del análisis de las políticas vigentes, las discusiones y reflexiones en las sesiones de trabajo de la Comisión de Administración Universitaria y Cultura Organizacional, el *II Informe Estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica*, así como la información obtenida en el taller que se llevó a cabo el pasado 1.º de noviembre con las autoridades universitarias (metaplan).

Específicamente, sobre el metaplan, las apreciaciones que se reiteraron en el eje de gobernanza se concentraron en los siguientes temas, los cuales se incorporan, en su totalidad, en la propuesta que se construyó y presentó a la CCCP.

- Normas y procedimientos
- Transparencia
- Democracia
- Estructura organizacional
- Burocracia
- Identidad e imagen institucional
- Gestión de la información y tecnología

- Capacitación y desarrollo humano
- Vinculación externa

Para la construcción de las políticas y las líneas de acción, se tomó en cuenta el instrumento proporcionado por la OPLAU, denominado “Lista de chequeo para el diseño de políticas institucionales en la Universidad de Costa Rica periodo 2026-2030”.

Con base en lo anterior, se formularon las siguientes políticas y líneas de acción:

| <b>Eje V. Gobernanza universitaria</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La Gobernanza en la Universidad de Costa Rica es la forma efectiva de dirigir, organizar y gestionar la academia; se sustenta en elementos fundamentales como son la democracia y la transparencia para la toma de decisiones en todo su quehacer universitario. Esta gobernanza incide en un sistema institucional que es relacional, integral y sostenible; se rige por un conjunto de normas y una estructura organizacional. Estos elementos tienen como fin principal la creación de valor público, mediante el fortalecimiento de la confianza, tanto a lo interno de sus comunidades, como a lo externo, y con ello lograr, para el bien común de la sociedad, la democratización del conocimiento humanista, científico y tecnológico. |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Política</b>                                                                                                                                                                             | <b>Líneas de acción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Promoveremos el impacto en las diferentes áreas de la sociedad con los recursos provenientes del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) y de las otras fuentes de financiamiento. | <p>Desarrollará una estrategia de comunicación institucional para divulgar información sobre el valor público generado por la Institución.</p> <p>Implementará mecanismos accesibles, dinámicos y amigables para la población interesada en la actividad universitaria en aras de la rendición de cuentas y la transparencia.</p> <p>Propiciará que la rendición de cuentas involucre la participación de toda la comunidad universitaria en concordancia con los principios éticos y normativa institucional.</p> |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Fortaleceremos la planificación institucional acorde con el Plan Nacional de Educación Superior (PLANES), que permita la distribución y uso racional de los recursos.                       | <p>Desarrollará un sistema de planificación normado, pertinente con el contexto del quehacer universitario.</p> <p>Reforzará la cultura de planificación participativa e informada institucional y en cada unidad ejecutora, mediante capacitaciones, tanto relacionadas con el proceso de formulación, ejecución y evaluación del Plan Anual Operativo y el presupuesto, como dirigidas a la toma de decisiones gerenciales.</p>                                                                                  |

|   |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 |                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Evaluará la asignación de recursos de conformidad con los diagnósticos que elabore cada sede, como parte del proceso de planificación estratégica, en los cuales se visualicen las oportunidades de desarrollo de la región.</p> <p>Fortalecerá el proceso de planificación para el óptimo crecimiento en infraestructura universitaria, mediante el desarrollo de planes estratégicos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3 | <p>Impulsaremos modificaciones normativas, organizativas, estructurales y tecnológicas para promover la modernización de la Universidad en busca de una mayor eficiencia y eficacia en su quehacer.</p>                                      | <p>Incentivará las gestiones tendientes a promover la colaboración e interdisciplinariedad entre unidades académicas para lograr una articulación efectiva entre los programas de grado y posgrado con los proyectos de investigación y los de acción social.</p> <p>Impulsará, en las unidades académicas y administrativas, una dinámica de trabajo colaborativa, interdisciplinaria y que integre las tecnologías emergentes en su quehacer.</p> <p>Fomentará el teletrabajo en las labores docentes y administrativas cuyos procesos califiquen dentro de los criterios definidos institucionalmente, siempre que prime la efectividad de los resultados.</p> <p>Establecerá una estrategia para desconcentrar servicios y procesos académicos y administrativos en la sedes universitarias en procura de una gestión institucional integrada y efectividad</p> |
| 4 | <p>Promoveremos la transformación digital para el aseguramiento de la competitividad, la innovación y la equidad en el acceso al conocimiento, para apoyar la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas institucionales.</p> | <p>Propiciará la transformación digital de los procesos universitarios que deben ser transformados digitalmente, mediante la implementación de tecnologías emergentes que impacten positivamente en el quehacer institucional para lograr mayor eficacia y eficiencia.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Impulsará la interoperabilidad de los sistemas informáticos institucionales con el fin de optimizar procesos, generar datos pertinentes y contribuir a la toma de decisiones, con base en un proceso de priorización.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5 | Protegeremos el patrimonio artístico y cultural en los espacios públicos universitarios y las colecciones en posesión de la Universidad, de manera que se rescate, conserve, resguarde y fomente su valor.                                                                      | <p>Mantendrá actualizado, con su respectiva valuación, un catálogo de las obras de arte y de las colecciones en posesión de la Universidad, con miras a la preservación, protección y mantenimiento de su valor cultural y simbólico.</p> <p>Mantendrá actualizado un catálogo del patrimonio artístico y arquitectónico universitarios que facilite la difusión y conservación de su valor histórico y cultural.</p>                                                                                             |
| 6 | Fortaleceremos el proceso de planificación, mantenimiento y protección de la infraestructura universitaria, mediante el desarrollo de planes estratégicos.                                                                                                                      | <p>Evaluará el plan de ordenamiento territorial y propondrá los ajustes necesarios en función de la planificación estratégica.</p> <p>Crearé un plan de mantenimiento y restauración de las edificaciones, que contemple como prioridad aquellas que han sido declaradas patrimonio, siempre de conformidad con la planificación estratégica.</p>                                                                                                                                                                 |
| 7 | Fortaleceremos y posicionaremos la identidad universitaria mediante un proceso social, continuo e integral, con el objetivo de lograr que las personas cultiven el fin que nos vincula, a partir de los principios, propósitos y valores éticos del quehacer de la Universidad. | <p>Implementar una estrategia de procesos sociales que busquen interiorizar en la comunidad universitaria los elementos que distinguen la identidad institucional, tales como su historia, principios y propósitos, así como la filosofía, el significado de los símbolos universitarios y los valores éticos.</p> <p>Producir una serie de recursos audiovisuales enfocados en la identidad universitaria, de tal manera que las personas reflexionen al respecto desde procesos de participación colectiva.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 |                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Crear espacios de diálogo en la comunidad universitaria acerca de la contribución articulada y sistémica que coexiste entre el personal administrativo, docente y la comunidad estudiantil para el cumplimiento de los principios y propósitos establecidos en el <i>Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica</i>.</p> <p>Crear espacios de participación de la población jubilada institucional, de manera que se incluya en actividades académicas, actos oficiales, servicios institucionales y la conformación de comisiones especiales, entre otras, de tal forma que la Universidad se beneficie de sus conocimientos, experiencia e identidad.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 8 | <p>Promoveremos el fortalecimiento de competencias y habilidades con el fin de que el talento humano, como fuente principal de excelencia, permanezca y sea del más alto nivel profesional en el cumplimiento de los fines y propósitos institucionales.</p> | <p>Fortalecerá los procesos de inducción y acompañamiento de manera que los propósitos, principios y valores universitarios sean parte inherente del quehacer institucional del personal universitario.</p> <p>Fortalecerá la adjudicación de becas para estudios de posgrado al personal docente y administrativo, según las necesidades institucionales identificadas.</p> <p>Impulsará procesos de educación continua que enriquezcan el quehacer institucional y contribuyan a un mejor desempeño del personal universitario.</p> <p>Formulará planes de mejora continua a partir de los resultados de una evaluación ética y objetiva del desempeño del personal universitario.</p> <p>Desarrollará una estrategia de alfabetización digital en la comunidad universitaria, mediante la capacitación.</p> <p>Implementará procesos de capacitación e inducción para el desarrollo de habilidades y destrezas académico-administrativas de las autoridades para la toma de decisiones institucionales.</p> |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Normará un régimen de carrera administrativa con énfasis en el desarrollo del talento humano y el reconocimiento de la excelencia.</p> <p>Evaluará periódicamente la política salarial administrativa y docente de conformidad con la normativa y la legislación.</p> <p>Promoverá buenas prácticas en el trabajo y las consideraciones que correspondan para el personal universitario que son personas adultas mayores.</p>                                                                                                                                                                                                                    |
| 9  | <p>Garantizaremos los derechos laborales del personal universitario en concordancia con los principios humanistas que proclama la Institución.</p>                                                                                                                                                                                                                    | <p>Disminuirá el interinato institucional, con base en criterios de equidad, para mejorar las condiciones laborales y de estabilidad del personal universitario, mediante la apertura de concursos de plazas libres, para así dar prioridad al personal con amplia trayectoria, reconocidos méritos académicos y buen desempeño en sus labores.</p> <p>Desarrollará mecanismos que faciliten la continuidad en los nombramientos docentes interinos para mejorar las condiciones labores de esta población.</p>                                                                                                                                     |
| 10 | <p>Procuraremos disminuir la subcontratación de servicios de limpieza, vigilancia, transporte u otros similares y, cuando esta se requiera por razones ajenas al control de la Institución, se garantizará que responda a los principios, valores estatutarios y reglamentarios, normativa laboral nacional e internacional para respetar los derechos laborales.</p> | <p>Confeccionará carteles y contratos que incluyan los principios, propósitos y valores de la normativa universitaria, además de cláusulas relativas al cumplimiento de los derechos laborales y de seguridad social, tanto de la legislación laboral nacional como de la internacional.</p> <p>Crearé espacios de investigación y discusión relacionadas con la subcontratación de servicios (tercerización), para plantear posibles soluciones.</p> <p>Valorará mecanismos sostenibles para la disminución de las subcontrataciones de servicios (tercerización) en función de las condiciones presupuestarias y la demanda de los servicios.</p> |

|    |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | Lideraremos acciones de alto nivel que contribuyan al desarrollo de sociedades sostenibles desde sus actividades sustantivas y la gestión institucional. | <p>Promoverá la innovación ambiental y la gobernanza adaptativa mediante soluciones basadas en la naturaleza, que potencien los servicios ecosistémicos y beneficien a las comunidades.</p> <p>Promoverá acciones alineadas al Plan Estratégico Ambiental para mejorar la sostenibilidad y el bienestar universitario y nacional.</p> <p>Consolidará estrategias para que se adopten medidas eficientes ante la variabilidad climática y sus efectos en los campus y sus entornos.</p> <p>Ejecutará acciones para mitigar y reducir las emisiones de gases efecto invernadero así como los residuos sólidos que se generan en las actividades institucionales.</p> |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Resultados de las encuestas aplicadas a la comunidad universitaria

La Oficina de Planificación Universitaria remitió un informe con el resultado de las consultas realizadas al personal docente y administrativo<sup>95</sup>. El propósito de estas encuestas fue conocer la percepción, expectativas y oportunidades de mejora por contemplar en el marco de la construcción de las *Políticas Institucionales 2026-2030*<sup>96</sup>. De las 700 respuestas recibidas, el 63 % provino de personal con nombramiento docente, un 31 % administrativo y 6 % con ambos.

Entre los principales aspectos sobre la formulación de las políticas del próximo quinquenio se destacan:

**Universidad y sociedad:** Existe necesidad de incrementar el vínculo con la sociedad mediante el fortalecimiento de los servicios y el desarrollo de proyectos, dirigidos a las poblaciones vulnerables, de zonas rurales y comunidades alejadas, de manera que se obtenga un impacto real que permita mejorar la vida de dichos actores sociales. También, fortalecer y desarrollar mecanismos que propicien la accesibilidad equitativa a todas las poblaciones, especialmente la de zonas vulnerables y con capacidades especiales, tomando en cuenta el apagón educativo producto de la pandemia. Entre los principales temas anotados se encuentran la necesidad de una alianza público-privada, comunicación y diálogo con la comunidad, procesos administrativos, pertinencia en las regiones, transformación digital, internacionalización, innovación y emprendimiento.

**Excelencia académica:** Es importante orientar los procesos formativos de manera que respondan oportunamente a la dinámica social y económica del país y, en función de ello, llevar a cabo el fortalecimiento de los procesos coadyuvantes al servicio de docencia. Los temas que destacan son, entre otros, el proceso formativo, procesos curriculares y administrativos, tecnología, formación docente, investigación, posgrado y evaluación.

**Democratización y equidad:** Se requiere la implementación de becas que permitan solventar las necesidades de la población estudiantil, tales como costos de matrícula, transporte y materiales, desarrollar en las sedes una oferta académica amplia y de calidad acorde con las demandas del mercado laboral local y nacional para promover el ingreso y permanencia de más estudiantes. Además, se requiere que junto con las becas se ofrezcan programas de mentoría y asesoría académica, así como garantizar la equidad en el acceso y la permanencia en la Universidad. Entre los temas relevantes detectados se encuentran la implementación de becas de apoyo financiero, ampliar la oferta académica en estas sedes, acceso a la educación superior, permanencia y éxito académico en la Universidad y diversificar los programas de becas.

<sup>95</sup> Se aplicaron a 4 049 personas funcionarias de la Universidad de Costa Rica entre el 24 de octubre al 11 de noviembre 2024.

<sup>96</sup> Oficio OPLAU-1052-2024, del 2 de diciembre de 2024.

**Bienestar y vida universitaria:** Existe la necesidad de fortalecer la promoción de la salud integral, incorporando aspectos como una alimentación saludable, realización de deporte, atención de salud mental, promoción de espacios saludables e integración a toda la comunidad universitaria; además, promover una cultura de paz para el logro de un ambiente seguro, libre de violencia, discriminación y acoso, que refuerce los valores universitarios y promueva la libertad de comunicación; asimismo, una infraestructura que propicie el cuidado de la salud. Entre los temas relevantes detectados se encuentran la promoción de la salud, cultura de paz, infraestructura, necesidades de estudiantes, innovación y tecnologías de la información, vigilancia de la salud, virtualidad e identidad.

**Gobernanza universitaria:** Es necesario visualizar una Institución modernizada, con procesos que potencien la gestión universitaria basada en procesos eficientes y apoyados mediante procesos de transformación digital y mejora continua con proyección hacia la sociedad de manera que sea relevante el valor público generado. Se refieren mayormente a estructura organizacional, transparencia, normas y procedimientos, comunicación y divulgación, transformación digital y vinculación externa.

### Reflexiones de la comisión

A partir de la labor realizada por los grupos de trabajo, el aporte de las distintas instancias institucionales consultadas, las actividades desarrolladas por la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes y la información analizada, la CCCP hace la siguientes reflexiones finales:

Las políticas institucionales para el periodo 2026-2030 están fundamentadas en los postulados del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica* que disponen, entre otras cosas, a la Universidad como institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente, democrática e independiente, la cual contribuye a las transformaciones de la sociedad<sup>97</sup>. Asimismo, son concordantes con los principios orientadores de excelencia, libertad, respeto a la diversidad, libertad de expresión, compromiso con el medio ambiente y la acción planificada<sup>98</sup>.

Para la formulación de dichas políticas, la CCCP definió los ejes con base en un análisis de las políticas institucionales del 2010 al 2025, en las cuales se mantienen cuatro ejes comunes: “Universidad y sociedad”, “Excelencia académica”, “Cobertura y equidad”, “Gestión universitaria”; y se adiciona el eje “Bienestar y vida universitaria”, por cuanto es fundamental para el quehacer institucional de las personas que conforman la comunidad universitaria. Además, para reducir las políticas institucionales que facilitan la labor de seguimiento y evaluación, a la vez de darles una mayor concreción, mediante la definición de líneas de acción que permitan especificar un énfasis en la gestión del quehacer universitario.

Producto del trabajo realizado por las subcomisiones<sup>99</sup> que contempló una revisión y análisis de las políticas vigentes, información del ámbito nacional e internacional relativa al eje, resultados del análisis del meta plan y encuestas, criterios remitidos por instancias universitarias, participación de personas funcionarias se formularon un total de 36 políticas y 97 líneas de acción distribuidas de la siguiente manera:

| Eje                            | Políticas | Líneas de acción |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| Universidad y sociedad         | 11        | 8                |
| Excelencia académica           | 6         | 34               |
| Democratización y equidad      | 4         |                  |
| Bienestar y vida universitaria | 4         | 16               |
| Gobernanza universitaria       | 11        | 39               |
| <b>Total</b>                   | <b>36</b> | <b>97</b>        |

La CCCP validó las políticas con una revisión y análisis de estas y con la realización de dos sesiones de trabajo donde se lograron precisar aún más los alcances y visión que se quieren establecer tanto en las políticas como en las líneas de acción. Esta validación se dio primeramente en la CCCP ampliada<sup>100</sup> con una presentación de cada grupo de trabajo de los resultados y avance de las propuestas de políticas, a partir de lo cual se estableció una ruta para el trabajo final

<sup>97</sup> Véanse los artículos 1-3 del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*.

<sup>98</sup> Artículo 4 del *Estatuto Orgánico*.

<sup>99</sup> Véase página 48.

<sup>100</sup> Reunión del 27 de noviembre de 2024.

de revisión y redacción de estas. A partir de esta propuesta, la CCCP definió las líneas de acción para incorporar las modificaciones requeridas tanto a las dimensiones relacionadas con las políticas y líneas de acción y acordó realizar dos encerronas programadas para el 29 de noviembre y 6 de diciembre respectivamente.

En la primera sesión de trabajo participaron miembros del Consejo Universitario, y se tuvo el asesoramiento del Lic. Gerardo Fonseca Sanabria, coordinador de la Unidad de Estudios, y el Dr. Esteban Mora Martínez, jefe de la Sección de Evaluación de la OPLAU; el análisis continuó el 2 y 4 de diciembre, fecha en que finalizó la revisión con la aplicación de la rúbrica evaluativa a cada una de las políticas. En esta se realizaron los ajustes requeridos en relación con líneas de acción y definición de políticas en los ejes. Los ajustes contribuyeron a dar mayor precisión y claridad a los enunciados propuestos, así como definir con certeza la cantidad de políticas y las actividades que las complementan. Los ajustes realizados refieren a:

- Definición y precisión de políticas cuyo ámbito de aplicación era general por lo cual se redactaron de manera concreta a fin de que expresen la visión institucional sobre la problemática que se pretende resolver.
- Validación del instrumento de propuesta por la OPLAU<sup>101</sup> para la evaluación de las políticas. En este sentido, a partir del instrumento propuesto se analizó cada criterio para la evaluabilidad y se valoró su aplicación a las políticas. En total se aplicaron 12 criterios a todas las políticas con lo cual se logró su validación final. Los criterios aplicados son:
  1. La declaración de política es clara, concisa y pertinente.
  2. La declaración de política identifica una problemática o necesidad vigente.
  3. La declaración de política identifica una problemática o necesidad futura.
  4. La declaración de política tiene coherencia externa con planes nacionales, planes sectoriales o políticas públicas atinentes y aplicables.
  5. La declaración de política y sus líneas de acción requieren la creación de capacidades (normas, recursos humanos y presupuesto) para su implementación.
  6. La declaración de política y sus líneas de acción son sostenibles a lo largo del periodo definido (2026-2030).
  7. La declaración de política y sus líneas de acción tienen plazos de cumplimiento claros, realistas y alcanzables.
  8. Sus líneas de acción identifica claramente al responsable de implementación.
  9. La declaración de política y sus líneas de acción guían la estrategia de la institución en el largo plazo.
  10. La declaración de política y sus líneas de acción son operacionalizables desde programas, proyectos y actividades institucionales: (académicas, administrativas, inversiones).
  11. La declaración de política y sus líneas de acción pretenden impactar en: (personal académico, personal administrativo, estudiantes, relación universidad y sociedad y con el Estado, sector externo nacional y sector externo internacional, otras).
  12. La declaración de política y sus líneas de acción cuentan con un plan de comunicación para la comprensión de su propósito, con el fin de que quede claro quién debe implementarla.
- Creación de nuevas líneas de acción a partir de las existentes fusión de otras para unir temas afines que deban abordarse como parte de la misma política.
- Traslado de líneas de acción y políticas para lograr mayor precisión según los temas abordados en los ejes.
- Aplicación de la rúbrica de evaluación a las políticas una vez que se finalizó con el trabajo de revisión, lo cual permitió determinar la viabilidad en términos de la viabilidad y evaluación en el futuro y de esta manera lograr la validación final de estas.

---

101 Véase anexo n.º 3.

- Estandarización de la redacción de las políticas y líneas de acción. En este sentido, la política se redactó en primera persona en el tanto se asume el compromiso y se apropia el postulado dispuesto, y las líneas de acción en infinitivo con el objetivo de que se entienda que es una acción que llevará a la operacionalización de la política.
- Numeración de las políticas y líneas de acción de cada eje.

Terminado el análisis de las políticas en las sesiones de trabajo programadas y aplicado el instrumento de validación la CCCP definió un total de 28 políticas y 99 líneas de acción, distribuidas de la siguiente manera.

| Eje                            | Políticas | Líneas de acción |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| Universidad y sociedad         | 5         | 15               |
| Excelencia académica           | 6         | 27               |
| Democratización y equidad      | 3         | 14               |
| Bienestar y vida universitaria | 4         | 9                |
| Gobernanza universitaria       | 10        | 34               |
| <b>Total</b>                   | <b>28</b> | <b>99</b>        |

También se estimó conveniente realizar una evaluación de las Políticas Institucionales 2026-2030, que contemple información sobre los procesos de comunicación implementados para facilitar al operador de las políticas una vez aprobadas su aplicación y comprensión. Además, las metas e indicadores correspondientes para su medición.

La segunda sesión de trabajo se realizó el 6 de diciembre y participaron además de los miembros del Consejo Universitario, las personas designadas a ocupar las vicerrectorías y la OPLAU en la Administración entrante. El objetivo fue compartir con las nuevas autoridades la visión de las nuevas políticas y recibir observaciones y mejoras previo a la aprobación por parte del plenario del Consejo universitario. En esta sesión se estuvo de acuerdo con la propuesta, se aclararon inquietudes referente a los temas incluidos en las políticas y líneas de acción; asimismo se recibieron aportes que dieron lugar a modificaciones menores en la redacción y lograr mayor claridad en el texto. Además, se dio un plazo de tres días para remitir las observaciones que se consideraran pertinentes.

La CCCP definió la conceptualización de los ejes con base en el estudio realizado y las problemáticas detectadas. Además definió temas relevantes que fueron considerados en las nuevas políticas y líneas de acción. A continuación se presenta la conceptualización de cada eje.

1. El eje de Universidad y sociedad se basa en una visión de interacción bidireccional entre la Universidad de Costa Rica y su entorno social, de manera que mediante la acción de sus actividades sustantivas se logre el mayor impacto en el desarrollo social, económico y cultural del país; a su vez, se promueve la equidad y el bienestar comunitario. Para ello, aborda temáticas esenciales para la comunidad universitaria y nacional<sup>102</sup> como ambiente, generación y transferencia del conocimiento, innovación, espacios de diálogo con la sociedad y proyección en las regiones. Asimismo, incorpora temas transversales como una visión integral y colectiva de Universidad que incluye la regionalización, la interdisciplinariedad, el respeto a los valores y conocimientos de los pueblos originarios y las poblaciones vulnerables.
2. El eje de Excelencia académica comprende las decisiones, acciones y gestiones para la promoción de los valores éticos, el compromiso social y la innovación orientadas a alcanzar el más alto nivel de calidad en el proceso de aprendizaje, la búsqueda del conocimiento y el impacto social de las actividades sustantivas. Contribuye al desarrollo integral del estudiantado, con base en una formación humanística y científica. Incorpora problemáticas<sup>103</sup> transversales relativas a la excelencia, el posgrado, la regionalización, la equidad de género y el talento humano. Asimismo, temas importantes para la academia en los próximos años como el desarrollo integral docente, excelencia educativa, internacionalización, innovación y transformación, perspectiva global, formación integral, crítica y socialmente responsable e inteligencia administrativa.
3. El eje de Democratización y equidad contempla las políticas y acciones institucionales orientadas a garantizar el acceso democrático y equitativo e inclusivo de la comunidad universitaria y de la población costarricense en la

<sup>102</sup> Véanse páginas 48 y 80.

<sup>103</sup> Véanse páginas 52 y 80.

educación superior universitaria mediante las oportunidades que la Universidad de Costa Rica ofrece, todo ello orientado a construir una sociedad diversa, inclusiva y pertinente que contribuya al desarrollo sostenible del país y al bienestar de las personas de la comunidad. La visión planteada es integral y abarca la población de la comunidad universitaria, a saber: estudiantil, personal docente y administrativo, contrario a las vigentes orientadas únicamente a la población estudiantil. Además, aborda problemáticas<sup>104</sup> como el ingreso, la permanencia y la graduación, la discriminación, pueblos originarios y población afrodescendiente, la repitencia y el rezago. Asimismo, incorpora temas transversales fundamentales para la Institución como una visión basada en principios humanísticos, la diversidad y una perspectiva de género.

4. El eje de Bienestar y vida universitaria se enfoca en promover y fortalecer una cultura de paz, la salud y el bienestar de la comunidad universitaria, considerando la vigilancia e innovación en salud y la gestión del riesgo en los diferentes entornos universitarios. Además, aborda cuatro dimensiones a partir de las problemáticas detectadas<sup>105</sup>, a saber: cultura de paz, promoción de la salud, innovación tecnológica en materia de la salud, y vigilancia en salud. Asimismo, se basa e incorpora temas esenciales para la Institución como la salud mental y habilidades para la vida, integralidad de los servicios de salud, gestión del riesgo, seguridad laboral y entornos saludables. En las nuevas políticas y líneas de acción se incorporan aspectos transversales y atinentes a todos los ejes tales como una visión integral y única de Universidad que incorpora a las sedes regionales, el respeto a los valores de los pueblos originarios y afrodescendientes, la visión multi-, inter-, transdisciplinaria e interregional, la perspectiva de género y el respeto a los derechos humanos. Asimismo, son concordantes con el *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*<sup>106</sup>, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Estratégico Institucional y el Plan Nacional de la Educación Superior.
5. El eje de Gobernanza universitaria trata la forma efectiva de dirigir, organizar y gestionar la academia, sustentada en elementos fundamentales como son la democracia y la transparencia para la toma de decisiones en todo el quehacer universitario mediante un conjunto de normas y una estructura organizacional orientadas a la creación de valor público para el bien común de la sociedad, y lograr la democratización del conocimiento humanista, científico y tecnológico. Además, aborda problemáticas<sup>107</sup> como normas y procedimientos, transparencia, estructura organizacional, burocracia, identidad e imagen institucional, gestión de la información y tecnología, capacitación y desarrollo humano, vinculación externa. Asimismo, se basa e incorpora temas fundamentales para la gestión en el quehacer de la Institución como el financiamiento, la innovación y digitalización, el patrimonio institucional, el humanismo, la planificación estratégica, la excelencia y calidad, el talento humano, los derechos laborales, así como la sustentabilidad ambiental.

En otro orden de ideas, las Políticas Institucionales 2026-2030 incorporan la perspectiva de derechos humanos en la formulación de políticas públicas<sup>108</sup>, lo cual implica integrar y aplicar los principios y normas de los derechos humanos en el diseño, implementación y evaluación de las políticas gubernamentales. Esto significa que las decisiones deben respetar, proteger y garantizar los derechos fundamentales de las personas. Lo anterior permitirá definir líneas de acción que promuevan la justicia social y la dignidad de las personas, así como eliminar toda forma de discriminación y desigualdades existentes, especialmente en los colectivos humanos más vulnerabilizados, de forma que se fortalezca la posición ética de la Universidad frente a la sociedad.

Otro aspecto importante de señalar es la incorporación en estas políticas un enfoque desde la gestión para resultados, el cual busca mejorar la eficacia y eficiencia de las políticas públicas y los servicios que ofrecen las instituciones estatales. El propósito es que estas centren sus esfuerzos en los resultados que desean lograr, en lugar de solo cumplir con las actividades o tareas programadas. Este se basa en una planificación estratégica, donde se definen objetivos claros, medibles y alcanzables, y se utiliza la medición y evaluación de los resultados para asegurar que los recursos públicos sean utilizados de manera adecuada.

De acuerdo con la OPLAU<sup>109</sup>, se conceptualiza la gestión para resultados *como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de*

104 Véanse páginas 62 y 80.

105 Véanse páginas 72 y 81.

106 Véanse artículo 1-5.

107 Véase página 64.

108 Véase <https://oasmailmanager.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasyPublicasDDHH.pdf>

109 Véase [https://oplau.ucr.ac.cr/listado\\_archivos/CAPACITACIONES%20Y%20MANUALES/Plan%20Presupuesto/GpR%20en%20la%20Planificaci%C3%B3n%20Operativa%20-%20UCR.pdf](https://oplau.ucr.ac.cr/listado_archivos/CAPACITACIONES%20Y%20MANUALES/Plan%20Presupuesto/GpR%20en%20la%20Planificaci%C3%B3n%20Operativa%20-%20UCR.pdf)

*instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país (BID, 2016, citado por Manual Planificación, Mideplan).*

La perspectiva, al enfocarse en los resultados, asegura que los recursos públicos se empleen de manera más eficiente, se mejore la toma de decisiones mediante criterios de sostenibilidad y, a largo plazo, exista una mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas, así como las acciones efectivas que impacten positivamente a la sociedad, de manera que se genere mayor valor público.

Por lo anteriormente indicado, la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes estima conveniente aprobar las Políticas Institucionales 2026-2030.

## PROPUESTA DE ACUERDO

La Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes presenta al plenario la siguiente propuesta de acuerdo:

### CONSIDERANDO QUE:

1. El artículo 30, inciso a), del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica* establece como funciones del Consejo Universitario:
  - a) *Definir las políticas generales institucionales y fiscalizar la gestión de la Universidad de Costa Rica.*
2. El Consejo Universitario aprobó las **políticas institucionales** correspondientes al periodo 2021-2025 (sesión n.º 6357, artículo 6, del 5 de marzo de 2020).
3. El artículo 40 del *Reglamento del Consejo Universitario*, en relación con las potestades de las comisiones, dispone:

*Para cumplir su cometido, las comisiones podrán recabar información, solicitar criterios o asesorarse con las personas, órganos o instancias que crean convenientes, sea mediante la coordinación o la persona asesora.*

*Además, las comisiones permanentes podrán conformar subcomisiones para atender casos específicos que así lo requieran, de conformidad con el procedimiento establecido.*

*Las instancias o personas de la Universidad deberán responder en forma oportuna y en el tiempo solicitado.*
4. El Consejo Universitario definió que la formulación de las *políticas institucionales*<sup>110</sup> es competencia de la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes (CCCCP) (sesión n.º 5956, artículo 4, del 10 de diciembre de 2015).
5. La Dirección del Consejo Universitario trasladó a la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes (CCCCP) el análisis y trámite de la formulación de las *políticas institucionales para el periodo 2026-2030* (Pase CU-82-2024, del 23 de agosto de 2024).
6. La CCCCPC incorporó dentro de la formulación de las políticas institucionales 2026-2030 los siguientes expedientes:

*Solicitar a la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes que analice y estudie la viabilidad de crear una política de reducción del consumo de papel para los diferentes procesos que se realizan en la gestión administrativa institucional, y que valore su incorporación en las políticas institucionales (sesión n.º 6686, del 21 de marzo de 2023)<sup>111</sup>.*

*Hacer un pase a la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes para incorporar en el análisis que está llevando de las políticas institucionales 2026-2030 acciones que propicien la igualdad de género en la Institución en forma transversal (sesión n.º 6821, del 1.º de agosto de 2024)<sup>112</sup>.*
7. Este caso tiene como propósito formular las políticas institucionales del periodo 2026-2030, y con ellas definir las acciones que la Institución debe desarrollar para afrontar los desafíos y retos que tendrán las universidades públicas y el país en el mediano plazo.

<sup>110</sup> En años anteriores la labor de formulación de las políticas institucionales fue realizada por la Comisión de Política Académica.

<sup>111</sup> Dictamen CE-2-2023, del 16 de marzo de 2023.

<sup>112</sup> Dictamen CE-5-2024, del 3 de julio de 2024.

8. La CCCP priorizó desde inicios del 2024 el proceso de formulación de las políticas institucionales para el periodo 2026-2030<sup>113</sup>. Esta comisión definió la metodología<sup>114</sup> de abordaje para la formulación de dichas políticas con base en aspectos sugeridos por las personas miembros que conforman esta comisión, la *Evaluación de las Políticas Institucionales 2021-2025 de la Universidad de Costa Rica: Propuesta metodológica y resultados descriptivos del periodo 2021-2024* elaborada por la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), y el plan de trabajo definido en la CCCP, de manera que las políticas estén aprobadas a inicios del 2025.
9. Con el propósito de establecer una ruta para la formulación de las nuevas políticas, se convocó a la CCCP a representantes de la OPLAU, quienes presentaron los resultados de la evaluación y análisis de las Políticas Institucionales 2021-2025<sup>115</sup>, de lo cual se derivó la necesidad de precisar los enunciados de las próximas políticas institucionales, de manera que faciliten los procesos de seguimiento y evaluación. También se convocó a representantes de OPES-CONARE<sup>116</sup>, quienes expusieron el proceso de construcción de PLANES 2026-2030. Asimismo, a funcionarias del Programa Estado de la Nación<sup>117</sup>, quienes presentaron una visión diagnóstica y prospectiva de la educación superior para el periodo 2026-2030. Asimismo desafíos de las universidades para el próximo quinquenio
10. Se solicitó a diversas instancias universitarias, entre ellas el Consejo de Sedes Regionales<sup>118</sup> y vicerrectorías<sup>119</sup>, un análisis de las Políticas Institucionales 2021-2025. El propósito fue que esas instancias presentaran observaciones y propuestas de modificación, o bien, nuevas políticas. Las instancias anteriores remitieron observaciones y propuestas para el análisis correspondiente<sup>120</sup>. Además de las instancias antes mencionadas, también se recibieron aportes con propuestas de modificación y observaciones para mejorar las políticas formuladas por parte del Sistema de Estudios de Posgrado<sup>121</sup>. Cuando se estimó necesario, también se convocó a personal de instancias universitarias, lo cual fue fundamental para ampliar criterios en la construcción de la propuesta inicial que se presentó a la CCCP; entre ellas, participó la Oficina de Bienestar y Salud.
11. La CCCP conformó subcomisiones (grupos de trabajo) coordinadas por miembros e integradas por personas asesoras investigadoras de la Unidad de Estudios del Consejo Universitario y representantes de la OPLAU. Estas subcomisiones estuvieron a cargo del proceso de análisis, diseño y formulación de las propuestas de las Políticas Institucionales 2026-2030 y sus líneas de acción.
12. En la fase diagnóstica se realizó un estudio profundo de las políticas vigentes 2021-2025, y se revisó información relevante como la evaluación de esas políticas realizada por la OPLAU<sup>122</sup>, Informes del Estado de la Educación Superior, Plan Estratégico Nacional 2050, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, modelo de salud institucional presentado por la M. Sc. Cinthya Córdoba López<sup>123</sup> y la Dra. Pamela Sanabria Moya<sup>124</sup>, ambas funcionarias de la Oficina de Bienestar y Salud (OBS), Informe del VIII Congreso Universitario, II Informe Estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica, entre otros.

113 De dieciséis reuniones, en once se convocaron las políticas y nueve fueron ampliadas. por lo que además de las coordinaciones participaron el Lic. William Méndez Garita, representante de la Federación de Colegios Profesionales; y la Srta. Noelia Solís Maroto y el Sr. Samuel Viquez Rodríguez, ambos representantes estudiantiles ante el Consejo Universitario.

114 Reunión del 25 de abril de 2024.

115 Reunión de la CCCP del 21 de marzo de 2024. Asistieron el Ing. Carlos Granados Hernández, el Dr. Esteban Mora Martínez, el Ing. Roger Tenorio Chacón y el Mag. Edgar Arias Porras.

116 Reunión de la CCCP del 21 de marzo de 2024. Asistieron el Mag. Olman Madrigal Solórzano, la Mag. Cinthia Azofeifa Ureña y la Licda. Cinthya Picado Madrigal, de la División de Planificación Interuniversitaria, OPES.

117 Reunión de la CCCP del 23 de mayo de 2024. Asistieron la M. Sc. Isabel Román Vega y la M. Sc. Marcela Román Forastelli.

118 CU-1395-2024, del 1.º de julio de 2024.

119 CCCP-17-2024, del 9 de agosto de 2024.

120 Oficios CASR-39-2024, del 3 de junio de 2024; CASR-42-2024, del 14 de junio de 2024; ViVE-2192-2024, del 16 de septiembre de 2024; CASR-78-2024, del 30 de septiembre de 2024; VAS-5191-2024, del 8 de octubre de 2024; VD-3539-2024, del 11 de octubre de 2024; VRA-5794-2024, del 14 de octubre de 2024; VI-7011-2024, del 15 de octubre de 2024.

121 Oficio SEP-5470-2024, del 6 de noviembre de 2024.

122 Evaluación de las Políticas Institucionales 2021-2025 de la Universidad de Costa Rica, febrero 2024.

123 Coordinadora de la Unidad de Promoción de la Salud de la OBS.

124 Coordinadora del área médica de la Unidad de Servicios de Salud de la OBS.

13. La CCCP como parte de las acciones desarrolladas realizó un taller (metaplán)<sup>125</sup> denominado “Construcción de las Políticas Institucionales 2026-2030”<sup>126</sup>. Asimismo, se aplicaron tres encuestas<sup>127</sup> dirigidas al sector docente, administrativo, estudiantil y externo<sup>128</sup> que complementaron la información obtenida en el taller. También, se solicitó al Centro de Investigación en Estudios Políticos (CIEP)<sup>129</sup> una encuesta para conocer la percepción de la comunidad universitaria de las políticas vigentes. Lo anterior permitió tener un panorama de las necesidades existentes, definir la visión de la Universidad para la próxima década, identificar las oportunidades de mejora, y validar posteriormente las políticas formuladas.
14. La Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes validó las políticas mediante una revisión y análisis preliminar de estas en el seno de la comisión<sup>130</sup>, en donde cada grupo de trabajo presentó los resultados y avance de las propuestas de políticas. La validación preliminar permitió a la CCCP<sup>131</sup> establecer una ruta para el trabajo final de revisión y redacción de estas. A partir de la revisión preliminar de las propuestas, la CCCP definió la ruta de acción para incorporar las modificaciones requeridas tanto a las dimensiones relacionadas con las políticas como a las líneas de acción. Por lo anterior, la CCCP acordó realizar dos sesiones de trabajo programadas el 29 de noviembre y 6 de diciembre.
15. La Oficina de Planificación Universitaria remitió un informe con el resultado de las consultas al personal docente y administrativo<sup>132</sup>. El propósito de estas encuestas fue conocer la percepción, expectativas y oportunidades de mejora que debe contemplar la Institución en el marco de la construcción de las *Políticas Institucionales 2026-2030*<sup>133</sup>. Se recibieron 700 respuestas, un 63 % provino de personal con nombramiento docente, un 31 % con nombramiento administrativo, y 6 % con ambos. Con estos resultados se logró validar las problemáticas detectadas en las subcomisiones de trabajo y el metaplán que dieron origen a las políticas y líneas de acción formuladas.
16. La fase final de construcción de las Políticas Institucionales 2026-2030 contempló la realización de dos sesiones de trabajo. La primera se realizó el 29 de noviembre, que se extendió con otras el 2 y 4 de diciembre. En estas se tuvo la participación de miembros del Consejo Universitario, el asesoramiento del Lic. Gerardo Fonseca Sanabria, coordinador de la Unidad de Estudios, y del Dr. Esteban Mora Martínez, jefe de la Sección de Evaluación de la OPLAU; el objetivo fue precisar los alcances y visión de las políticas y líneas de acción a partir de la propuesta de cada eje. El trabajo y ajustes realizados refieren a:
- Validación del instrumento propuesto por la OPLAU<sup>134</sup> para la evaluación de las políticas. En este sentido, a partir de dicho instrumento propuesto se analizó cada criterio para la evaluabilidad y se determinó su aplicación a las políticas. En total resultaron 12 criterios<sup>135</sup> para aplicación a las políticas.
  - Definición y precisión de políticas cuyo ámbito de aplicación era general, por lo cual se redactaron de manera concreta a fin de que expresen la visión institucional sobre la problemática que se pretende resolver.
  - Creación de nuevas líneas de acción a partir de las existentes y fusión de otras para unir temas afines que deban abordarse como parte de la misma política.
  - Traslado de líneas de acción y políticas para lograr mayor precisión según los temas abordados en los ejes y evitar redundancias.
  - Aplicación de la rúbrica de evaluación a las políticas que permitió determinar la viabilidad de la política y la línea de acción en términos de la evaluación en el futuro, con lo cual se obtuvo la validación final de estas.

125 Realizado el 1.º de noviembre en el edificio de Educación Continua y organizado por la Unidad de Estudios del Consejo Universitario y colaboración de la OPLAU.

126 A este taller se invitaron 147 personas.

127 Estas se aplicaron del 23 de octubre al 8 de noviembre 2024.

128 Dirigidas a la Federación de Colegios Profesionales Universitarios (FEDECOPROU), la Asamblea de trabajadores del Banco Popular, al Parlamento Ambiental, y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP).

129 CU-1116-2024, del 27 de mayo de 2024.

130 Reunión CCCP ampliada del 21 de noviembre de 2024.

131 Reunión del 27 de noviembre de 2024.

132 Se aplicaron a 4 049 personas funcionarias de la Universidad de Costa Rica entre el 24 de octubre al 11 de noviembre 2024.

133 Oficio OPLAU-1052-2024, del 2 de diciembre de 2024.

134 Véase anexo 2.

135 Véase anexo 3.

- Estandarización de la redacción de las políticas y líneas de acción. En este sentido, la política se redactó en primera persona en el tanto la Universidad asume el compromiso y se apropia del postulado dispuesto. Las líneas de acción se redactan en infinitivo con el objetivo de que se entienda que es una acción que llevará a la operacionalización de la política.
- Numeración de las políticas y líneas de acción de cada eje.

Lo anterior contribuyó a precisar y aclarar los enunciados propuestos por los grupos de trabajo, así como definir con certeza la cantidad de políticas y actividades que las complementan.

17. El trabajo de las subcomisiones<sup>136</sup> contempló la revisión y análisis de las políticas vigentes, información del ámbito nacional e internacional relativa al eje, resultados del análisis del metaplán y encuestas, criterios remitidos por instancias universitarias, así como participación de personas funcionarias. Producto de lo anterior se formularon en las subcomisiones un total de 36 políticas y 97 líneas de acción. Una vez terminado el análisis de las políticas en las sesiones de trabajo<sup>137</sup> y su validación, la CCCP definió un total de 28 políticas y 99 líneas de acción.
18. La segunda sesión de trabajo se realizó el 6 de diciembre y participaron, además de miembros del Consejo Universitario, las personas designadas a ocupar las vicerrectorías y la jefatura de la OPLAU en la Administración entrante. El objetivo fue compartir con las nuevas autoridades la visión de las nuevas políticas y recibir observaciones y mejoras previo a la aprobación. En esta sesión se aclararon inquietudes referente a los temas incluidos en las políticas y líneas de acción; asimismo se recibieron observaciones que dieron lugar a modificaciones menores en la redacción y lograr mayor claridad en el texto, lo cual logró tener el consenso sobre la viabilidad de la propuesta. Adicionalmente, se dio un plazo de tres días para remitir las observaciones que se consideraran pertinentes. Posteriormente, en una reunión de la CCCP ampliada<sup>138</sup> se analizó la propuesta final de políticas y líneas de acción y se incorporaron cambios que ayudaron a su precisión y claridad.
19. Las Políticas Institucionales 2026-2030 servirán de insumo para la elaboración del presupuesto institucional 2026, al igual que para el Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) para el 2026-2030. Estas constituirán la visión estratégica que guiará el quehacer de la Universidad de Costa Rica en el próximo quinquenio, a la vez que orientarán el rumbo de cara a los desafíos de un contexto nacional y regional de complejidad creciente, en el cual los aportes de las universidades públicas son esenciales para construir las bases fundamentales para afrontar como institución de educación superior el desarrollo científico, tecnológico, cultural, social, económico y ambiental que requiere el país.
20. Las políticas institucionales para el periodo 2026-2030 están fundamentadas en los postulados del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica* que disponen, entre otras cosas, a la Universidad como institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente, democrática e independiente, la cual contribuye a las transformaciones de la sociedad<sup>139</sup>. Asimismo, son concordantes con los principios orientadores de excelencia, libertad, respeto a la diversidad, libertad de expresión, compromiso con el medio ambiente y la acción planificada<sup>140</sup>; además, son correspondientes con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)<sup>141</sup>.
21. La CCCP definió los ejes con base en un análisis de las políticas institucionales del 2010 al 2025, a partir del cual se establecieron los ejes de Universidad y Sociedad, Excelencia Académica, Cobertura y Equidad, Bienestar y Gestión Universitaria, y Gobernanza Universitaria. En esta definición no existe jerarquía establecida sino que todos tienen la misma importancia e interés para la Institución. Además, se estima que la reducción en el número de ejes y políticas facilitará la labor de seguimiento y evaluación, a la vez que provee mayor concreción al definir líneas de acción que permitan especificar un énfasis en la actuación del quehacer universitario.
22. El eje de Universidad y sociedad se basa en una visión de interacción bidireccional entre la Universidad de Costa Rica y su entorno social, de manera que mediante la acción de sus actividades sustantivas se logre el mayor impacto en el desarrollo social, económico y cultural del país, a su vez se promueve la equidad y el bienestar comunitario.

136 Véase página 48.

137 Realizadas el 29 de noviembre y 2 y 4 de diciembre 2024.

138 Realizada el 12 de diciembre de 2024.

139 Véanse los artículos 1-3 del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*.

140 Artículo 4 del *Estatuto Orgánico*.

141 Véase los objetivos 3, 5 y 16.

Para ello aborda temáticas esenciales para la comunidad universitaria y nacional<sup>142</sup> como ambiente, generación y transferencia del conocimiento, innovación, espacios de diálogo con la sociedad y proyección en las regiones; incorpora temas transversales como una visión integral y colectiva de Universidad que incluye la regionalización, y otros temas como la interdisciplinariedad, el respeto a los valores y conocimientos de los pueblos originarios y las poblaciones vulnerables.

23. El eje de Excelencia académica comprende las decisiones, acciones y gestiones para la promoción de los valores éticos, el compromiso social y la innovación orientadas a alcanzar el más alto nivel de calidad en el proceso de aprendizaje, la búsqueda del conocimiento y el impacto social de las actividades sustantivas. Contribuye al desarrollo integral del estudiantado, con base en una formación humanística y científica. Además, incorpora problemáticas<sup>143</sup> transversales relativas a la excelencia, el posgrado, la regionalización, la equidad de género y el talento humano. Asimismo temas importantes para la academia en los próximos años como el desarrollo integral docente, excelencia educativa, internacionalización, innovación y transformación, perspectiva global, formación integral, crítica y socialmente responsable e inteligencia administrativa.
24. El eje de Democratización y equidad comprende las políticas y acciones institucionales orientadas a garantizar el acceso democrático y equitativo e inclusivo de la comunidad universitaria y de la población costarricense en la educación superior universitaria mediante las oportunidades que la Universidad de Costa Rica ofrece, todo ello orientado a construir una sociedad diversa, inclusiva y pertinente, que contribuya al desarrollo sostenible del país y al bienestar de las personas de la comunidad. La visión planteada es integral y abarca la población de la comunidad universitaria, a saber: estudiantil, personal docente y administrativo, contrario a las vigentes orientadas únicamente a la población estudiantil. Además, aborda problemáticas<sup>144</sup> como el ingreso, la permanencia y la graduación, la discriminación, pueblos originarios y población afrodescendiente, la repitencia y el rezago. Asimismo, incorpora temas transversales fundamentales para la Institución como una visión basada en principios humanísticos, la diversidad y una perspectiva de género.
25. El eje de Bienestar y vida universitaria procura promover y fortalecer una cultura de paz, la salud y el bienestar de la comunidad universitaria, considerando la vigilancia e innovación en salud y la gestión del riesgo en los diferentes entornos universitarios. Además, aborda cuatro dimensiones a partir de las problemáticas detectadas<sup>145</sup>, a saber: cultura de paz, promoción de la salud, innovación tecnológica en materia de la salud y vigilancia en salud. Asimismo, se basa e incorpora temas esenciales para la Institución como la salud mental y habilidades para la vida, integralidad de los servicios de salud, gestión del riesgo, seguridad laboral y entornos saludables.
26. El eje de Gobernanza universitaria comprende la forma efectiva de dirigir, organizar y gestionar la academia, sustentada en elementos fundamentales como la democracia y la transparencia para la toma de decisiones en todo el quehacer universitario mediante un conjunto de normas y una estructura organizacional orientadas a la creación de valor público para el bien común de la sociedad, y lograr la democratización del conocimiento humanista, científico y tecnológico. Además, aborda problemáticas<sup>146</sup> como normas y procedimientos, transparencia, estructura organizacional, burocracia, identidad e imagen institucional, gestión de la información y tecnología, capacitación y desarrollo humano, vinculación externa. Asimismo, se basa e incorpora temas fundamentales para la gestión en el quehacer de la Institución como el financiamiento, la innovación y digitalización, el patrimonio institucional, el humanismo, la planificación estratégica, la excelencia y calidad, el talento humano, los derechos laborales, así como la sustentabilidad ambiental.
27. El enfoque de gestión para resultados busca mejorar la eficacia y eficiencia de las políticas públicas y los servicios que ofrecen las instituciones estatales al centrar sus esfuerzos en los resultados que desean lograr, en lugar de solo cumplir con las actividades o tareas programadas. Este se basa en una planificación estratégica, donde se definen objetivos claros, medibles y alcanzables, y se utiliza la medición y evaluación de los resultados para asegurar que los recursos públicos sean utilizados de manera adecuada. Lo anterior permite el uso eficiente de los recursos, mejorar la toma de decisiones mediante criterios de sostenibilidad y de largo plazo, mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas, así como las acciones efectivas que impacten positivamente a la sociedad, de manera que se genere mayor valor público.

142 Véanse páginas 48 y 80.

143 Véanse páginas 52 y 80.

144 Véanse páginas 62 y 80.

145 Véanse páginas 72 y 81.

146 Véase página 64.

28. Las Políticas Institucionales 2026-2030 se formulan con base en un modelo de gestión para resultados, por lo cual es fundamental completar el proceso de planificación estratégica institucional mediante la definición de acciones que permitan el seguimiento y la evaluación, así como establecer metas e indicadores que faciliten, a lo largo del quinquenio, el cumplimiento de dichas políticas. Lo anterior, se traducirá en valor público y fortalecimiento institucional para afrontar los desafíos futuros, y con ello la posibilidad de mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y la sociedad costarricense en la cual está inmersa la Institución.
29. En las nuevas políticas y líneas de acción se incorporan aspectos transversales y contenidos en los ejes tales como una visión integral y única de Universidad que incorpora a las sedes regionales, el respeto a los valores de los pueblos originarios y afrodescendientes, la visión multi-, inter-, transdisciplinaria e interregional, la perspectiva de género y el respeto a los derechos humanos, formación integral del personal universitario (entendiendo que abarca a personal docente y administrativo)<sup>147</sup>. Asimismo, son concordantes con el *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*<sup>148</sup>, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Estratégico Institucional, y el Plan Nacional de la Educación Superior.
30. Las Políticas Institucionales 2026-2030 incorporan la perspectiva de derechos humanos en su formulación como política pública<sup>149</sup>. Esto implica integrar y aplicar los principios y normas de los derechos humanos en el diseño, implementación y evaluación de las políticas gubernamentales, lo cual significa que las decisiones deben respetar, proteger y garantizar los derechos fundamentales de las personas. Lo anterior permite definir políticas y líneas de acción que promuevan la justicia social y la dignidad de las personas, así como eliminar toda forma de discriminación y desigualdades existentes, especialmente en los colectivos humanos más vulnerables, de manera que se fortalezca la posición ética de la Universidad frente a la sociedad.
31. La educación superior pública enfrenta un panorama de restricciones financieras, desigualdades y desafíos estructurales, pese a ello es fundamental para la movilidad social, la innovación y el desarrollo sostenible en Costa Rica. En este sentido, las Políticas Institucionales 2026-2030 priorizan y abordan temas trascendentales como la equidad de género, la excelencia, la gobernanza y sostenibilidad, ambientes saludables, resguardo de derechos de poblaciones vulnerables, ingreso, permanencia y graduación, infraestructura, oferta académica, innovación y tecnología, entre otros.
32. Las problemáticas por resolver con los postulados de políticas y líneas de acción de los diferentes ejes son correspondientes con los desafíos que debe afrontar la Universidad como institución pública en la próxima década según lo señalado por el Programa del Estado de la Nación<sup>150</sup>. Entre los que se pueden mencionar se encuentran la evaluación y acreditación de procesos, capacitación del personal académico y administrativo de manera que responda a las nuevas exigencias, erradicar la discriminación y equidad en todas sus formas, principalmente la de género, mayor vínculo con la sociedad, replantear el modelo de regionalización, la apertura de nuevos planes de estudio, diversificar la oferta académica, mayor financiamiento y cobertura, e incrementar los porcentajes de permanencia y graduación, así como reducir los de reprobación.
33. La CCCP en atención a los encargos de la sesión n.º 6686, artículo 9, del 21 de marzo de 2023 (pase CU-23-2023)<sup>151</sup> y la sesión n.º 6821, artículo 9, del 1.º de agosto de 2024 (pase CU-66-2024)<sup>152</sup>, formuló políticas y líneas de acción que propiciarán la igualdad de género y la reducción del consumo de papel en los procesos que se realizan en la gestión administrativa institucional. En este sentido, la CCCP incluyó la perspectiva de la equidad de género<sup>153</sup> como un tema transversal en los ejes como una forma de eliminar todo tipo de discriminación y violencia en el ámbito universitario, lo cual redundará en ambientes más saludables y seguros. También, definió políticas y líneas de acción dirigidas al logro de buenas prácticas en la comunidad universitaria en beneficio de la conservación del ambiente<sup>154</sup> de manera que las acciones institucionales promuevan espacios más saludables.

147 Véase política 2.1, línea acción 2.1.3.

148 Véanse artículo 1-5.

149 Véase <https://oasmailmanager.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasyPublicasDDHH.pdf>

150 Véase marco contextual de las Políticas Institucionales 2026-2030, P. 16-48.

151 *Crear una política de reducción del consumo de papel para los diferentes procesos que se realizan en la gestión administrativa institucional, y que valore su incorporación en las políticas institucionales.*

152 *Incorporar en el análisis de las Políticas Institucionales 2026-2030 acciones que propicien la igualdad de género en la Institución en forma transversal.*

153 Véanse políticas 2.2, 2.4, 3.3, 4.8, 4.10, 5.2 y 5.4.

154 Véanse políticas 4.5, 4.9 línea de acción 4.9.4, y 5.2.

34. La CCCP estimó conveniente realizar una evaluación de las Políticas Institucionales 2026-2030 que contemple información sobre los procesos de comunicación implementados para facilitar al operador de las políticas su comprensión y aplicación, además de las metas e indicadores correspondientes para su medición. Es pertinente que dicha evaluación se presente un año después de aprobadas las nuevas políticas para se realicen los ajustes que correspondan.
35. Es necesario que las metas e indicadores sean definidas por la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), la cual tuvo participación directa en la construcción de las políticas con el objetivo de que estas puedan ser medibles en sus resultados. Lo anterior se estimó conveniente debido a que esas dimensiones operativas son propias de su competencia, así como que a las políticas se les aplicaron instrumentos diseñados por dicha oficina con el propósito que estas puedan ser medibles y facilitar la construcción de las metas e indicadores.
36. En la formulación de las Políticas Institucionales 2026-2030 hubo una amplia participación de la comunidad universitaria mediante la realización de un taller<sup>155</sup>, al cual asistieron autoridades universitarias, personal administrativo y estudiantes. También, se aplicaron tres encuestas<sup>156</sup> dirigidas al sector docente, administrativo, estudiantil y externo<sup>157</sup> de las cuales se obtuvo 764 respuestas de los diferentes participantes (700 del personal universitario, 62 del sector estudiantil y 2 del externo). Asimismo, se solicitó al Centro de Investigación en Estudios Políticos una encuesta dirigida a autoridades universitarias. Además, dio participación a las personas vicerrectoras y al Consejo de Área de Sedes Regionales en la fase inicial de construcción de las políticas, de las cuales se recibieron observaciones y propuestas<sup>158</sup>. Adicionalmente, en la fase final de construcción participaron en una sesión de trabajo las personas nombradas a ocupar las vicerrectorías y la jefatura de la Oficina de Planificación Universitaria de la nueva Administración quienes dieron sus aportes.

#### ACUERDA

1. Solicitar a la Rectoría una evaluación de las Políticas Institucionales 2026-2030, que incluya información detallada sobre los procesos de comunicación para facilitar la aplicación y comprensión de las políticas aprobadas; asimismo, elaborar las metas e indicadores correspondientes utilizados para su medición. Este informe deberá presentarse al plenario del Consejo Universitario en febrero de 2026.
2. Aprobar las *Políticas Institucionales 2026-2030*, tal como aparecen a continuación.

| Eje I. Universidad y Sociedad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Universidad y Sociedad comprende la interacción bidireccional entre la Universidad de Costa Rica y su entorno social, es así como propician la generación del conocimiento en forma conjunta. Esta relación se manifiesta mediante el impacto de sus actividades sustantivas en el desarrollo social, económico y cultural. Como agentes de cambio, tanto la Universidad como la sociedad promueven la equidad, el bienestar comunitario y la colaboración con los sectores público y privado para una sociedad más próspera, justa y humanista.</p> |                                                                                                                                                                         |
| Políticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Líneas de acción                                                                                                                                                        |
| <p><b>1.1</b> Generamos investigación, acción social, conocimientos y tecnologías por medio de la vinculación con la sociedad, con el fin de atender las necesidades del país y lograr las transformaciones que la sociedad necesita.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>1.1.1</b> Incorporar la – multi - inter y la transdisciplinariedad en el abordaje de los programas académicos que desarrolla la Universidad para la sociedad.</p> |

<sup>155</sup> Denominado “Construcción de las Políticas Institucionales 2026-2030”. Se realizó el 1.º de noviembre y se invitaron 147 personas.

<sup>156</sup> Estas se aplicaron del 23 de octubre al 8 de noviembre 2024.

<sup>157</sup> Dirigidas a la Federación de Colegios Profesionales Universitarios (FEDECOPROU), la Asamblea de trabajadores del Banco Popular, al Parlamento Ambiental, y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP).

<sup>158</sup> Oficios CASR-39-2024, del 3 de junio de 2024; CASR-42-2024, del 14 de junio de 2024; ViVE-2192-2024, del 16 de septiembre de 2024; CASR-78-2024, del 30 de septiembre de 2024; VAS-5191-2024, del 8 de octubre de 2024; VD-3539-2024, del 11 de octubre de 2024; VRA-5794-2024, del 14 de octubre de 2024; VI-7011-2024, del 15 de octubre de 2024.

|                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.1.2</b> Apoyar los procesos de innovación y emprendimiento que contribuyan a una sociedad basada en el conocimiento.                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.1.3</b> Consolidar espacios y procesos en todas las áreas académicas para impulsar la transferencia del conocimiento por medio de la innovación y el emprendimiento.                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.1.4</b> Coordinar, comunicar y vincular en todas las regiones y sectores de la sociedad programas interdisciplinarios en materia de cambio climático.                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.1.5</b> Propiciar la democratización del conocimiento mediante actividades de acción social y la publicación de investigaciones en revistas científicas.                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.1.6</b> Desarrollar capacidades locales, conjuntamente con los sectores sociales, el Estado y las comunidades.                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.1.7</b> Fortalecer la acción social universitaria en beneficio de las poblaciones y comunidades vulneradas del país.                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.1.8</b> Proponer e implementar, en conjunto con los colegios profesionales universitarios, programas de desarrollo profesional e incidencia en los problemas nacionales.                                                                                                                                          |
| <b>1.2</b> Establecemos alianzas con diversos actores nacionales o internacionales que colaboren en la generación de conocimiento.                                                                                                        | <b>1.2.1</b> Fomentar espacios de diálogo y colaboración con los sectores público, privado, estatal, así como organizaciones de la sociedad civil, todos orientados a la generación del conocimiento pertinente con las soluciones requeridas por la sociedad.                                                         |
| <b>1.3</b> Fomentamos programas de educación dirigidos a personas, grupos sociales y otros sectores que contribuyan a la renovación de saberes, al desarrollo de habilidades y destrezas, así como a la construcción del conocimiento.    | <b>1.3.1</b> Establecer programas que estimulen los procesos de educación permanente, educación continua, microcredenciales y de actualización, dirigidos tanto a las personas graduadas como a la población en general.                                                                                               |
| <b>1.4</b> Propiciamos el trabajo colaborativo entre las universidades estatales para fortalecer el desarrollo de actividades que contribuyan a la mejora continua de la educación pública, como eje estratégico del desarrollo nacional. | <b>1.4.1</b> Implementar acciones orientadas hacia el mejor aprovechamiento de los recursos, fondos, infraestructura y oferta académica de las universidades públicas en todas las regiones donde se encuentran, en el marco del sistema de educación superior estatal para impactar el desarrollo educativo del país. |
| <b>1.5</b> Fomentamos el desarrollo de las regiones por medio de la integración de las áreas del conocimiento enfocadas a la solución de sus necesidades y al fortalecimiento de sus capacidades locales.                                 | <b>1.5.1</b> Fortalecer la capacidad de las sedes regionales para el desarrollo de proyectos de investigación, acción social y docencia por medio de infraestructura y recursos humanos pertinentes para aportar a la solución de las necesidades de las regiones y del país.                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                           | <b>1.5.2</b> Incorporar las particularidades de las regiones (zonas costeras, rurales y pueblos originarios) en la construcción de soluciones para lograr su bienestar, a partir de la voz y experiencia de las personas que las habitan.                                                                              |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 1.5.3 Integrar en los programas, proyectos y actividades diversas áreas del conocimiento para la solución de las necesidades y el fortalecimiento de las capacidades locales en las regiones.                                                                                                                                                |
|  | 1.5.4 Fomentar la participación extracurricular de la población estudiantil en programas, proyectos y actividades para la creación y transferencia del conocimiento, así como en acciones de voluntariado que aborden problemáticas comunales tendientes al logro de la justicia social, la equidad y el desarrollo integral de la sociedad. |

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA somete a discusión el Eje I, abre el espacio para observaciones o comentarios, en el caso de que existan.

EL DR. CARLOS PALMA RODRÍGUEZ saluda a todas y todos, pregunta si se espera a que se lea todo el documento para hacer unas precisiones en los considerandos y en el acuerdo 1, o si lo hace hasta el final.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA le responde al Dr. Carlos Palma Rodríguez que, si tiene apreciaciones a los considerandos, se puede aprovechar este momento.

EL DR. CARLOS PALMA RODRÍGUEZ informa que, con respecto al considerando 18, por un asunto de precisión, le recuerda al Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera que en una reunión algunas vicerrectoras no estuvieron y por tanto concretamente enviaron una persona en sustitución, y en el caso de la nueva directora de la jefatura de la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), ella no fue invitada; sin embargo, no sabe si aclarar eso para efectos de que después no se tenga una observación, pues esto no va a salir a la comunidad para efecto de decidir observaciones; entonces, ahí dice y la jefatura de la OPLAU en la Administración entrante, pero ella no fue invitada.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA le responde al Dr. Carlos Palma Rodríguez que sí fue invitada, pero no asistió, es importante hacer esa aclaración.

EL DR. CARLOS PALMA RODRÍGUEZ pregunta si fue invitada.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA responde que sí, fueron invitadas las personas que iban a ocupar las vicerrectorías y la jefatura, pero no asistió.

EL DR. CARLOS PALMA RODRÍGUEZ refiere que le había consultado precisamente por qué no había asistido y le dijo que no fue porque no había sido invitada; puede que no haya leído la invitación o haya tenido algún problema. Agrega que en el caso de la señora vicerrectora de Vida Estudiantil, ella no pudo participar (no sabe si estaba en alguna otra actividad o fuera del país) y en su lugar asistió la Dra. Angie León Salas; entonces, desconoce si eso podría distraer la atención y si vale la pena, por ser un asunto formal, pero quisiera saber si se puede corregir o si no habría ningún problema en ese caso.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA comenta que van a tomar nota con relación a esto, para que después, en una sesión de trabajo, se le dé forma.

EL DR. CARLOS PALMA RODRÍGUEZ comenta que el otro caso es en el acuerdo 1, le parece que la palabra no es evaluación si no poner en ejecución, porque “evaluar” significa solicitar a la Rectoría una evaluación; le parece que realizar una evaluación significaría que la Rectoría volviera a revisar las políticas y podría tener alguna objeción o considerar que no es apropiada, etc., aun cuando ya ha tenido mucho trabajo; entonces, preferiría cambiar esa palabra por “ejecución”, porque las políticas las emite el Consejo Universitario (CU) y no son sujetas a evaluarse, sino que tienen que ejecutarse, es decir, es una decisión de máximo nivel político que toma el Órgano Colegiado. Reitera que él (el Dr. Carlos Palma Rodríguez) cree que una evaluación es como dejarlo a consideración de si las políticas están bien o mal y ya han discutido, definido y más que investigado, y se ha llegado a un acuerdo de que esas son las políticas y esas son las líneas de acción, de tal manera que hace esa observación para el cambio de esa palabra que es fundamental.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA informa que se va a tomar como uno de los insumos a evaluar en la sesión de trabajo. Le cede la palabra al Dr. Germán Vidaurre Fallas.

EL DR. GERMÁN VIDAURRE FALLAS manifiesta un par de observaciones; concuerda con el Dr. Carlos Palma Rodríguez en lo referente al primer acuerdo, no sabe si el espíritu de ese acuerdo era una especie de validación o una revisión, se verá en la sesión de trabajo, pero sí le preocupa esa parte de la “validación”. Además, aprovecha para confirmar, con respecto a las encuestas que se hicieron (en los considerandos se habla de dos fuentes de encuestas), si esos insumos se tomaron en cuenta en la construcción de estas políticas; si es así, pregunta si se recibieron a tiempo, se analizaron y se consideraron. Eso como duda.

Comenta que en algunas partes se habla de programas y en la Universidad se manejan programas, proyectos y actividades, por lo que consulta si se debería ampliar en ese sentido o se refiere a un uso generalizado de programas, por decir todas las acciones que se vayan a dar en la Institución, pues en dos o tres partes de los ejes vio solo la palabra “programas”. También, cuando se habla de regiones, en una de las partes se coloca regiones y entre paréntesis zonas costeras, pueblos indígenas o territorios originarios, lo cual da a entender que las regiones son esas tres zonas o poblaciones particularmente vulneradas o vulnerabilizables, consulta si es así como se quiere. Es decir, esa definición de región, porque en la línea anterior se habla de las regiones y el país; entonces, no sabe si se refiere a esas mismas regiones que en la siguiente acción detalla. Sugiere revisar el uso del término “regiones” que se está dando.

Señala como aspecto de forma nada más que, en la presentación del Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera, las dos columnas están totalmente pegadas y no hay márgenes para el texto; entonces, queda pegada la palabra de la columna de la izquierda con la de derecha, supone que así se presenta en el dictamen, pero solicita que se revise para que no se divulgue de esa manera.

Finalmente, en uno de los considerandos, se menciona personas miembro, por lo que sobra la palabra “persona” en ese caso.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA menciona que toma nota de cada una de estas apreciaciones y en breve las van a contemplar, para que se puedan realizar las modificaciones pertinentes que está sugiriendo el Dr. Germán Vidaurre Fallas.

LA M. SC. ANA CARMELA VELÁZQUEZ CARRILLO manifiesta que quiere hacer unas observaciones de forma en los considerandos, las cuales le parece que, si entran a una sesión de trabajo, se van a poder aclarar, porque hay algunos pequeños errores de forma, hay unos artículos que hacen falta, en algunas ocasiones se menciona poblaciones vulnerables, pero el Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera lo leyó como “vulnerabilizadas”; entonces, quisiera que se precisaran esos conceptos, tiene anotadas esas observaciones en ocho considerandos.

Señala que quisiera secundar la observación que hace el Dr. Carlos Palma Rodríguez con respecto a la redacción del acuerdo 1 pues le parece que el espíritu de este acuerdo va más en sentido de que este proceso de emisión de las políticas tiene consecuentemente dos partes que son fundamentales para poder implementarlas: la primera, encomendar a la Administración, a través de la OPLAU, que haga un análisis de cada una de estas políticas y las líneas de acción para que establezca el Plan Estratégico Institucional, el cual tendría que incluir los indicadores y las metas de cada una de ellas; entonces, le parece que utilizar la palabra “evaluación” iba en ese sentido, es decir, que llevara a eso, pero comprende bien la observación que hace el Dr. Carlos Palma Rodríguez, porque daría a entender que se están evaluando las políticas; sin embargo, en realidad es una evaluación de las políticas para realizar el trabajo que sigue; entonces, sí cree que se podría prestar a confusión.

El segundo punto va en la línea de la comunicación de esto, es decir, las políticas no pueden quedar en un texto, en una página web y que la comunidad universitaria las accese y ya, o sea pretender que con

eso las políticas puedan migrar al conocimiento de la población de la comunidad universitaria y del país en general. Refiere que es importante que este acuerdo establezca un proceso de comunicación para facilitar precisamente esa aplicación y comprensión de las políticas, por lo que se debe valorar la redacción adecuada de esos dos elementos para que lo puedan aclarar bien.

Comenta que tiene una observación con lo que menciona el Dr. Germán Vidaurre Fallas con respecto al término “regiones”, y es que en efecto se podría dar a entender que se están refiriendo a la definición de sedes, de regiones, como esos tres únicamente, pero les recuerda que cuando se hizo el Metaplán, muchas de las observaciones que realizaron las personas que participaron hicieron mención importante a que el país tenía que abordar problemáticas específicas en poblaciones indígenas y zonas costeras, que si bien son espacios relativamente olvidados por el país, la Universidad de Costa Rica (UCR) tiene que tenerlos presentes.

Por lo anterior, sugiere buscar una redacción que trate de rescatar mejor eso, coincide en que tal vez se podría dar a entender que cuando se refieren a regiones solo se está hablando de esos tres grupos, y ese no es el espíritu de esa política; hay que hacer una revisión.

Por último, tiene una observación en la política 1.3 que se refiere a establecer alianzas con diversos actores nacionales o internacionales que colaboren en la generación del conocimiento; el espíritu de esta política es clarísimo pues la idea es que a través de las alianzas se va a poder llevar a cabo un mejor trabajo para generación de conocimiento; sin embargo, la línea de acción no menciona nada a nivel internacional, está muy concreto a nivel nacional por lo que le parece que en esa línea de acción se debe incluir: fomentar espacios de diálogo y colaboración a nivel nacional e internacional con sectores público, privado, estatal (...), toda la explicación adicional; cree que esta precisión es necesaria porque esos espacios de diálogo deben hacerse no solo a nivel nacional sino que requiere de una comunicación internacional con colegas, pares y con otras universidades que están trabajando en acción social, en tecnologías innovadoras, herramientas docentes, etc. Entonces, sí cree que esa precisión hace que el objetivo y las metas que se vayan a construir no incluyan únicamente las alianzas con los diferentes actores nacionales.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA toma nota de las observaciones de la M. Sc. Ana Carmela Velázquez Carrillo y, en simultáneo, las del Dr. Carlos Palma Rodríguez y del Dr. Germán Vidaurre Fallas. Al finalizar la lectura de este dictamen, entrarán a una sesión de trabajo para incorporar todos esos detalles de forma. Continúa con la lectura.

| Eje II. Excelencia académica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Excelencia académica comprende las decisiones, acciones y gestiones que, mediante la promoción de valores éticos, el compromiso social y la innovación constante, se orientan a alcanzar el más alto nivel de calidad en el proceso de aprendizaje, así como en la búsqueda del conocimiento y el impacto social de la acción universitaria. La excelencia académica contribuye al desarrollo integral del estudiantado, con base en una formación humanística y científica, con ello los aportes académicos agregan mayor valor público a la sociedad costarricense. |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Políticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Líneas de acción                                                                                                                                                                                                                              |
| 2.1 Promovemos la formación y actualización continua del personal mediante programas de formación, innovación pedagógica y tecnológica para asegurar una educación de calidad..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2.1.1 Analizar el modelo de evaluación docente para la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje, y la toma de decisiones relacionadas con la permanencia, el ascenso en régimen y el reconocimiento del personal universitario. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2.1.2 Fomentar un entorno de aprendizaje colaborativo que fortalezca las competencias profesionales y personales del personal académico, para asegurar una docencia de alta calidad.                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.1.3</b> Fortalecer las competencias en investigación, acción social y el quehacer administrativo del personal universitario, en beneficio de la gestión universitaria y la formación del estudiantado.                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.1.4</b> Desarrollar programas de formación y actualización continua del personal docente en competencias pedagógicas, técnicas, tecnológicas, psicosociales y éticas para la mejora de los procesos de aprendizaje.                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.1.5</b> Crear programas de mentoría entre docentes experimentados y docentes nuevos como una estrategia de acompañamiento que favorezca el desarrollo de competencias en la práctica docente, docente - administrativo y el ámbito académico en general.                  |
| <b>2.2</b> Ofrecemos programas de educación de excelencia que preparan al estudiantado para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo mediante metodologías de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, el humanismo y la creatividad en concordancia con los principios humanistas y éticos. | <b>2.2.1</b> Impulsar la innovación continua, la flexibilización y evaluación curricular de la oferta académica y la creación de nuevas carreras pertinentes.                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.2.2</b> Asegurar que los programas académicos estén alineados con las necesidades sociales, los avances científicos, las tendencias globales y los requerimientos del mercado laboral, en concordancia con los principios humanistas y éticos que fomenta la Institución. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.2.3</b> Implementar actividades sustantivas multi-, inter- y transdisciplinarias, así como interregionales para el abordaje de los problemas nacionales en conjunto con el estudiantado.                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.2.4</b> Mejorar la infraestructura física y tecnológica de los espacios académicos y administrativos en todas sus sedes, así como la calidad de los recursos para el aprendizaje.                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.2.5</b> Estimular la oferta de cursos regulares de grado y posgrado en inglés y otros idiomas impartidos por docentes bilingües de nuestra Institución, así como docentes internacionales, para captar una mayor calidad de estudiantes internacionales.                  |
| <b>2.3</b> Apoyamos la docencia, la investigación, la acción social y la innovación como motores esenciales del desarrollo académico y profesional al crear conocimiento nuevo y promover su aplicación práctica en todas las regiones del país, según principios humanistas y de derechos humanos.         | <b>2.3.1</b> Fortalecer los procesos de autoevaluación, acreditación, reacreditación, equivalencia, certificación o mejoramiento de las carreras universitarias para asegurar la pertinencia y calidad de la formación estudiantil.                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.3.2</b> Adecuar la carga académica docente con una perspectiva de equidad de género en sus programas, proyectos, actividades de investigación y acción social.                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.3.3</b> Revisar continuamente los modelos de evaluación en la Institución para la excelencia académica, rendición de cuentas y éxito estudiantil.                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.3.4</b> Planificar cuadros de relevo del personal universitario con miras a mantener y aumentar las capacidades institucionales para la innovación multi-, inter- y transdisciplinaria.                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2.3.5</b> Promover los emprendimientos sociales, científicos, tecnológicos y culturales entre la población estudiantil.                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.3.6</b> Proporcionar al estudiantado experiencias, habilidades y competencias en procesos generadores de nuevos conocimientos mediante proyectos innovadores.                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.3.7</b> Planificar y estimular la consolidación de espacios de prácticas profesionales (internados, pasantías, etc.) para el estudiantado en el sector público y privado; por ejemplo: Caja Costarricense de Seguro Social, Instituto Costarricense de Electricidad, oenegés, o modelos de educación dual en las mallas curriculares. |
| <b>2.4</b> Fortalecemos la presencia internacional mediante la movilidad de estudiantes y personal universitario, de manera que puedan crear y compartir sus experiencias en redes académicas, comunidades científicas y proyectos globales que amplíen sus perspectivas educativas y culturales de sus conocimientos. | <b>2.4.1</b> Desarrollar vínculos estratégicos con universidades, instituciones y organizaciones internacionales que faciliten a la comunidad universitaria la inserción en redes globales, programas académicos, de intercambio y financiamiento.                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.4.2</b> Incentivar la participación de la comunidad universitaria en programas de movilidad e internacionalización, de manera que se favorezca la formación académica y la experiencia multicultural en el país y en el mundo.                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.4.3</b> Incentivar la atracción de estudiantes nacionales y del exterior mediante la creación de programas académicos y estancias de investigación para fortalecer la internacionalización académica de la Institución.                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.4.4</b> Fortalecer la actualización de conocimientos mediante programas de becas de estudio, reservas de plaza y fondos de apoyo destinados a la formación en universidades extranjeras de reconocido prestigio regional e internacional, y que para su asignación se consideren criterios de equidad y género.                       |
| <b>2.5</b> Ofrecemos al estudiantado planes de estudios actualizados con metodologías innovadoras de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico, el humanismo, la creatividad, la innovación, el compromiso social, cívico y ético, así como capacidades investigativas.                                         | <b>2.5.1</b> Implementar metodologías de aprendizaje activo, creativas e innovadoras, mediante la resolución de problemas complejos que a su vez desarrollen en el estudiantado competencias psicosociales, habilidades para la vida y habilidades digitales avanzadas.                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.5.2</b> Fortalecer los principios humanistas, valores éticos y el enfoque de derechos humanos en los planes de estudio.                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.5.3</b> Incentivar modalidades de proyectos finales de graduación que promuevan la inserción laboral del estudiantado, faciliten la conclusión exitosa de sus estudios y cuyos resultados contribuyan al desarrollo de la sociedad.                                                                                                   |
| <b>2.6</b> Fortalecemos los estudios de posgrado como componente esencial del quehacer institucional y como parte integral y conclusiva del proceso de formación que recibe el estudiantado.                                                                                                                           | <b>2.6.1</b> Gestionar la reestructuración del Sistema de Estudios de Posgrado, al igual que las interrelaciones entre los programas de posgrado, con las unidades académicas y las unidades académicas de investigación.                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.6.2</b> Fortalecer la oferta de estudios de posgrado y micromaestrías que requiere el desarrollo integral y sostenible del país y la región.                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.6.3</b> Desarrollar estrategias que permitan reducir los tiempos de permanencia y aumentar los porcentajes de graduación en los posgrados.                                                                                                                                                                                            |

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA abre el espacio de observaciones y comentarios con relación al Eje II.

EL DR. GERMÁN VIDAURRE FALLAS señala algunas observaciones en las primeras líneas de acción, en la 2.1 se habla de actualización continua del personal mediante (...), y, según recuerda, el término “personal” se quería dejar como tal para abarcar a administrativo, docente y estudiante, en este caso se están hablando aspectos que van dirigidos propiamente al sector docente, al menos lo que es la innovación pedagógica; en la innovación tecnológica sí abarcarían todos y en las líneas de acción siguientes, sí se hace diferencia pues en algunos casos se habla de docente; entonces, sugiere valorar si en la 2.1 habría que agregar personal docente, o docente y administrativo. En la 2.2 hay un problema de redacción, porque indica: Ofrecemos programas de educación de excelencia que preparan al estudiantado para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo mediante metodologías de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico, el humanismo y la creatividad en concordancia con los principios humanistas y éticos; entonces, ya se menciona el humanismo y los principios humanistas, por lo cual, se debe hacer esa revisión.

Comenta que en la 2.2.5 dice: Estimular la oferta de cursos regulares de grado y posgrado en inglés y otros idiomas impartidos por docentes bilingües de la Institución, así como docentes internacionales, para captar una mayor calidad de estudiantes internacionales; está de acuerdo con esa idea, que ya se había hablado, pero hay que asegurarse de que no se genere ningún tipo de limitación ni discriminación al establecer niveles diferentes, lo ideal es que los cursos se volvieran bilingües o que la personas estudiantes se gradúen siendo bilingües, no que se vaya a ofrecer algo que deje a un grupo aparte, porque no pueden tener acceso a eso. Ese tema le ha llamado la atención porque en el pasado ya se ha comentado, se ha querido dar cursos en inglés, en otros idiomas, y no se ha podido por una u otra razón, y cree que esas son las razones: no dejar a un grupo olvidado o no darle la oportunidad a alguien; entonces, hay que tener cuidado en cómo se maneja eso.

Por último, el asunto de las micromaestrías, dentro del concepto de las credenciales, estas son diferentes a un certificado de aprovechamiento, están las macro y las micro, hasta donde él (el Dr. Germán Vidaurre Fallas) entiende, las maestrías, doctorados y licenciaturas entran dentro de las macrocredenciales y las microcredenciales, son otras las que se están manejando; en el dictamen, de manera intencional, se indicó micromaestrías, con base en esa flexibilización de la oferta académica que se necesita; le queda la duda de si se debe pensar en usar microcredenciales como nombre, pero de nuevo es uno de esos aspectos que apenas se está empezando a crear cultura, no todas las personas comprenden las credenciales de igual manera, y no todas van a decir que una maestría es una macrocredencial.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA informa que se está tomando nota de estas observaciones para abordarlas en la sesión de trabajo.

EL DR. CARLOS PALMA RODRÍGUEZ aclara al Dr. Germán Vidaurre Fallas sobre el punto 2.2.5 (cree que el Dr. Germán Vidaurre Fallas no estuvo en esa sesión), y le indica que en la Escuela de Economía se dan cursos en inglés y en español; es decir, ya los están dando, la persona estudiante tiene la posibilidad de recibir el curso en inglés o en español. Menciona lo anterior a manera de antecedentes, que no hay problemas con eso, por lo tanto, no hay discriminación porque se le ofrece a las personas estudiantes ambas opciones.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA le cede la palabra a la M. Sc. Ana Carmela Velázquez Carrillo.

LA M. SC. ANA CARMELA VELÁZQUEZ CARRILLO considera que el espíritu de la 2.2.5 es lo que acaba de decir el Dr. Carlos Palma Rodríguez, la intención es tener una oferta bilingüe; lo que le preocupa es que al observar la redacción induce únicamente a tener una mayor calidad de estudiantes internacionales, y cree que el para qué lo van a hacer va más allá de solo eso, en realidad es para fortalecer la formación bilingüe de las personas estudiantes nacionales; entonces, cree que tal vez lo que corresponde es cambiar la línea de acción para que se lea de la siguiente manera: para fortalecer la formación bilingüe en el estudiantado y poder captar mayor calidad de estudiantes internacionales o poder incorporar estudiantes

internacionales dentro de la Universidad, porque eso fortalece a las personas estudiantes nacionales ya que los expone a una internacionalización y globalización que va a contribuir de manera definitiva a su formación; por lo cual, reitera que le parece que hace falta esa doble idea del para qué esa línea de acción, lo cual se puede incorporar en una sesión de trabajo y así quede bien clara esa redacción.

Hace la observación, con el tema de las microcredenciales, de que en este eje se incorporan las micromaestrías. En la línea de acción 2.6.2, la cual dice: Fortalecer la oferta de estudios de posgrado y micromaestrías que requiere el desarrollo integral y sostenible del país y la región, la observación de más valor de esta línea de acción es que se está sembrando el concepto, en efecto el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) todavía no ha tomado una posición clara en cuanto a la posibilidad de generar micro maestrías, recuerda que estas son para estudios formales lo cual tendría que estar dentro del currículo de formación; entonces, el hecho de colocar esta línea de acción es sembrar las bases para que se pueda habilitar de forma reglamentaria, que se pueda construir como Institución, pero además estimular a que se desarrollen las gestiones para que en CONARE se termine esta discusión y se incluya dentro del marco de cualificaciones que las instituciones públicas pueden dar.

Agrega que se tiene claridad de la necesidad de la solicitud que viene durante el ejercicio profesional, ya sea de las personas graduadas de la UCR o de los profesionales en el país, de establecer ese tipo de titulaciones como un complemento importante a su formación en el ejercicio profesional, pareciera que ese es el espíritu de esa línea de acción, le parece que si se cambia la palabra “micromaestría” por “microcredenciales” se estaría recortando el alcance de lo que se quiere buscar, por tanto, sugiere, a ese nivel, dejarlo como micromaestría y mantener en el eje anterior, “Universidad Sociedad”, la microcredencial dentro de los programas de formación permanente y continua de la Institución pues, en realidad, están colocados en dos espacios diferentes, pero con dos fines distintos para dos poblaciones diferentes; por lo que considera que quedaría bien colocado de esa manera. En caso de algún cambio no está muy segura de en qué dirección se tendría que hacer.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA informa que toma nota y que será un insumo para trabajar la redacción en la sesión de trabajo.

LA PH. D. ANA PATRICIA FUMERO VARGAS refiere que la M. Sc. Ana Carmela Velázquez Carrillo se le adelantó en unos puntos; primero, con respecto a las micromaestrías y micro credenciales, no necesariamente están a nivel de posgrado, sino que están más a nivel de grado que de posgrado, por este asunto de las micromaestrías, las micro credenciales también se pueden hacer a nivel de grado; entonces, en este caso al pensar en el ámbito de posgrado, no sería conveniente eliminar lo de las micromaestrías.

Sugiere eliminar en la línea de acción 2.2.5, la segunda parte (las palabras finales), porque, en efecto, como bien manifestó el Dr. Carlos Palma Rodríguez, en la Escuela de Historia se dan dos cursos diferentes en inglés, que son no para estudiantes internacionales, porque más bien vienen a aprender español, sino para estudiantes que quieren fortalecer el segundo idioma y un conocimiento específico de dos temáticas particulares que le suman para su desarrollo profesional; entonces, lo dejaría: Fortalecer la formación bilingüe en el estudiantado, porque las personas estudiantes internacionales más bien vienen a la Universidad a aprender el español.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA señala que se puede dejar hasta estudiantado, y después utilizar el insumo para discusión en la sesión de trabajo; está tomando nota. Continúa con la lectura.

### **Eje III. Democratización y equidad**

Democratización y equidad comprende el conjunto de políticas y acciones institucionales orientadas a garantizar el acceso democrático, equitativo e inclusivo de la comunidad universitaria y de la población costarricense en la educación superior universitaria, mediante las oportunidades que la Universidad de Costa Rica ofrece para construir una sociedad diversa, inclusiva y pertinente, que contribuya al desarrollo sostenible del país y al bienestar de las personas de la comunidad.

| Políticas                                                                                                                                                                                                                                   | Líneas de acción                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1</b> Promovemos la equidad en el proceso de admisión al sistema de educación superior estatal, a partir de principios democráticos.                                                                                                   | <b>3.1.1</b> Evaluar sistemáticamente el proceso de admisión e implementar las mejoras pertinentes.                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.1.2</b> Proseguir con el proceso de motivación y acompañamiento desarrollado en los colegios ubicados en los pueblos originarios y la población afrodescendiente, para favorecer que el estudiantado de secundaria concluya sus estudios y acceda, así, a mayores oportunidades educativas. |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.1.3</b> Promover acciones afirmativas que favorezcan la equidad en la admisión a poblaciones excluidas y vulneradas.                                                                                                                                                                        |
| <b>3.2</b> Promovemos la permanencia y graduación de la población estudiantil para la consecución de su objetivo académico.                                                                                                                 | <b>3.2.1</b> Reforzar el Sistema de Becas por Condición Socioeconómica para que la población estudiantil de escasos recursos logre la permanencia y la graduación en condiciones de equidad.                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.2.2</b> Fortalecer el proceso educativo y el apoyo al estudiantado, con énfasis en los cursos de alta repitencia, rezago y demanda insatisfecha.                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.2.3</b> Promover los servicios de apoyo para la orientación vocacional y de acceso, dirigidos a la población estudiantil de secundaria.                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.2.4</b> Generar indicadores del desempeño estudiantil que permitan tomar las acciones para asegurar la culminación del proceso académico.                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.2.5</b> Establecer estrategias para fortalecer el proceso educativo, estimular el logro educativo y la capacitación para la labor docente, con el fin de reducir el rezago y la deserción estudiantil.                                                                                      |
| <b>3.3</b> Construimos una cultura de paz inclusiva basada en los valores y principios humanísticos con perspectiva de género que consideren la diversidad, el respeto de los derechos humanos y el reconocimiento de los saberes diversos. | <b>3.3.1</b> Promover programas, proyectos y actividades que fortalezcan la cultura de paz, a partir de alianzas estratégicas multi-, inter- y transdisciplinaria.                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.3.2</b> Mejorar la permanencia y estabilidad laboral en un ambiente libre de discriminación y violencia por parte de la población docente y administrativa.                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.3.3</b> Evaluar los procesos de capacitación y de contratación para que contemplen principios de equidad, género y derechos humanos.                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.3.4</b> Propiciar acciones que sensibilicen a la comunidad universitaria sobre los diversos tipos de discriminación y violencia.                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.3.5</b> Inculcar en la comunidad universitaria el respeto a las diferencias y fomentar la conciliación y mediación a partir de una cultura de resolución de conflictos.                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>3.3.6</b> Fomentar en los sectores estudiantil, docente y administrativo el desarrollo de habilidades psicosociales que permitan el accionar en contextos multiculturales.                                                                                                                    |

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA abre el espacio para comentarios, al no haber, continúa con la lectura.

| <b>Eje IV. Bienestar y vida universitaria</b>                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bienestar y vida universitaria comprende los temas dirigidos a promover y fortalecer la cultura de paz, la salud y el bienestar de la comunidad universitaria, considerando la vigilancia e innovación en salud y la gestión del riesgo en los diferentes entornos universitarios. |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Políticas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Líneas de acción</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>4.1</b> Garantizamos, como universidad promotora de la salud, condiciones que favorezcan una vida saludable y de bienestar para la comunidad universitaria en el curso de la vida académica y laboral.                                                                          | <b>4.1.1</b> Consolidar las estrategias de promoción integral de la salud en las instancias académicas y administrativas mediante alianzas estratégicas intra- y extrauniversitarias y con responsabilidad compartida.                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4.1.2</b> Fortalecer la creación y acceso a entornos favorecedores de la salud orientados a estimular prácticas saludables en armonía con el ambiente.                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4.1.3</b> Implementar programas, proyectos y actividades que favorezcan los factores psicosociales, salud mental, autocuidado, salud colectiva, desarrollo de habilidades para la vida y ciudadanía, y envejecimiento saludable, accesibles para toda la comunidad universitaria. |
| <b>4.2</b> Innovamos en materia de promoción y abordaje de la salud mediante el uso de nuevas tecnologías.                                                                                                                                                                         | <b>4.2.1</b> Implementar el uso de nuevas tecnologías con un enfoque de género, derechos humanos y determinantes sociales que aborden la salud mental y física desde una perspectiva individual, colectiva y ambiental.                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4.2.2</b> Promover la colaboración multi-, inter- y transdisciplinaria con el sector externo, para recopilar y analizar datos que faciliten la innovación y la atención de problemáticas que en materia de salud enfrente la comunidad universitaria y la sociedad en general.    |
| <b>4.3</b> Implementamos una cultura de vigilancia en salud universitaria, con el fin de comprender la determinación de la salud en sus diferentes dimensiones para la toma de decisiones oportuna en ese ámbito.                                                                  | <b>4.3.1</b> Desarrollar programas, proyectos y actividades de monitoreo, así como de gestión integral de riesgos en materia de salud, que permitan garantizar condiciones de salud y seguridad requeridas en el quehacer universitario.                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4.3.2</b> Fomentar acciones de prevención, vigilancia y protección de la integridad de las personas en el desarrollo de las actividades universitarias.                                                                                                                           |
| <b>4.4</b> Fortalecemos la cultura de seguridad institucional y de prevención de riesgos, con una perspectiva humanista, de género y de respeto a la libertad, la justicia y los derechos humanos.                                                                                 | <b>4.4.1</b> Desarrollar programas de prevención y control de riesgos laborales mediante un proceso de mejoramiento continuo, que permitan garantizar condiciones de salud y seguridad ocupacional requeridas por el personal universitario.                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4.4.2</b> Fomentar una cultura de gestión del riesgo que fortalezca las acciones orientadas a reducir las vulnerabilidades, mejorar la atención de emergencias y asegurar la continuidad del servicio institucional.                                                              |

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA abre el espacio para observaciones o comentarios.  
Al no haber, continúa con la lectura.

| <b>Eje V. Gobernanza universitaria</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La Gobernanza universitaria comprende la forma efectiva de dirigir, organizar y gestionar la academia, sustentada en elementos fundamentales como la democracia y la transparencia para la toma de decisiones en todo su quehacer universitario. Esta gobernanza incide en un sistema institucional que es relacional, integral y sostenible; además, se rige por un conjunto de normas y una estructura organizacional. Estos elementos tienen como fin principal la creación de valor público mediante el fortalecimiento de la confianza, tanto a lo interno de sus comunidades como a lo externo, en aras de lograr, el bien común de la sociedad, la democratización del conocimiento humanista, científico y tecnológico.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Políticas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Líneas de acción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>5.1</b> Promovemos un uso transparente y efectivo de los recursos provenientes del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) y de las otras fuentes de financiamiento de acuerdo con los fines y propósitos de la Universidad.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>5.1.1</b> Articular la planificación institucional con el Plan Nacional de Educación Superior (PLANES) que contribuya al fortalecimiento del sistema de educación superior estatal.</p>                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>5.1.2</b> Reforzar la cultura de planificación participativa e informada institucional y en cada unidad ejecutora, mediante capacitaciones relacionadas con el proceso de formulación, ejecución y evaluación del Plan Anual Operativo y el presupuesto, así como dirigidas a la toma de decisiones gerenciales.</p>                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>5.1.3</b> Evaluar la asignación de recursos de conformidad con los diagnósticos que elabore la Institución, como parte del proceso de planificación estratégica, en el cual se visualicen las oportunidades de desarrollo local y regional.</p>                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>5.1.4</b> Fortalecer el proceso de planificación para el óptimo crecimiento en infraestructura universitaria, mediante el desarrollo de planes estratégicos y la ejecución efectiva de los recursos presupuestados.</p>                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>5.1.5</b> Propiciar que la rendición de cuentas involucre la participación de toda la comunidad universitaria en concordancia con los principios éticos y la normativa institucional.</p>                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>5.1.6</b> Informar sobre el valor público generado por la Institución a la sociedad mediante estrategias de comunicación institucional de forma accesible y dinámica para la población en general.</p>                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>5.2</b> Impulsamos modificaciones normativas, organizativas, estructurales y tecnológicas para promover la modernización de la Universidad, en busca de una mayor eficiencia y eficacia en su quehacer.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>5.2.1</b> Impulsar en las unidades académicas y administrativas una dinámica de trabajo colaborativa, interdisciplinaria y que integre las tecnologías emergentes y los sistemas institucionales en su quehacer.</p>                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>5.2.2</b> Simplificar los trámites burocráticos y flexibilizar las acciones entre las vicerrectorías, sus oficinas y las unidades académicas, de manera que se promuevan mayores vínculos, una articulación efectiva de la estructura organizativa y que fortalezca los procesos de aprendizaje, el desarrollo académico, así como la permanencia y graduación de la persona estudiante.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                 | 5.2.3 Incentivar el teletrabajo responsable en las labores administrativas cuyos procesos califiquen dentro de los criterios definidos institucionalmente, de manera que prevalezca el interés institucional y el valor agregado para la persona trabajadora y la Institución. |
|                                                                                                                                                                                                                 | 5.2.4 Establecer una estrategia para desconcentrar servicios y procesos académicos y administrativos en las sedes regionales, en procura de una gestión institucional integrada y efectiva.                                                                                    |
| 5.3 Promovemos la transformación digital que propicie la excelencia académica, la innovación y la equidad en el acceso al conocimiento, que apoye la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas. | 5.3.1 Propiciar la transformación digital de los procesos universitarios mediante la implementación de tecnologías emergentes que impacten en el quehacer institucional, la excelencia académica y una mayor eficacia y eficiencia.                                            |
|                                                                                                                                                                                                                 | 5.3.2 Impulsar la interoperabilidad de los sistemas informáticos institucionales, con el fin de optimizar procesos, preservar, conservar, y generar datos pertinentes, y contribuir a la toma de decisiones.                                                                   |
| 5.4 Protegemos el patrimonio artístico, biológico, documental, arquitectónico y cultural de la Universidad, de manera que se rescate, preserve, conserve y fomente su puesta en valor.                          | 5.4.1 Mantener actualizado un registro y la valuación de las obras de arte y de las colecciones, del patrimonio artístico, arquitectónico biológico y documental institucional, con miras a la preservación, conservación y protección de su valor cultural y simbólico.       |
|                                                                                                                                                                                                                 | 5.4.2 Actualizar los procedimientos técnicos que garanticen el rescate, la preservación y la conservación del patrimonio.                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                 | 5.4.3 Capacitar a la comunidad universitaria acerca del valor del patrimonio existente en la Institución, su importancia y <b>las buenas prácticas para su preservación y conservación.</b>                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                 | 5.4.4 Fomentar el valor histórico y la divulgación del patrimonio institucional al compartir la historia, su significado y la importancia que representa para la comunidad universitaria y nacional.                                                                           |
| 5.5 Fortalecemos el proceso de planificación de proyectos de inversión pública, el mantenimiento y la protección de la infraestructura universitaria.                                                           | 5.5.1 Evaluar el plan de ordenamiento territorial, en concordancia con el derecho ambiental, así como proponer los ajustes en función de la planificación institucional de los proyectos de inversión pública.                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                 | 5.5.2 Crear un plan de mantenimiento, preservación y conservación de las edificaciones bajo el principio de oportunidad, que contemple como prioridad aquellas que han sido declaradas patrimonio.                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                 | 5.5.3 Planificar la inversión en infraestructura a partir de indicadores de priorización que respondan al cumplimiento de los fines y propósitos institucionales en las diferentes regiones del país.                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5.6</b> Fortalecemos la identidad universitaria mediante un proceso dialógico, colectivo, continuo e integral, con base en los principios, propósitos y valores éticos establecidos en el <i>Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica</i> . | <b>5.6.1</b> Implementar una estrategia de actividades que busquen interiorizar en la comunidad universitaria los elementos de identidad institucional, tales como su historia, filosofía y el significado de los símbolos universitarios, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia en la comunidad universitaria. |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.6.2</b> Crear espacios de diálogo y participación de la comunidad universitaria, personas exalumnas y jubiladas en actividades académicas, actos oficiales, servicios institucionales, entre otras, de tal forma que la Universidad se beneficie de sus conocimientos, experiencia e identidad institucional.           |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.6.3</b> Fortalecer los espacios de participación política estudiantil como parte integral de la vida universitaria y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.                                                                                                                                                    |
| <b>5.7</b> Fortalecemos las competencias, habilidades y excelencia del talento humano en el cumplimiento de los fines y propósitos institucionales.                                                                                                     | <b>5.7.1</b> Consolidar una estrategia de inducción y capacitación de manera que los propósitos, principios y valores universitarios sean parte inherente del quehacer institucional del personal universitario.                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.7.2</b> Impulsar procesos de capacitación, educación continua, educación permanente y posgrado que enriquezcan el quehacer institucional y contribuyan a un mejor desempeño del personal universitario.                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.7.3</b> Implementar procesos de inducción y capacitación para el desarrollo de habilidades y destrezas académico-administrativas de las autoridades para la toma de decisiones institucionales.                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.7.4</b> Implementar un régimen de carrera profesional con énfasis en el desarrollo del talento humano y el reconocimiento de la excelencia en su quehacer institucional.                                                                                                                                                |
| <b>5.8</b> Garantizamos los derechos laborales del personal universitario en concordancia con los principios humanistas de la Institución.                                                                                                              | <b>5.8.1</b> Disminuir el interinato institucional, con base en criterios de mérito, región, equidad y género, a partir del plan táctico de cada instancia universitaria.                                                                                                                                                    |
| <b>5.9</b> Lideramos acciones que contribuyan al desarrollo de una comunidad universitaria sustentable desde sus actividades académicas y la gestión institucional.                                                                                     | <b>5.9.1</b> Promover la innovación ambiental y la gobernanza adaptativa mediante soluciones basadas en el entorno, que potencien los servicios ecosistémicos y beneficien a las comunidades.                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.9.2</b> Consolidar estrategias para que se adopten medidas eficientes ante la variabilidad climática, sus efectos en los campus y sus entornos.                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.9.3</b> Promover fondos concursables para proyectos relacionados con la sustentabilidad y el entorno universitario.                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.9.4</b> Ejecutar acciones para mitigar y reducir las emisiones de gases efecto invernadero, así como los residuos sólidos que se generan en las actividades institucionales.                                                                                                                                            |

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.10 Fomentamos la calidad en la gestión universitaria para promover la excelencia en los servicios institucionales. | 5.10.1 Establecer estrategias institucionales de evaluación y mejora continua que garanticen la calidad de los servicios centrados en las personas usuarias.                            |
|                                                                                                                      | 5.10.2 Articular la normativa institucional relacionada con los procesos de gestión y la evaluación de la efectividad de los servicios universitarios a partir de objetivos de calidad. |
|                                                                                                                      | 5.10.3 Fortalecer la cultura de la mejora continua mediante indicadores institucionales que integren un enfoque de derechos humanos y perspectiva de género en la Universidad.          |

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA señala que este esfuerzo que se está considerando en este momento responde al trabajo articulado de todos los miembros de este Órgano Colegiado, no solo de los miembros de la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes, sino que hacer todas las sesiones ampliadas permitió recolectar las voces de todos los miembros como equipo de trabajo, lo cual les agradece profundamente. También le agradece a la Unidad de Estudios que, a través de la presencia de cada persona asesora e investigadora, permitió que el trabajo se diera de mejor forma, así como la participación del personal de la OPLAU, con la representación de todo su equipo y a través del liderazgo del Ing. Carlos Granados Hernández.

Asimismo, es importante destacar la participación, presencia y las recomendaciones, así como el trabajo que realizaron todos los miembros de la comunidad universitaria que fueron convocados y que se unieron al llamado de realización de estas políticas institucionales y a los miembros extrauniversitarios, a quienes es importante destacar en esta tarea.

Abre el espacio para consultas y observaciones relacionadas al Eje V.

EL DR. GERMÁN VIDAURRE FALLAS refiere que solo hay un par de errores de redacción, en el 5.4.1 dice: Mantener actualizado un registro y la valuación (...), el Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera leyó “evaluación”, pero le queda la duda de cuál es el término que se quiere indicar.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA consulta a la Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas si es “valuación” y ella le responde que sí. Él leyó “evaluación”.

EL DR. GERMÁN VIDAURRE FALLAS menciona que observó un detalle en la línea de acción, el 5.1.3 dice: Evaluar la asignación de recursos de conformidad con los diagnósticos que elabore la Institución, como parte del proceso de planificación estratégica, en el cual se visualicen las oportunidades de desarrollo local y regional; lo va a revisar.

Destaca que en la línea de acción 5.5.3 se habla de los indicadores de priorización, pero consulta si dentro de la priorización se considera la desigualdad o no, porque una de las quejas que hay en las sedes regionales es con respecto a los diferentes niveles entre uno y otro; entonces, a veces se ha considerado que la priorización es desarrollar un asunto en la sede porque no lo tiene o porque lo necesita, pero la priorización también podría ser por una línea estratégica que lleva la Universidad; sin embargo, le parece que tal vez debería agregarse el concepto de desigualdad, dentro de estos criterios para establecer el desarrollo de infraestructura.

Manifiesta que la última observación es en la línea de acción 5.9.4, la cual habla de gases efecto invernadero y de residuos sólidos, pero en realidad cuando se habla de contaminantes, se tienen distintos tipos: sólidos, líquidos, gaseosos y cree que en realidad lo que se quiere es mitigar el cambio climático, tema que está en boga en este momento, por lo que sugiere cambiar la redacción para que diga: para mitigar y reducir las contribuciones al cambio climático que generan las actividades institucionales o algo similar, pero un tema general, no dejar solo dos ejes de contaminantes, sólido y gaseoso, cuando hay otros que se generan.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA comunica que toma nota para contemplarlo en la sesión de trabajo. Le cede la palabra a la Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas.

LA PH. D. ANA PATRICIA FUMERO VARGAS señala un detalle en la línea de acción 5.4.1, solicita que posterior a la palabra arquitectónico se incluya una coma. Con respecto a lo mencionado por el Dr. Germán Vidaurre Fallas en la línea de acción el 5.5.3 sobre la priorización, comenta que se habla de planificar la inversión en infraestructura a partir de indicadores de priorización, esos indicadores de priorización se tienen que establecer, que puede ser por la vulneración que se está efectuando desde la Administración hacia ciertas áreas o la desigualdad, que son dos aspectos que deben tomarse en cuenta en toda priorización, como otras categorías según el área que se está haciendo; entonces, le parece mejor no determinar que la priorización es únicamente a partir de la desigualdad, porque puede ser a partir de la vulneración de ciertos sectores o áreas del conocimiento dentro de la Universidad y algo en lo que ella ha insistido es que la vulneración de los derechos y la desigualdad no solo se da hacia las sedes, recintos y aulas desconcentradas, sino también dentro de la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

LA M. SC. ANA CARMELA VELÁZQUEZ CARRILLO se disculpa por devolverse, pero en la política 3.3 se había establecido una cultura de paz inclusiva basada en los valores y principios humanísticos con perspectiva de género que consideren la diversidad, el respeto de los derechos humanos y el reconocimiento de los saberes diversos y la política anterior finalizaba diciendo en un espacio libre de todo tipo de discriminación o violencia; entonces, lo único que quisiera es confirmar (tal vez la Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas o el Lic. William Méndez Garita lo pueden confirmar) si a la hora de emitir el mensaje del respeto de los derechos humanos, dentro ese concepto se están incluyendo todos los elementos de discriminación o violencia de manera expresa. Cree que en las líneas de acción sí, porque en la 3.3.4 se hace la observación sobre los diversos tipos de discriminación y violencia.

Reitera que quiere estar muy segura que cuando se habla del respeto de los derechos humanos están implícitos estos conceptos, porque para ella estos son lo más claros de entender: espacios totalmente libres de discriminación o violencia y esto se fundamenta mucho desde las acciones que como Institución hay que llevar a cabo, esa es la primera consulta con respecto a ese elemento.

Por último, en la línea de acción 5.5.3 que estaban mencionando ahora, recuerda que este tema salió a la luz cuando estaban en la discusión pues, institucionalmente, por ejemplo, la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones cuenta con una matriz de priorización que tiene puntajes y ellos han tratado de construir alguna forma para que se pueda priorizar la infraestructura con un instrumento que no sea únicamente por apoyo político hacia una obra u otra. Comenta que la redacción que mejor les pareció, cuando se discutió esto, es que a partir de indicadores de priorización (que esto ya lo hace objetivo) que respondan a los fines y propósitos institucionales en las diferentes regiones del país; entonces, hace una unión entre indicadores y estrategia de la Universidad hacia los distintos proyectos, programas o acciones directamente en las regiones.

A su parecer, considera que esas desigualdades están implícitas en esa descripción y redacción, deja esta conversación porque ya la tuvieron y se discutió bastante rato sobre ese tema de esta línea de acción y la mejor redacción que se encontró en ese momento era esa unión que tenía que haber de esos dos elementos: indicadores claros de priorización y además el cumplimiento de los fines y propósitos institucionales, pero dentro de estos dos elementos por supuesto hay una estrategia institucional que tiene que pasar por una reflexión de oportunidades, de impacto, de otros elementos que probablemente el mejor lugar para colocarlo sería en esos indicadores de priorización. Deja esa observación porque le parece que es necesario hacer esta explicación ya que, en efecto, esta ha sido una queja que se ha tenido no solo de sedes, sino como bien decía la Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas de algunas áreas, personas que habitan un edificio o una infraestructura en la Institución.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA menciona que, para responder la consulta, le parece que el Lic. William Méndez Garita o la Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas son las personas más apropiadas.

EL LIC. WILLIAM MÉNDEZ GARITA le cede la palabra primero a la Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas.

LA PH. D. ANA PATRICIA FUMERO VARGAS manifiesta que ya habló, así que le cede la palabra al Lic. William Méndez Garita.

EL LIC. WILLIAM MÉNDEZ GARITA comenta que, en materia de derechos humanos, el tema es que existen varias generaciones de derechos humanos, hay una generalidad de concepto alrededor de los derechos humanos, pero cuando se describen algunos de esos junto a la palabra derechos humanos, es porque quieren enfatizar la idea sobre la que se quiere dirigir el pensamiento; es decir, se indica derechos humanos y los enumeran, se enumeran para enfatizar la idea, no en el sentido excluyente, porque según sean de la primera, segunda, tercera o cuarta generación, ya estarían comprendidos dentro de los derechos humanos; sin embargo, como ahora se tiene una gran cantidad de derechos humanos, dependiendo del tema que se esté conversando se dice derechos humanos y a veces se enumeran los derechos humanos que se tiene la voluntad de que no queden excluidos y que más bien queden implícitos alrededor del párrafo o la idea que se está desarrollando, por eso en algunos casos se colocan y en otros queda abierto.

Señala que en el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica se establece una serie de valores alrededor de los derechos humanos y que, inclusive, en la actualidad están modificando el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica para incluir un derecho humano adicional, pero no es que no se comprenda, sino que lo que se hace es enfatizarlo. Los derechos humanos son un montón de derechos más allá de una clasificación tácita, de hecho, por ser de carácter progresivo, los derechos humanos van en aumento cada vez más y se aplican a nuevas circunstancias para las cuales no se tenían previstos, esa es la razón de enumerarlos.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA le cede la palabra a la Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas.

LAPH. D. ANA PATRICIA FUMERO VARGAS, para ampliar a lo expuesto por el Lic. William Méndez Garita, le dice a la M. Sc. Ana Carmela Velázquez Carrillo que por ese motivo se enfatiza específicamente en el de violencia, para que se hagan acciones concretas en ese eje que se necesita atender, no porque no esté incluido en los derechos humanos, sino para atender de manera específica esa violencia: por condición de género, por condición política (la violencia política que tanto se reciben en estos momentos); entonces, es enfatizar para que haya políticas exactas a fin de atender ese problema que está contemplado en los derechos humanos.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA informa que, al no haber más intervenciones, entran a una sesión de trabajo en este momento para dar respuesta a las observaciones que fueron realizadas por los miembros de este Órgano Colegiado.

*\*\*\*A las quince horas y treinta y tres minutos, el Consejo Universitario entra a sesionar en la modalidad de sesión de trabajo.*

*A las dieciséis horas y veintiún minutos, se reanuda la sesión ordinaria del Consejo Universitario.\*\*\**

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA, al haber regresado a la transmisión, verifica el quórum para ver si todos los miembros participan de la sesión.

Seguidamente, hace lectura de los cambios de forma que sufrió el dictamen durante la sesión de trabajo:

- En el considerando 8, después de aspectos sugeridos se cambia la frase las personas por los miembros.
- En el considerando 12, se cambia y actualiza la redacción de la palabra revisó, además, se coloca un paréntesis después de unidas.
- En la nota al pie de página n.º 19 se coloca la sigla de la Federación de Colegios Profesionales Universitarios.
- En el considerando 17, antes de participación, se incorpora el artículo “la”.
- En el considerando 18, después de 6 de diciembre, se cambia la palabra participaron por se invitó. Además, después de administración entrante se coloca la siguiente idea: se contó con la participación de futuras autoridades de las Vicerrectorías de Docencia, de Acción Social, Administración y una representante de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil. También se corrige la palabra consenso.
- En el considerando 22, se modifica la palabra vulnerables por vulneradas.
- En el considerando 23, se modifica y actualiza la palabra humanística.
- En el considerando 26, antes de digitalización se agrega el artículo “la”.
- En el considerando 28, se elimina la última idea que inicia con la anterior, y finaliza con la Institución.
- En los considerandos 30 y 31, se modifica la palabra vulnerables por vulnerados.
- El acuerdo 1 se lee de la siguiente forma: Solicitar a la Rectoría:
  - a) Solicitar a la Rectoría implementar las Políticas Institucionales 2026-2030, así como establecer los mecanismos para comunicar y facilitar la aplicación y comprensión de las políticas aprobadas.
  - b) Elaborar las metas e indicadores correspondientes utilizados para la medición de las Políticas Institucionales 2026-2030 en el marco de la definición del Plan Estratégico Institucional. Este informe deberá presentarse al plenario del Consejo Universitario en febrero del 2026.
- En el Eje I, en la política 1.2, específicamente en la línea de acción 1.2.1, se agrega colaboración a nivel nacional e internacional.
- En el eje 1.5.2, se coloca antes de zonas costeras la palabra por ejemplo.
- En la política 2.1, se agrega universitario después de personal.
- En la política 2.2, después de el pensamiento crítico se agrega la frase y ético, el humanismo y la creatividad, el resto se elimina.
- La línea de acción 2.2.5 se lee de la siguiente forma: Estimular la oferta de cursos regulares de grado y posgrado en inglés y otros idiomas impartidos por docentes bilingües de la Institución; así como docentes internacionales para fortalecer la formación bilingüe en el estudiantado y atraer estudiantes internacionales.
- La línea de acción 5.2.3 se lee de la siguiente forma: Incentivar el teletrabajo responsable en cuyos procesos califiquen, el resto continúa de la misma forma.
- La línea de acción 5.9.4 se lee de la siguiente forma: Ejecutar acciones ante el cambio climático y mitigar las emisiones contaminantes que se generan en las actividades institucionales.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA le pregunta al Dr. Germán Vidaurre Fallas si tiene alguna propuesta de cambio, porque ya va a someter a votación.

EL DR. GERMÁN VIDAURRE FALLAS manifiesta que observó un par de aspectos; cuando se menciona teletrabajo responsable, en realidad todo debería ser responsable, no sabe por qué se tiene que especificar ese, entiende que parte la discusión era cuál era la intención, pero en otros espacios se ha quitado eso de cuando hay que decir el bueno, como si el malo fuera permitido o coexistiera.

Señala que, en la parte en que se especificó la invitación que se les hizo a las nuevas autoridades, le parece que hace falta un “a”, de manera que quedaría: Y se invitó además de miembros del Consejo Universitario (CU) a las nuevas autoridades.

Comenta que, por coherencia, hay unas partes que dicen planes de estudios en plural, y en otras dice planes de estudio en singular, se requiere realizar la revisión filológica para que se mantenga la coherencia.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA informa que lo van a modificar de una vez. En la política 2.5 queda de la siguiente manera: planes de estudio en plural, es decir, “planes” en plural, pero “estudio” en singular.

Señala que, si están de acuerdo, pueden colocar solo “teletrabajo” y no el calificativo de “responsable”. Por lo anterior, la línea de acción el 5.2.3 se lee de la siguiente forma: Incentivar el teletrabajo cuyos procesos califiquen (...).

Seguidamente, somete a votación la propuesta de acuerdo con las modificaciones realizadas, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: Dr. Carlos Palma Rodríguez, Dr. Eduardo Calderón Obaldía, Ph. D. Ana Patricia Fumero Vargas, MTE Stephanie Fallas Navarro, Br. Noelia Solís Maroto, Sr. Samuel Viquez Rodríguez, Lic. William Méndez Garita, Dr. Germán Antonio Vidaurre Fallas, M. Sc. Ana Carmela Velázquez Carrillo y Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera.

TOTAL: Diez votos.

EN CONTRA: Ninguno.

**Por lo tanto, el Consejo Universitario, CONSIDERANDO QUE:**

**1. El artículo 30, inciso a), del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica establece como funciones del Consejo Universitario:**

**a) Definir las políticas generales institucionales y fiscalizar la gestión de la Universidad de Costa Rica.**

**2. El Consejo Universitario aprobó las políticas institucionales correspondientes al periodo 2021-2025 (sesión n.º 6357, artículo 6, del 5 de marzo de 2020).**

**3. El artículo 40 del Reglamento del Consejo Universitario, en relación con las potestades de las comisiones, dispone:**

*Para cumplir su cometido, las comisiones podrán recabar información, solicitar criterios o asesorarse con las personas, órganos o instancias que crean convenientes, sea mediante la coordinación o la persona asesora.*

*Además, las comisiones permanentes podrán conformar subcomisiones para atender casos específicos que así lo requieran, de conformidad con el procedimiento establecido.*

*Las instancias o personas de la Universidad deberán responder en forma oportuna y en el tiempo solicitado.*

4. El Consejo Universitario definió que la formulación de las políticas institucionales<sup>159</sup> es competencia de la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes (CCCP) (sesión n.º 5956, artículo 4, del 10 de diciembre de 2015).
5. La Dirección del Consejo Universitario trasladó a la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes (CCCP) el análisis y trámite de la formulación de las políticas institucionales para el periodo 2026-2030 (Pase CU-82-2024, del 23 de agosto de 2024).
6. La CCCP incorporó dentro de la formulación de las políticas institucionales 2026-2030 los siguientes expedientes:  
*Solicitar a la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes que analice y estudie la viabilidad de crear una política de reducción del consumo de papel para los diferentes procesos que se realizan en la gestión administrativa institucional, y que valore su incorporación en las políticas institucionales (sesión n.º 6686, del 21 de marzo de 2023)<sup>160</sup>.*  
*Hacer un pase a la Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes para incorporar en el análisis que está llevando de las políticas institucionales 2026-2030 acciones que propicien la igualdad de género en la Institución en forma transversal (sesión n.º 6821, del 1.º de agosto de 2024)<sup>161</sup>.*
7. Este caso tiene como propósito formular las políticas institucionales del periodo 2026-2030, y con ellas definir las acciones que la Institución debe desarrollar para afrontar los desafíos y retos que tendrán las universidades públicas y el país en el mediano plazo.
8. La CCCP priorizó desde inicios del 2024 el proceso de formulación de las políticas institucionales para el periodo 2026-2030<sup>162</sup>. Esta comisión definió la metodología<sup>163</sup> de abordaje para la formulación de dichas políticas con base en aspectos sugeridos por los miembros que conforman esta comisión, la *Evaluación de las Políticas Institucionales 2021-2025 de la Universidad de Costa Rica: Propuesta metodológica y resultados descriptivos del periodo 2021-2024* elaborada por la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), y el plan de trabajo definido en la CCCP, de manera que las políticas estén aprobadas a inicios del 2025.
9. Con el propósito de establecer una ruta para la formulación de las nuevas políticas, se convocó a la CCCP a representantes de la OPLAU, quienes presentaron los resultados de la evaluación y análisis de las Políticas Institucionales 2021-2025<sup>164</sup>, de lo cual se derivó la necesidad de precisar los enunciados de las próximas políticas institucionales, de manera que faciliten los procesos de seguimiento y evaluación. También se convocó a representantes de OPES-CONARE<sup>165</sup>, quienes expusieron el proceso de construcción de PLANES 2026-2030. Asimismo, a funcionarias del Programa Estado de la Nación<sup>166</sup>, quienes presentaron una visión diagnóstica y prospectiva de la educación superior para el periodo 2026-2030. Asimismo desafíos de las universidades para el próximo quinquenio.

159 En años anteriores la labor de formulación de las políticas institucionales fue realizada por la Comisión de Política Académica.

160 Dictamen CE-2-2023, del 16 de marzo de 2023.

161 Dictamen CE-5-2024, del 3 de julio de 2024.

162 De dieciséis reuniones, en once se convocaron las políticas y nueve fueron ampliadas, por lo que además de las coordinaciones participaron el Lic. William Méndez Garita, representante de la Federación de Colegios Profesionales; y la Srta. Noelia Solís Maroto y el Sr. Samuel Viquez Rodríguez, ambos representantes estudiantiles ante el Consejo Universitario.

163 Reunión del 25 de abril de 2024.

164 Reunión de la CCCP del 21 de marzo de 2024. Asistieron el Ing. Carlos Granados Hernández, el Dr. Esteban Mora Martínez, el Ing. Roger Tenorio Chacón y el Mag. Edgar Arias Porras.

165 Reunión de la CCCP del 21 de marzo de 2024. Asistieron el Mag. Olman Madrigal Solórzano, la Mag. Cinthia Azofeifa Ureña y la Licda. Cinthya Picado Madrigal, de la División de Planificación Interuniversitaria, OPES.

166 Reunión de la CCCP del 23 de mayo de 2024. Asistieron la M. Sc. Isabel Román Vega y la M. Sc. Marcela Román Forastelli.

- 10. Se solicitó a diversas instancias universitarias, entre ellas el Consejo de Sedes Regionales<sup>167</sup> y vicerrectorías<sup>168</sup>, un análisis de las Políticas Institucionales 2021-2025. El propósito fue que esas instancias presentaran observaciones y propuestas de modificación, o bien, nuevas políticas. Las instancias anteriores remitieron observaciones y propuestas para el análisis correspondiente<sup>169</sup>. Además de las instancias antes mencionadas, también se recibieron aportes con propuestas de modificación y observaciones para mejorar las políticas formuladas por parte del Sistema de Estudios de Posgrado<sup>170</sup>. Cuando se estimó necesario, también se convocó a personal de instancias universitarias, lo cual fue fundamental para ampliar criterios en la construcción de la propuesta inicial que se presentó a la CCCP; entre ellas, participó la Oficina de Bienestar y Salud.**
- 11. La CCCP conformó subcomisiones (grupos de trabajo) coordinadas por miembros e integradas por personas asesoras investigadoras de la Unidad de Estudios del Consejo Universitario y representantes de la OPLAU. Estas subcomisiones estuvieron a cargo del proceso de análisis, diseño y formulación de las propuestas de las Políticas Institucionales 2026-2030 y sus líneas de acción.**
- 12. En la fase diagnóstica se realizó un estudio profundo de las políticas vigentes 2021-2025, y se revisó información relevante como la evaluación de esas políticas realizada por la OPLAU<sup>171</sup>, Informes del Estado de la Educación Superior, Plan Estratégico Nacional 2050, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas), modelo de salud institucional presentado por la M. Sc. Cinthya Córdoba López<sup>172</sup> y la Dra. Pamela Sanabria Moya<sup>173</sup>, ambas funcionarias de la Oficina de Bienestar y Salud (OBS), Informe del VIII Congreso Universitario, II Informe Estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica, entre otros.**
- 13. La CCCP como parte de las acciones desarrolladas realizó un taller (metaplán)<sup>174</sup> denominado “Construcción de las Políticas Institucionales 2026-2030”<sup>175</sup>. Asimismo, se aplicaron tres encuestas<sup>176</sup> dirigidas al sector docente, administrativo, estudiantil y externo<sup>177</sup> que complementaron la información obtenida en el taller. También, se solicitó al Centro de Investigación en Estudios Políticos (CIEP)<sup>178</sup> una encuesta para conocer la percepción de la comunidad universitaria de las políticas vigentes. Lo anterior permitió tener un panorama de las necesidades existentes, definir la visión de la Universidad para la próxima década, identificar las oportunidades de mejora, y validar posteriormente las políticas formuladas.**
- 14. La Comisión de Coordinadores de Comisiones Permanentes validó las políticas mediante una revisión y análisis preliminar de estas en el seno de la comisión<sup>179</sup>, en donde cada grupo de trabajo presentó los resultados y avance de las propuestas de políticas. La validación preliminar permitió a la CCCP<sup>180</sup> establecer una ruta para el trabajo final de revisión y redacción de estas. A partir**

167 CU-1395-2024, del 1.º de julio de 2024.

168 CCCP-17-2024, del 9 de agosto de 2024.

169 Oficios CASR-39-2024, del 3 de junio de 2024; CASR-42-2024, del 14 de junio de 2024; ViVE-2192-2024, del 16 de septiembre de 2024; CASR-78-2024, del 30 de septiembre de 2024; VAS-5191-2024, del 8 de octubre de 2024; VD-3539-2024, del 11 de octubre de 2024; VRA-5794-2024, del 14 de octubre de 2024; VI-7011-2024, del 15 de octubre de 2024.

170 Oficio SEP-5470-2024, del 6 de noviembre de 2024.

171 Evaluación de las Políticas Institucionales 2021-2025 de la Universidad de Costa Rica, febrero 2024.

172 Coordinadora de la Unidad de Promoción de la Salud de la OBS.

173 Coordinadora del área médica de la Unidad de Servicios de Salud de la OBS.

174 Realizado el 1.º de noviembre en el edificio de Educación Continua y organizado por la Unidad de Estudios del Consejo Universitario y colaboración de la OPLAU.

175 A este taller se invitaron 147 personas.

176 Estas se aplicaron del 23 de octubre al 8 de noviembre 2024.

177 Dirigidas a la Federación de Colegios Profesionales Universitarios (FECOPROU), la Asamblea de trabajadores del Banco Popular, al Parlamento Ambiental, y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP).

178 CU-1116-2024, del 27 de mayo de 2024.

179 Reunión CCCP ampliada del 21 de noviembre de 2024.

180 Reunión del 27 de noviembre de 2024.

de la revisión preliminar de las propuestas, la CCCP definió la ruta de acción para incorporar las modificaciones requeridas tanto a las dimensiones relacionadas con las políticas como a las líneas de acción. Por lo anterior, la CCCP acordó realizar dos sesiones de trabajo programadas el 29 de noviembre y 6 de diciembre.

15. La Oficina de Planificación Universitaria remitió un informe con el resultado de las consultas al personal docente y administrativo<sup>181</sup>. El propósito de estas encuestas fue conocer la percepción, expectativas y oportunidades de mejora que debe contemplar la Institución en el marco de la construcción de las *Políticas Institucionales 2026-2030*<sup>182</sup>. Se recibieron 700 respuestas, un 63 % provino de personal con nombramiento docente, un 31 % con nombramiento administrativo, y 6 % con ambos. Con estos resultados se logró validar las problemáticas detectadas en las subcomisiones de trabajo y el metaplán que dieron origen a las políticas y líneas de acción formuladas.

16. La fase final de construcción de las Políticas Institucionales 2026-2030 contempló la realización de dos sesiones de trabajo. La primera se realizó el 29 de noviembre, que se extendió con otras el 2 y 4 de diciembre. En estas se tuvo la participación de miembros del Consejo Universitario, el asesoramiento del Lic. Gerardo Fonseca Sanabria, coordinador de la Unidad de Estudios, y del Dr. Esteban Mora Martínez, jefe de la Sección de Evaluación de la OPLAU; el objetivo fue precisar los alcances y visión de las políticas y líneas de acción a partir de la propuesta de cada eje. El trabajo y ajustes realizados refieren a:

- Validación del instrumento propuesto por la OPLAU<sup>183</sup> para la evaluación de las políticas. En este sentido, a partir de dicho instrumento propuesto se analizó cada criterio para la evaluabilidad y se determinó su aplicación a las políticas. En total resultaron 12 criterios<sup>184</sup> para aplicación a las políticas.
- Definición y precisión de políticas cuyo ámbito de aplicación era general, por lo cual se redactaron de manera concreta a fin de que expresen la visión institucional sobre la problemática que se pretende resolver.
- Creación de nuevas líneas de acción a partir de las existentes y fusión de otras para unir temas afines que deban abordarse como parte de la misma política.
- Traslado de líneas de acción y políticas para lograr mayor precisión según los temas abordados en los ejes y evitar redundancias.
- Aplicación de la rúbrica de evaluación a las políticas que permitió determinar la viabilidad de la política y la línea de acción en términos de la evaluación en el futuro, con lo cual se obtuvo la validación final de estas.
- Estandarización de la redacción de las políticas y líneas de acción. En este sentido, la política se redactó en primera persona en el tanto la Universidad asume el compromiso y se apropia del postulado dispuesto. Las líneas de acción se redactan en infinitivo con el objetivo de que se entienda que es una acción que llevará a la operacionalización de la política.
- Numeración de las políticas y líneas de acción de cada eje.

Lo anterior contribuyó a precisar y aclarar los enunciados propuestos por los grupos de trabajo, así como definir con certeza la cantidad de políticas y actividades que las complementan.

181 Se aplicaron a 4 049 personas funcionarias de la Universidad de Costa Rica entre el 24 de octubre al 11 de noviembre 2024.

182 Oficio OPLAU-1052-2024, del 2 de diciembre de 2024.

183 Véase anexo 2.

184 Véase anexo 3.

17. El trabajo de las subcomisiones<sup>185</sup> contempló la revisión y análisis de las políticas vigentes, información del ámbito nacional e internacional relativa al eje, resultados del análisis del metaplán y encuestas, criterios remitidos por instancias universitarias, así como la participación de personas funcionarias. Producto de lo anterior se formularon en las subcomisiones un total de 36 políticas y 97 líneas de acción. Una vez terminado el análisis de las políticas en las sesiones de trabajo<sup>186</sup> y su validación, la CCCP definió un total de 28 políticas y 99 líneas de acción.
18. La segunda sesión de trabajo se realizó el 6 de diciembre y se invitó, además de miembros del Consejo Universitario, a las personas designadas a ocupar las vicerrectorías y la jefatura de la OPLAU en la Administración entrante, se contó con la participación de las futuras autoridades de la vicerrectorías de Docencia, de Acción Social, de Administración y una representante de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil. El objetivo fue compartir con las nuevas autoridades la visión de las nuevas políticas y recibir observaciones y mejoras previo a la aprobación. En esta sesión se aclararon inquietudes referente a los temas incluidos en las políticas y líneas de acción; asimismo se recibieron observaciones que dieron lugar a modificaciones menores en la redacción y lograr mayor claridad en el texto, lo cual logró tener el consenso sobre la viabilidad de la propuesta. Adicionalmente, se dio un plazo de tres días para remitir las observaciones que se consideraran pertinentes. Posteriormente, en una reunión de la CCCP ampliada<sup>187</sup> se analizó la propuesta final de políticas y líneas de acción y se incorporaron cambios que ayudaron a su precisión y claridad.
19. Las Políticas Institucionales 2026-2030 servirán de insumo para la elaboración del presupuesto institucional 2026, al igual que para el Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) para el 2026-2030. Estas constituirán la visión estratégica que guiará el quehacer de la Universidad de Costa Rica en el próximo quinquenio, a la vez que orientarán el rumbo de cara a los desafíos de un contexto nacional y regional de complejidad creciente, en el cual los aportes de las universidades públicas son esenciales para construir las bases fundamentales para afrontar como institución de educación superior el desarrollo científico, tecnológico, cultural, social, económico y ambiental que requiere el país.
20. Las políticas institucionales para el periodo 2026-2030 están fundamentadas en los postulados del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica* que disponen, entre otras cosas, a la Universidad como institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente, democrática e independiente, la cual contribuye a las transformaciones de la sociedad<sup>188</sup>. Asimismo, son concordantes con los principios orientadores de excelencia, libertad, respeto a la diversidad, libertad de expresión, compromiso con el medio ambiente y la acción planificada<sup>189</sup>; además, son correspondientes con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)<sup>190</sup>.
21. La CCCP definió los ejes con base en un análisis de las políticas institucionales del 2010 al 2025, a partir del cual se establecieron los ejes de Universidad y Sociedad, Excelencia Académica, Cobertura y Equidad, Bienestar y Gestión Universitaria, y Gobernanza Universitaria. En esta definición no existe jerarquía establecida sino que todos tienen la misma importancia e interés para la Institución. Además, se estima que la reducción en el número de ejes y políticas facilitará la labor de seguimiento y evaluación, a la vez que provee mayor concreción al definir líneas de acción que permitan especificar un énfasis en la actuación del quehacer universitario.

185 Véase página 48.

186 Realizadas el 29 de noviembre y 2 y 4 de diciembre 2024.

187 Realizada el 12 de diciembre de 2024.

188 Véanse los artículos 1-3 del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*.

189 Artículo 4 del *Estatuto Orgánico*.

190 Véase los objetivos 3, 5 y 16.

22. El eje de Universidad y sociedad se basa en una visión de interacción bidireccional entre la Universidad de Costa Rica y su entorno social, de manera que mediante la acción de sus actividades sustantivas se logre el mayor impacto en el desarrollo social, económico y cultural del país, a su vez se promueve la equidad y el bienestar comunitario. Para ello aborda temáticas esenciales para la comunidad universitaria y nacional<sup>191</sup> como ambiente, generación y transferencia del conocimiento, innovación, espacios de diálogo con la sociedad y proyección en las regiones; incorpora temas transversales como una visión integral y colectiva de Universidad que incluye la regionalización, y otros temas como la interdisciplinariedad, el respeto a los valores y conocimientos de los pueblos originarios y las poblaciones vulneradas.
23. El eje de Excelencia académica comprende las decisiones, acciones y gestiones para la promoción de los valores éticos, el compromiso social y la innovación orientadas a alcanzar el más alto nivel de calidad en el proceso de aprendizaje, la búsqueda del conocimiento y el impacto social de las actividades sustantivas. Contribuye al desarrollo integral del estudiantado, con base en una formación humanística y científica. Además, incorpora problemáticas<sup>192</sup> transversales relativas a la excelencia, el posgrado, la regionalización, la equidad de género y el talento humano. Asimismo temas importantes para la academia en los próximos años como el desarrollo integral docente, excelencia educativa, internacionalización, innovación y transformación, perspectiva global, formación integral, crítica y socialmente responsable e inteligencia administrativa.
24. El eje de Democratización y equidad comprende las políticas y acciones institucionales orientadas a garantizar el acceso democrático y equitativo e inclusivo de la comunidad universitaria y de la población costarricense en la educación superior universitaria mediante las oportunidades que la Universidad de Costa Rica ofrece, todo ello orientado a construir una sociedad diversa, inclusiva y pertinente, que contribuya al desarrollo sostenible del país y al bienestar de las personas de la comunidad. La visión planteada es integral y abarca la población de la comunidad universitaria, a saber: estudiantil, personal docente y administrativo, contrario a las vigentes orientadas únicamente a la población estudiantil. Además, aborda problemáticas<sup>193</sup> como el ingreso, la permanencia y la graduación, la discriminación, pueblos originarios y población afrodescendiente, la repitencia y el rezago. Asimismo, incorpora temas transversales fundamentales para la Institución como una visión basada en principios humanísticos, la diversidad y una perspectiva de género.
25. El eje de Bienestar y vida universitaria procura promover y fortalecer una cultura de paz, la salud y el bienestar de la comunidad universitaria, considerando la vigilancia e innovación en salud y la gestión del riesgo en los diferentes entornos universitarios. Además, aborda cuatro dimensiones a partir de las problemáticas detectadas<sup>194</sup>, a saber: cultura de paz, promoción de la salud, innovación tecnológica en materia de la salud y vigilancia en salud. Asimismo, se basa e incorpora temas esenciales para la Institución como la salud mental y habilidades para la vida, integralidad de los servicios de salud, gestión del riesgo, seguridad laboral y entornos saludables.
26. El eje de Gobernanza universitaria comprende la forma efectiva de dirigir, organizar y gestionar la academia, sustentada en elementos fundamentales como la democracia y la transparencia para la toma de decisiones en todo el quehacer universitario mediante un conjunto de normas y una estructura organizacional orientadas a la creación de valor público para el bien común de la sociedad, y lograr la democratización del conocimiento humanista, científico y tecnológico. Además, aborda problemáticas<sup>195</sup> como normas y procedimientos, transparencia, estructura organizacional, burocracia, identidad e imagen institucional, gestión de la información y tecnología, capacitación y

191 Véanse páginas 48 y 80.

192 Véanse páginas 52 y 80.

193 Véanse páginas 62 y 80.

194 Véanse páginas 72 y 81.

195 Véase página 64.

desarrollo humano, vinculación externa. Asimismo, se basa e incorpora temas fundamentales para la gestión en el quehacer de la Institución como el financiamiento, la innovación y la digitalización, el patrimonio institucional, el humanismo, la planificación estratégica, la excelencia y calidad, el talento humano, los derechos laborales, así como la sustentabilidad ambiental.

27. El enfoque de gestión para resultados busca mejorar la eficacia y eficiencia de las políticas públicas y los servicios que ofrecen las instituciones estatales al centrar sus esfuerzos en los resultados que desean lograr, en lugar de solo cumplir con las actividades o tareas programadas. Este se basa en una planificación estratégica, donde se definen objetivos claros, medibles y alcanzables, y se utiliza la medición y evaluación de los resultados para asegurar que los recursos públicos sean utilizados de manera adecuada. Lo anterior permite el uso eficiente de los recursos, mejorar la toma de decisiones mediante criterios de sostenibilidad y de largo plazo, mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas, así como las acciones efectivas que impacten positivamente a la sociedad, de manera que se genere mayor valor público.
28. Las Políticas Institucionales 2026-2030 se formulan con base en un modelo de gestión para resultados, por lo cual es fundamental completar el proceso de planificación estratégica institucional mediante la definición de acciones que permitan el seguimiento y la evaluación, así como establecer metas e indicadores que faciliten, a lo largo del quinquenio, el cumplimiento de dichas políticas.
29. En las nuevas políticas y líneas de acción se incorporan aspectos transversales y contenidos en los ejes tales como una visión integral y única de Universidad que incorpora a las sedes regionales, el respeto a los valores de los pueblos originarios y afrodescendientes, la visión multi-, inter-, transdisciplinaria e interregional, la perspectiva de género y el respeto a los derechos humanos, formación integral del personal universitario (entendiendo que abarca a personal docente y administrativo)<sup>196</sup>. Asimismo, son concordantes con el *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*<sup>197</sup>, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Estratégico Institucional, y el Plan Nacional de la Educación Superior.
30. Las Políticas Institucionales 2026-2030 incorporan la perspectiva de derechos humanos en su formulación como política pública<sup>198</sup>. Esto implica integrar y aplicar los principios y normas de los derechos humanos en el diseño, implementación y evaluación de las políticas gubernamentales, lo cual significa que las decisiones deben respetar, proteger y garantizar los derechos fundamentales de las personas. Lo anterior permite definir políticas y líneas de acción que promuevan la justicia social y la dignidad de las personas, así como eliminar toda forma de discriminación y desigualdades existentes, especialmente en los colectivos humanos más vulnerados, de manera que se fortalezca la posición ética de la Universidad frente a la sociedad.
31. La educación superior pública enfrenta un panorama de restricciones financieras, desigualdades y desafíos estructurales, pese a ello es fundamental para la movilidad social, la innovación y el desarrollo sostenible en Costa Rica. En este sentido, las Políticas Institucionales 2026-2030 priorizan y abordan temas trascendentales como la equidad de género, la excelencia, la gobernanza y sostenibilidad, ambientes saludables, resguardo de derechos de poblaciones vulneradas, ingreso, permanencia y graduación, infraestructura, oferta académica, innovación y tecnología, entre otros.
32. Las problemáticas por resolver con los postulados de políticas y líneas de acción de los diferentes ejes son correspondientes con los desafíos que debe afrontar la Universidad como institución pública

196 Véase política 2.1, línea acción 2.1.3.

197 Véanse artículo 1-5.

198 Véase <https://oasmailmanager.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasyPublicasDDHH.pdf>

en la próxima década según lo señalado por el Programa del Estado de la Nación<sup>199</sup>. Entre los que se pueden mencionar se encuentran la evaluación y acreditación de procesos, capacitación del personal académico y administrativo de manera que responda a las nuevas exigencias, erradicar la discriminación y equidad en todas sus formas, principalmente la de género, mayor vínculo con la sociedad, replantear el modelo de regionalización, la apertura de nuevos planes de estudio, diversificar la oferta académica, mayor financiamiento y cobertura, e incrementar los porcentajes de permanencia y graduación, así como reducir los de reprobación.

33. La CCCP en atención a los encargos de la sesión n.º 6686, artículo 9, del 21 de marzo de 2023 (pase CU-23-2023)<sup>200</sup> y la sesión n.º 6821, artículo 9, del 1.º de agosto de 2024 (pase CU-66-2024)<sup>201</sup>, formuló políticas y líneas de acción que propiciarán la igualdad de género y la reducción del consumo de papel en los procesos que se realizan en la gestión administrativa institucional. En este sentido, la CCCP incluyó la perspectiva de la equidad de género<sup>202</sup> como un tema transversal en los ejes como una forma de eliminar todo tipo de discriminación y violencia en el ámbito universitario, lo cual redundará en ambientes más saludables y seguros. También, definió políticas y líneas de acción dirigidas al logro de buenas prácticas en la comunidad universitaria en beneficio de la conservación del ambiente<sup>203</sup> de manera que las acciones institucionales promuevan espacios más saludables.
34. La CCCP estimó conveniente realizar una evaluación de las Políticas Institucionales 2026-2030 que contemple información sobre los procesos de comunicación implementados para facilitar al operador de las políticas su comprensión y aplicación, además de las metas e indicadores correspondientes para su medición. Es pertinente que dicha evaluación se presente un año después de aprobadas las nuevas políticas para se realicen los ajustes que correspondan.
35. Es necesario que las metas e indicadores sean definidas por la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), la cual tuvo participación directa en la construcción de las políticas con el objetivo de que estas puedan ser medibles en sus resultados. Lo anterior se estimó conveniente debido a que esas dimensiones operativas son propias de su competencia, así como que a las políticas se les aplicaron instrumentos diseñados por dicha oficina con el propósito que estas puedan ser medibles y facilitar la construcción de las metas e indicadores.
36. En la formulación de las Políticas Institucionales 2026-2030 hubo una amplia participación de la comunidad universitaria mediante la realización de un taller<sup>204</sup>, al cual asistieron autoridades universitarias, personal administrativo y estudiantes. También, se aplicaron tres encuestas<sup>205</sup> dirigidas al sector docente, administrativo, estudiantil y externo<sup>206</sup> de las cuales se obtuvo 764 respuestas de los diferentes participantes (700 del personal universitario, 62 del sector estudiantil y 2 del externo). Asimismo, se solicitó al Centro de Investigación en Estudios Políticos una encuesta dirigida a autoridades universitarias. Además, dio participación a las personas vicerrectoras y al Consejo de Área de Sedes Regionales en la fase inicial de construcción de las políticas, de las cuales se recibieron observaciones y propuestas<sup>207</sup>. Adicionalmente, en la fase final de construcción

199 Véase marco contextual de las Políticas Institucionales 2026-2030, P. 16-48.

200 Crear una política de reducción del consumo de papel para los diferentes procesos que se realizan en la gestión administrativa institucional, y que valore su incorporación en las políticas institucionales.

201 Incorporar en el análisis de las Políticas Institucionales 2026-2030 acciones que propicien la igualdad de género en la Institución en forma transversal.

202 Véanse políticas 2.2, 2.4, 3.3, 4.8, 4.10, 5.2 y 5.4.

203 Véanse políticas 4.5, 4.9 línea de acción 4.9.4, y 5.2.

204 Denominado "Construcción de las Políticas Institucionales 2026-2030". Se realizó el 1.º de noviembre y se invitaron 147 personas.

205 Estas se aplicaron del 23 de octubre al 8 de noviembre 2024.

206 Dirigidas a la Federación de Colegios Profesionales Universitarios (FEDECOPROU), la Asamblea de trabajadores del Banco Popular, al Parlamento Ambiental, y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP).

207 Oficios CASR-39-2024, del 3 de junio de 2024; CASR-42-2024, del 14 de junio de 2024; ViVE-2192-2024, del 16 de septiembre de 2024; CASR-78-2024, del 30 de septiembre de 2024; VAS-5191-2024, del 8 de octubre de 2024; VD-3539-2024, del 11 de octubre de 2024; VRA-

participaron en una sesión de trabajo las personas nombradas a ocupar las vicerrectorías y la jefatura de la Oficina de Planificación Universitaria de la nueva Administración quienes dieron sus aportes.

ACUERDA

Solicitar a la Rectoría:

- a) Implementar las Políticas Institucionales 2026-2030, así como establecer los mecanismos para comunicar y facilitar la aplicación y comprensión de las políticas aprobadas.
- b) Elaborar las metas e indicadores correspondientes utilizados para la medición de las Políticas Institucionales 2026-2030 en el marco de la definición del Plan Estratégico Institucional. Este informe deberá presentarse al plenario del Consejo Universitario en febrero de 2026.

Aprobar las Políticas Institucionales 2026-2030, tal como aparecen a continuación.

| Eje I. Universidad y Sociedad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universidad y Sociedad comprende la interacción bidireccional entre la Universidad de Costa Rica y su entorno social, es así como propician la generación del conocimiento en forma conjunta. Esta relación se manifiesta mediante el impacto de sus actividades sustantivas en el desarrollo social, económico y cultural. Como agentes de cambio, tanto la Universidad como la sociedad promueven la equidad, el bienestar comunitario y la colaboración con los sectores público y privado para una sociedad más próspera, justa y humanista. |                                                                                                                                                                        |
| Políticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Líneas de acción                                                                                                                                                       |
| 1.1 Generamos investigación, acción social, conocimientos y tecnologías por medio de la vinculación con la sociedad, con el fin de atender las necesidades del país y lograr las transformaciones que la sociedad necesita.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1.1.1 Incorporar la – multi - inter y la transdisciplinariedad en el abordaje de los programas académicos que desarrolla la Universidad para la sociedad.              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1.1.2 Apoyar los procesos de innovación y emprendimiento que contribuyan a una sociedad basada en el conocimiento.                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1.1.3 Consolidar espacios y procesos en todas las áreas académicas para impulsar la transferencia del conocimiento por medio de la innovación y el emprendimiento.     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1.1.4 Coordinar, comunicar y vincular en todas las regiones y sectores de la sociedad programas interdisciplinarios en materia de cambio climático.                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1.1.5 Propiciar la democratización del conocimiento mediante actividades de acción social y la publicación de investigaciones en revistas científicas.                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1.1.6 Desarrollar capacidades locales, conjuntamente con los sectores sociales, el Estado y las comunidades.                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1.1.7 Fortalecer la acción social universitaria en beneficio de las poblaciones y comunidades vulneradas del país.                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1.1.8 Proponer e implementar, en conjunto con los colegios profesionales universitarios, programas de desarrollo profesional e incidencia en los problemas nacionales. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2 Establecemos alianzas con diversos actores nacionales o internacionales que colaboren en la generación de conocimiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1.2.1 Fomentar espacios de diálogo y colaboración a nivel nacional e internacional con los sectores público, privado, estatal, así como organizaciones de la sociedad civil, todos orientados a la generación del conocimiento pertinente con las soluciones requeridas por la sociedad.                                                     |
| 1.3 Fomentamos programas de educación dirigidos a personas, grupos sociales y otros sectores que contribuyan a la renovación de saberes, al desarrollo de habilidades y destrezas, así como a la construcción del conocimiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1.3.1 Establecer programas que estimulen los procesos de educación permanente, educación continua, microcredenciales y de actualización, dirigidos tanto a las personas graduadas como a la población en general.                                                                                                                            |
| 1.4 Propiciamos el trabajo colaborativo entre las universidades estatales para fortalecer el desarrollo de actividades que contribuyan a la mejora continua de la educación pública, como eje estratégico del desarrollo nacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1.4.1 Implementar acciones orientadas hacia el mejor aprovechamiento de los recursos, fondos, infraestructura y oferta académica de las universidades públicas en todas las regiones donde se encuentran, en el marco del sistema de educación superior estatal para impactar el desarrollo educativo del país.                              |
| 1.5 Fomentamos el desarrollo de las regiones por medio de la integración de las áreas del conocimiento enfocadas a la solución de sus necesidades y al fortalecimiento de sus capacidades locales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1.5.1 Fortalecer la capacidad de las sedes regionales para el desarrollo de proyectos de investigación, acción social y docencia por medio de infraestructura y recursos humanos pertinentes para aportar a la solución de las necesidades de las regiones y del país.                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1.5.2 Incorporar las particularidades de las regiones (por ejemplo, zonas costeras, rurales y pueblos originarios) en la construcción de soluciones para lograr su bienestar, a partir de la voz y experiencia de las personas que las habitan.                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1.5.3 Integrar en los programas, proyectos y actividades diversas áreas del conocimiento para la solución de las necesidades y el fortalecimiento de las capacidades locales en las regiones.                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1.5.4 Fomentar la participación extracurricular de la población estudiantil en programas, proyectos y actividades para la creación y transferencia del conocimiento, así como en acciones de voluntariado que aborden problemáticas comunales tendientes al logro de la justicia social, la equidad y el desarrollo integral de la sociedad. |
| <b>Eje II. Excelencia académica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Excelencia académica comprende las decisiones, acciones y gestiones que, mediante la promoción de valores éticos, el compromiso social y la innovación constante, se orientan a alcanzar el más alto nivel de calidad en el proceso de aprendizaje, así como en la búsqueda del conocimiento y el impacto social de la acción universitaria. La excelencia académica contribuye al desarrollo integral del estudiantado, con base en una formación humanística y científica, con ello los aportes académicos agregan mayor valor público a la sociedad costarricense. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Políticas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Líneas de acción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2.1 Promovemos la formación y actualización continua del personal universitario mediante programas de formación, innovación pedagógica y tecnológica para asegurar una educación de calidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2.1.1 Analizar el modelo de evaluación docente para la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje, y la toma de decisiones relacionadas con la permanencia, el ascenso en régimen y el reconocimiento del personal universitario.                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.1.2</b> Fomentar un entorno de aprendizaje colaborativo que fortalezca las competencias profesionales y personales del personal académico, para asegurar una docencia de alta calidad.                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.1.3</b> Fortalecer las competencias en investigación, acción social y el quehacer administrativo del personal universitario, en beneficio de la gestión universitaria y la formación del estudiantado.                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.1.4</b> Desarrollar programas de formación y actualización continua del personal docente en competencias pedagógicas, técnicas, tecnológicas, psicosociales y éticas para la mejora de los procesos de aprendizaje.                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.1.5</b> Crear programas de mentoría entre docentes experimentados y docentes nuevos como una estrategia de acompañamiento que favorezca el desarrollo de competencias en la práctica docente, docente - administrativo y el ámbito académico en general.                                  |
| <b>2.2</b> Ofrecemos programas de educación de excelencia que preparan al estudiantado para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo mediante metodologías de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y ético, el humanismo y la creatividad.                                        | <b>2.2.1</b> Impulsar la innovación continua, la flexibilización y evaluación curricular de la oferta académica y la creación de nuevas carreras pertinentes.                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.2.2</b> Asegurar que los programas académicos estén alineados con las necesidades sociales, los avances científicos, las tendencias globales y los requerimientos del mercado laboral, en concordancia con los principios humanistas y éticos que fomenta la Institución.                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.2.3</b> Implementar actividades sustantivas multi-, inter- y transdisciplinarias, así como interregionales para el abordaje de los problemas nacionales en conjunto con el estudiantado.                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.2.4</b> Mejorar la infraestructura física y tecnológica de los espacios académicos y administrativos en todas sus sedes, así como la calidad de los recursos para el aprendizaje.                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.2.5</b> Estimular la oferta de cursos regulares de grado y posgrado en inglés y otros idiomas impartidos por docentes bilingües de nuestra Institución, así como docentes internacionales, para fortalecer la formación bilingüe en el estudiantado y atraer estudiantes internacionales. |
| <b>2.3</b> Apoyamos la docencia, la investigación, la acción social y la innovación como motores esenciales del desarrollo académico y profesional al crear conocimiento nuevo y promover su aplicación práctica en todas las regiones del país, según principios humanistas y de derechos humanos. | <b>2.3.1</b> Fortalecer los procesos de autoevaluación, acreditación, reacreditación, equivalencia, certificación o mejoramiento de las carreras universitarias para asegurar la pertinencia y calidad de la formación estudiantil.                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.3.2</b> Adecuar la carga académica docente con una perspectiva de equidad de género en sus programas, proyectos, actividades de investigación y acción social.                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.3.3</b> Revisar continuamente los modelos de evaluación en la Institución para la excelencia académica, rendición de cuentas y éxito estudiantil.                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2.3.4</b> Planificar cuadros de relevo del personal universitario con miras a mantener y aumentar las capacidades institucionales para la innovación multi-, inter- y transdisciplinaria.                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.3.5</b> Promover los emprendimientos sociales, científicos, tecnológicos y culturales entre la población estudiantil.                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.3.6</b> Proporcionar al estudiantado experiencias, habilidades y competencias en procesos generadores de nuevos conocimientos mediante proyectos innovadores.                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.3.7</b> Planificar y estimular la consolidación de espacios de prácticas profesionales (internados, pasantías, etc.) para el estudiantado en el sector público y privado; por ejemplo: Caja Costarricense de Seguro Social, Instituto Costarricense de Electricidad, oenegés, o modelos de educación dual en las mallas curriculares. |
| <b>2.4</b> Fortalecemos la presencia internacional mediante la movilidad de estudiantes y personal universitario, de manera que puedan crear y compartir sus experiencias en redes académicas, comunidades científicas y proyectos globales que amplíen sus perspectivas educativas y culturales de sus conocimientos. | <b>2.4.1</b> Desarrollar vínculos estratégicos con universidades, instituciones y organizaciones internacionales que faciliten a la comunidad universitaria la inserción en redes globales, programas académicos, de intercambio y financiamiento.                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.4.2</b> Incentivar la participación de la comunidad universitaria en programas de movilidad e internacionalización, de manera que se favorezca la formación académica y la experiencia multicultural en el país y en el mundo.                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.4.3</b> Incentivar la atracción de estudiantes nacionales y del exterior mediante la creación de programas académicos y estancias de investigación para fortalecer la internacionalización académica de la Institución.                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.4.4</b> Fortalecer la actualización de conocimientos mediante programas de becas de estudio, reservas de plaza y fondos de apoyo destinados a la formación en universidades extranjeras de reconocido prestigio regional e internacional, y que para su asignación se consideren criterios de equidad y género.                       |
| <b>2.5</b> Ofrecemos al estudiantado planes de estudio actualizados con metodologías innovadoras de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico, el humanismo, la creatividad, la innovación, el compromiso social, cívico y ético, así como capacidades investigativas.                                          | <b>2.5.1</b> Implementar metodologías de aprendizaje activo, creativas e innovadoras, mediante la resolución de problemas complejos que a su vez desarrollen en el estudiantado competencias psicosociales, habilidades para la vida y habilidades digitales avanzadas.                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.5.2</b> Fortalecer los principios humanistas, valores éticos y el enfoque de derechos humanos en los planes de estudio.                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.5.3</b> Incentivar modalidades de proyectos finales de graduación que promuevan la inserción laboral del estudiantado, faciliten la conclusión exitosa de sus estudios y cuyos resultados contribuyan al desarrollo de la sociedad.                                                                                                   |
| <b>2.6</b> Fortalecemos los estudios de posgrado como componente esencial del quehacer institucional y como parte integral y conclusiva del proceso de formación que recibe el estudiantado.                                                                                                                           | <b>2.6.1</b> Gestionar la reestructuración del Sistema de Estudios de Posgrado, al igual que las interrelaciones entre los programas de posgrado, con las unidades académicas y las unidades académicas de investigación.                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2.6.2</b> Fortalecer la oferta de estudios de posgrado y micromaestrías que requiere el desarrollo integral y sostenible del país y la región.                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>2.6.3</b> Desarrollar estrategias que permitan reducir los tiempos de permanencia y aumentar los porcentajes de graduación en los posgrados.                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eje III. Democratización y equidad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Democratización y equidad comprende el conjunto de políticas y acciones institucionales orientadas a garantizar el acceso democrático, equitativo e inclusivo de la comunidad universitaria y de la población costarricense en la educación superior universitaria, mediante las oportunidades que la Universidad de Costa Rica ofrece para construir una sociedad diversa, inclusiva y pertinente, que contribuya al desarrollo sostenible del país y al bienestar de las personas de la comunidad. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Políticas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Líneas de acción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>3.1</b> Promovemos la equidad en el proceso de admisión al sistema de educación superior estatal, a partir de principios democráticos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>3.1.1</b> Evaluar sistemáticamente el proceso de admisión e implementar las mejoras pertinentes.                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>3.1.2</b> Proseguir con el proceso de motivación y acompañamiento desarrollado en los colegios ubicados en los pueblos originarios y la población afrodescendiente, para favorecer que el estudiantado de secundaria concluya sus estudios y acceda, así, a mayores oportunidades educativas. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>3.1.3</b> Promover acciones afirmativas que favorezcan la equidad en la admisión a poblaciones excluidas y vulneradas.                                                                                                                                                                        |
| <b>3.2</b> Promovemos la permanencia y graduación de la población estudiantil para la consecución de su objetivo académico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>3.2.1</b> Reforzar el Sistema de Becas por Condición Socioeconómica para que la población estudiantil de escasos recursos logre la permanencia y la graduación en condiciones de equidad.                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>3.2.2</b> Fortalecer el proceso educativo y el apoyo al estudiantado, con énfasis en los cursos de alta repitencia, rezago y demanda insatisfecha.                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>3.2.3</b> Promover los servicios de apoyo para la orientación vocacional y de acceso, dirigidos a la población estudiantil de secundaria.                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>3.2.4</b> Generar indicadores del desempeño estudiantil que permitan tomar las acciones para asegurar la culminación del proceso académico.                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>3.2.5</b> Establecer estrategias para fortalecer el proceso educativo, estimular el logro educativo y la capacitación para la labor docente, con el fin de reducir el rezago y la deserción estudiantil.                                                                                      |
| <b>3.3</b> Construimos una cultura de paz inclusiva basada en los valores y principios humanísticos con perspectiva de género que consideren la diversidad, el respeto de los derechos humanos y el reconocimiento de los saberes diversos..                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>3.3.1</b> Promover programas, proyectos y actividades que fortalezcan la cultura de paz, a partir de alianzas estratégicas multi-, inter- y transdisciplinaria.                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>3.3.2</b> Mejorar la permanencia y estabilidad laboral en un ambiente libre de discriminación y violencia por parte de la población docente y administrativa.                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>3.3.3</b> Evaluar los procesos de capacitación y de contratación para que contemplen principios de equidad, género y derechos humanos.                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>3.3.4</b> Propiciar acciones que sensibilicen a la comunidad universitaria sobre los diversos tipos de discriminación y violencia.                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>3.3.5</b> Inculcar en la comunidad universitaria el respeto a las diferencias y fomentar la conciliación y mediación a partir de una cultura de resolución de conflictos.                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>3.3.6</b> Fomentar en los sectores estudiantil, docente y administrativo el desarrollo de habilidades psicosociales que permitan el accionar en contextos multiculturales.                                                                                                        |
| <b>Eje IV. Bienestar y vida universitaria</b>                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Bienestar y vida universitaria comprende los temas dirigidos a promover y fortalecer la cultura de paz, la salud y el bienestar de la comunidad universitaria, considerando la vigilancia e innovación en salud y la gestión del riesgo en los diferentes entornos universitarios. |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Políticas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Líneas de acción</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>4.1</b> Garantizamos, como universidad promotora de la salud, condiciones que favorezcan una vida saludable y de bienestar para la comunidad universitaria en el curso de la vida académica y laboral.                                                                          | <b>4.1.1</b> Consolidar las estrategias de promoción integral de la salud en las instancias académicas y administrativas mediante alianzas estratégicas intra- y extrauniversitarias y con responsabilidad compartida.                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4.1.2</b> Fortalecer la creación y acceso a entornos favorecedores de la salud orientados a estimular prácticas saludables en armonía con el ambiente.                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4.1.3</b> Implementar programas, proyectos y actividades que favorezcan los factores psicosociales, salud mental, autocuidado, salud colectiva, desarrollo de habilidades para la vida y ciudadanía, y envejecimiento saludable, accesibles para toda la comunidad universitaria. |
| <b>4.2</b> Innovamos en materia de promoción y abordaje de la salud mediante el uso de nuevas tecnologías.                                                                                                                                                                         | <b>4.2.1</b> Implementar el uso de nuevas tecnologías con un enfoque de género, derechos humanos y determinantes sociales que aborden la salud mental y física desde una perspectiva individual, colectiva y ambiental.                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4.2.2</b> Promover la colaboración multi-, inter- y transdisciplinaria con el sector externo, para recopilar y analizar datos que faciliten la innovación y la atención de problemáticas que en materia de salud enfrente la comunidad universitaria y la sociedad en general.    |
| <b>4.3</b> Implementamos una cultura de vigilancia en salud universitaria, con el fin de comprender la determinación de la salud en sus diferentes dimensiones para la toma de decisiones oportuna en ese ámbito.                                                                  | <b>4.3.1</b> Desarrollar programas, proyectos y actividades de monitoreo, así como de gestión integral de riesgos en materia de salud, que permitan garantizar condiciones de salud y seguridad requeridas en el quehacer universitario.                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>4.3.2</b> Fomentar acciones de prevención, vigilancia y protección de la integridad de las personas en el desarrollo de las actividades universitarias.                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4.4</b> Fortalecemos la cultura de seguridad institucional y de prevención de riesgos, con una perspectiva humanista, de género y de respeto a la libertad, la justicia y los derechos humanos. | <b>4.4.1</b> Desarrollar programas de prevención y control de riesgos laborales mediante un proceso de mejoramiento continuo, que permitan garantizar condiciones de salud y seguridad ocupacional requeridas por el personal universitario. |
|                                                                                                                                                                                                    | <b>4.4.2</b> Fomentar una cultura de gestión del riesgo que fortalezca las acciones orientadas a reducir las vulnerabilidades, mejorar la atención de emergencias y asegurar la continuidad del servicio institucional.                      |

| <b>Eje V. Gobernanza universitaria</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La Gobernanza universitaria comprende la forma efectiva de dirigir, organizar y gestionar la academia, sustentada en elementos fundamentales como la democracia y la transparencia para la toma de decisiones en todo su quehacer universitario. Esta gobernanza incide en un sistema institucional que es relacional, integral y sostenible; además, se rige por un conjunto de normas y una estructura organizacional. Estos elementos tienen como fin principal la creación de valor público mediante el fortalecimiento de la confianza, tanto a lo interno de sus comunidades como a lo externo, en aras de lograr, el bien común de la sociedad, la democratización del conocimiento humanista, científico y tecnológico.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Políticas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Líneas de acción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>5.1</b> Promovemos un uso transparente y efectivo de los recursos provenientes del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) y de las otras fuentes de financiamiento de acuerdo con los fines y propósitos de la Universidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>5.1.1</b> Articular la planificación institucional con el Plan Nacional de Educación Superior (PLANES) que contribuya al fortalecimiento del sistema de educación superior estatal.                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>5.1.2</b> Reforzar la cultura de planificación participativa e informada institucional y en cada unidad ejecutora, mediante capacitaciones relacionadas con el proceso de formulación, ejecución y evaluación del Plan Anual Operativo y el presupuesto, así como dirigidas a la toma de decisiones gerenciales. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>5.1.3</b> Evaluar la asignación de recursos de conformidad con los diagnósticos que elabore la Institución, como parte del proceso de planificación estratégica, en el cual se visualicen las oportunidades de desarrollo local y regional.                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>5.1.4</b> Fortalecer el proceso de planificación para el óptimo crecimiento en infraestructura universitaria, mediante el desarrollo de planes estratégicos y la ejecución efectiva de los recursos presupuestados.                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>5.1.5</b> Propiciar que la rendición de cuentas involucre la participación de toda la comunidad universitaria en concordancia con los principios éticos y la normativa institucional.                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>5.1.6</b> Informar sobre el valor público generado por la Institución a la sociedad mediante estrategias de comunicación institucional de forma accesible y dinámica para la población en general.                                                                                                               |
| <b>5.2</b> Impulsamos modificaciones normativas, organizativas, estructurales y tecnológicas para promover la modernización de la Universidad, en busca de una mayor eficiencia y eficacia en su quehacer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>5.2.1</b> Impulsar en las unidades académicas y administrativas una dinámica de trabajo colaborativa, interdisciplinaria y que integre las tecnologías emergentes y los sistemas institucionales en su quehacer.                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.2.2</b> Simplificar los trámites burocráticos y flexibilizar las acciones entre las vicerrectorías, sus oficinas y las unidades académicas, de manera que se promuevan mayores vínculos, una articulación efectiva de la estructura organizativa y que fortalezca los procesos de aprendizaje, el desarrollo académico, así como la permanencia y graduación de la persona estudiante. |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.2.3</b> Incentivar el teletrabajo cuyos procesos califiquen dentro de los criterios definidos institucionalmente, de manera que prevalezca el interés institucional y el valor agregado para la persona trabajadora y la Institución.                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.2.4</b> Establecer una estrategia para desconcentrar servicios y procesos académicos y administrativos en las sedes regionales, en procura de una gestión institucional integrada y efectiva.                                                                                                                                                                                          |
| <b>5.3</b> Promovemos la transformación digital que propicie la excelencia académica, la innovación y la equidad en el acceso al conocimiento, que apoye la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas.                                  | <b>5.3.1</b> Propiciar la transformación digital de los procesos universitarios mediante la implementación de tecnologías emergentes que impacten en el quehacer institucional, la excelencia académica y una mayor eficacia y eficiencia.                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.3.2</b> Impulsar la interoperabilidad de los sistemas informáticos institucionales, con el fin de optimizar procesos, preservar, conservar, y generar datos pertinentes, y contribuir a la toma de decisiones.                                                                                                                                                                         |
| <b>5.4</b> Protegemos el patrimonio artístico, biológico, documental, arquitectónico y cultural de la Universidad, de manera que se rescate, preserve, conserve y fomente su puesta en valor.                                                           | <b>5.4.1</b> Mantener actualizado un registro y la valuación de las obras de arte y de las colecciones, del patrimonio artístico, arquitectónico, biológico y documental institucional, con miras a la preservación, conservación y protección de su valor cultural y simbólico.                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.4.2</b> Actualizar los procedimientos técnicos que garanticen el rescate, la preservación y la conservación del patrimonio.                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.4.3</b> Capacitar a la comunidad universitaria acerca del valor del patrimonio existente en la Institución, su importancia y las buenas prácticas para su preservación y conservación.                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.4.4</b> Fomentar el valor histórico y la divulgación del patrimonio institucional al compartir la historia, su significado y la importancia que representa para la comunidad universitaria y nacional.                                                                                                                                                                                 |
| <b>5.5</b> Fortalecemos el proceso de planificación de proyectos de inversión pública, el mantenimiento y la protección de la infraestructura universitaria.                                                                                            | <b>5.5.1</b> Evaluar el plan de ordenamiento territorial, en concordancia con el derecho ambiental, así como proponer los ajustes en función de la planificación institucional de los proyectos de inversión pública.                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.5.2</b> Crear un plan de mantenimiento, preservación y conservación de las edificaciones bajo el principio de oportunidad, que contemple como prioridad aquellas que han sido declaradas patrimonio.                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.5.3</b> Planificar la inversión en infraestructura a partir de indicadores de priorización que respondan al cumplimiento de los fines y propósitos institucionales en las diferentes regiones del país.                                                                                                                                                                                |
| <b>5.6</b> Fortalecemos la identidad universitaria mediante un proceso dialógico, colectivo, continuo e integral, con base en los principios, propósitos y valores éticos establecidos en el <i>Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica</i> . | <b>5.6.1</b> Implementar una estrategia de actividades que busquen interiorizar en la comunidad universitaria los elementos de identidad institucional, tales como su historia, filosofía y el significado de los símbolos universitarios, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia en la comunidad universitaria.                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.6.2</b> Crear espacios de diálogo y participación de la comunidad universitaria, personas exalumnas y jubiladas en actividades académicas, actos oficiales, servicios institucionales, entre otras, de tal forma que la Universidad se beneficie de sus conocimientos, experiencia e identidad institucional.                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5.6.3</b> Fortalecer los espacios de participación política estudiantil como parte integral de la vida universitaria y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5.7</b> Fortalecemos las competencias, habilidades y excelencia del talento humano en el cumplimiento de los fines y propósitos institucionales.                 | <b>5.7.1</b> Consolidar una estrategia de inducción y capacitación de manera que los propósitos, principios y valores universitarios sean parte inherente del quehacer institucional del personal universitario. |
|                                                                                                                                                                     | <b>5.7.2</b> Impulsar procesos de capacitación, educación continua, educación permanente y posgrado que enriquezcan el quehacer institucional y contribuyan a un mejor desempeño del personal universitario.     |
|                                                                                                                                                                     | <b>5.7.3</b> Implementar procesos de inducción y capacitación para el desarrollo de habilidades y destrezas académico-administrativas de las autoridades para la toma de decisiones institucionales.             |
|                                                                                                                                                                     | <b>5.7.4</b> Implementar un régimen de carrera profesional con énfasis en el desarrollo del talento humano y el reconocimiento de la excelencia en su quehacer institucional.                                    |
| <b>5.8</b> Garantizamos los derechos laborales del personal universitario en concordancia con los principios humanistas de la Institución.                          | <b>5.8.1</b> Disminuir el interinato institucional, con base en criterios de mérito, región, equidad y género, a partir del plan táctico de cada instancia universitaria.                                        |
| <b>5.9</b> Lideramos acciones que contribuyan al desarrollo de una comunidad universitaria sustentable desde sus actividades académicas y la gestión institucional. | <b>5.9.1</b> Promover la innovación ambiental y la gobernanza adaptativa mediante soluciones basadas en el entorno, que potencien los servicios ecosistémicos y beneficien a las comunidades.                    |
|                                                                                                                                                                     | <b>5.9.2</b> Consolidar estrategias para que se adopten medidas eficientes ante la variabilidad climática, sus efectos en los campus y sus entornos.                                                             |
|                                                                                                                                                                     | <b>5.9.3</b> Promover fondos concursables para proyectos relacionados con la sustentabilidad y el entorno universitario.                                                                                         |
|                                                                                                                                                                     | <b>5.9.4</b> Ejecutar acciones ante el cambio climático y mitigar las emisiones contaminantes que se generan en las actividades institucionales.                                                                 |
| <b>5.10</b> Fomentamos la calidad en la gestión universitaria para promover la excelencia en los servicios institucionales.                                         | <b>5.10.1</b> Establecer estrategias institucionales de evaluación y mejora continua que garanticen la calidad de los servicios centrados en las personas usuarias.                                              |
|                                                                                                                                                                     | <b>5.10.2</b> Articular la normativa institucional relacionada con los procesos de gestión y la evaluación de la efectividad de los servicios universitarios a partir de objetivos de calidad.                   |
|                                                                                                                                                                     | <b>5.10.3</b> Fortalecer la cultura de la mejora continua mediante indicadores institucionales que integren un enfoque de derechos humanos y perspectiva de género en la Universidad.                            |

**ACUERDO FIRME.**

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA agradece profundamente la participación y la presencia en esta sesión. Para finalizar, en términos de observación de cierre, le cede la palabra a la MTE Stephanie Fallas Navarro.

LA MTE STEPHANIE FALLAS NAVARRO agradece al Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera su trabajo, la coordinación de la propuesta de estas políticas para el próximo quinquenio. Cree que la labor que han hecho ha sido consciente, la cual pasó por un proceso de reflexión importante, no solo de los miembros del CU, sino de muchas personas participantes de la comunidad universitaria, y en ese sentido también quiere agradecer y resaltar el trabajo de la OPLAU, por el acompañamiento que se tuvo, y a la Unidad de Estudios, por el trabajo realizado en toda la sistematización de la información que recibieron, la cual fue bastante, así como agradecerles la coordinación, la dedicación y el empeño que tuvieron con ese trabajo tan importante, como parte de las funciones como miembros del CU.

Manifiesta que queda muy satisfecha con el trabajo que lograron hacer. Agradece a la M. Sc. Ana Carmela Velázquez Carrillo y a todas las personas que participaron juntas en este último proceso para definir el documento que se acaba de aprobar. Espera que, para el próximo quinquenio, la Universidad de Costa Rica (UCR) y estas políticas ayuden a seguir construyendo lo que el país necesita de parte de la Institución. Nuevamente agradece al director y a todo el equipo por el apoyo.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA agradece a la MTE Stephanie Fallas Navarro y expresa que, en efecto, fue un trabajo colectivo, el que lo hayan logrado es una muestra más de la articulación que todos y todas mostraron como equipo, incluyendo por supuesto, a las personas funcionarias de la Unidad de Estudios, de la OPLAU y todas las personas de la comunidad universitaria que participaron.

EL LIC. WILLIAM MÉNDEZ GARITA señala que, igual que la MTE Stephanie Fallas Navarro, felicita a todas las personas de la comunidad universitaria y externas que colaboraron con este importante proyecto, porque es todo un proyecto; las horas que muchas personas han dedicado reflejan un alto compromiso con la Universidad y con el país. Felicita a las compañeras y compañeros del CU, porque ha visto la dedicación, el esfuerzo, y realmente se debe estar agradecido por todo este trabajo, el personal del Centro de Información y Servicios Técnicos, de la Unidad de Estudios, de la OPLAU, a todos quienes participaron les agradece por ese aporte. Se disculpa porque tenía la cámara enfocada en él, y no observó la votación, por lo que le pregunta al Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera si mencionó que alguien había votado en contra del CU.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA responde que no, que él dijo ningún voto en contra. Le cede la palabra al Dr. Carlos Palma Rodríguez.

EL DR. CARLOS PALMA RODRÍGUEZ agradece al director. Menciona, que, en la misma línea de la MTE Stephanie Fallas Navarro y del Lic. William Méndez Garita, cree que este ha sido un trabajo muy riguroso, muy técnico, en donde se ha contado con la participación de muchas personas, pero resalta la gran participación que ha tenido en un primer lugar la OPLAU que fue la encargada de elaborar la metodología utilizada, y las personas que ocupan las diferentes unidades académicas, directoras, directores y centros de investigación, etc., porque cree que es la primera vez que participan las autoridades de toda la Universidad de una manera directa, lo cual contribuye a la realización de este Metaplán.

Agrega que es la construcción de políticas institucionales basada en una metodología de Metaplán, de consultas a la comunidad, de mucha elaboración de parte de las asesoras y los asesores lo cual ha permitido, cree, por primera vez en la historia de esta Universidad, construir políticas institucionales con un alto grado de tecnicidad, de elementos muy rigurosos que le permitan darle mucha fortaleza a esas políticas; es decir, es un trabajo, como lo han expresado los miembros del Órgano Colegiado, colectivo, por el que hay que agradecerles, hay que felicitarlos por esa entrega, compromiso; sabe que muchas de las personas colaboradoras trabajaron tiempos extra a altas horas de la noche para que se pudiera salir con tener un plan estratégico que se pudo terminar a tiempo, en los últimos días de culminación como miembros de este CU y eso hay que resaltarlo, porque no todas las veces que ha visto cuando se elaboran las políticas institucionales ha pasado lo que en sucedió esta oportunidad.

Agrega que tuvieron la gran dicha de ser partícipes de elaborar esas políticas que, sin duda alguna, están bien pensadas, tienen un pensamiento hacia futuro en la Universidad y, algo que siempre dice, rescatan esa visión de la Universidad, no solamente de buscar la eficiencia y las mejoras a lo interno, sino también con el vínculo a la sociedad, tal y como siempre lo ha dicho el Lic. Rodrigo Facio Brenes. Es un plan de políticas que permite fortalecer a la Universidad y esperan que la próxima Administración las adopte para buscar una mejora continua y un mejor nivel y de alta calidad de la educación superior, así que agradece a todas y todos, porque ha sido un trabajo extraordinario.

Agradece al director por permitirles traer este tema, que en algún momento pensaron que no se iba a sacar este año, pero gracias a su intervención y su trabajo, se pudo concluir.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA le cede la palabra al Dr. Eduardo Calderón Obaldía.

EL DR. EDUARDO CALDERÓN OBALDÍA señala que, tal y como lo mencionó en la sesión de trabajo, este proyecto de las políticas universitarias se complementará con el informe de indicadores de gestión, que ya se tiene elaborado en la Comisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios y que por efectos de agenda no se podrá presentar este año, pero que se agendará oportunamente a inicios del próximo.

EL DR. JAIME ALONSO CARAVACA MORERA menciona que, en efecto, ya van avanzados otros procesos.

Agradece nuevamente a todas las personas involucradas, y al ser las 4:38 de la tarde, del día 16 de diciembre del 2024, da por finalizada la sesión n.º 6864, deseándoles una feliz tarde.

A las dieciséis horas y cuarenta y ocho minutos, se levanta la sesión.

***Dr. Jaime Alonso Caravaca Morera***  
***Director***  
***Consejo Universitario***

Transcripción: Katherine Herrera Zúñiga, Unidad de Actas

Diagramación: Shirley Campos Mesén, Unidad de Actas

Coordinación: Carmen Segura Rodríguez, Unidad de Actas

Revisión filológica: Daniela Ureña Sequeira, Asesoría Filológica

**NOTAS:**

1. Todos los documentos de esta acta se encuentran en los archivos del Centro de Información y Servicios Técnicos, (CIST), del Consejo Universitario, donde pueden ser consultados.
2. El acta oficial actualizada está disponible en <http://cu.ucr.ac.cr>





