

The background features a dark blue field with vibrant, glowing lines in shades of cyan, yellow, and orange. These lines curve and swirl, creating a sense of motion and energy. Some lines are straight and diagonal, while others form loops and spirals. Small, bright dots of light are scattered throughout the composition.

Desafíos y perspectivas para la transformación

de la Universidad de Costa Rica

Dr. Alberto Cortés Ramos
Grupo Transformación Universitaria

Junio, 2024

Quiénes somos

Transformación Universitaria es un grupo diverso y multidisciplinario que nace del compromiso compartido de construir una mejor Universidad de Costa Rica (UCR). Somos personas estudiantes, docentes y funcionarias provenientes de todas las áreas del conocimiento, sedes y recintos que conforman la institución.

Nos une la convicción de que la UCR tiene un papel fundamental que cumplir en el desarrollo y la transformación de Costa Rica y que para lograrlo debe reinventarse, aprovechando la gran riqueza de su diversidad y trayectoria.

Creemos en el poder del diálogo, la cooperación, la empatía y la búsqueda de consensos. Valoramos todos los aportes de quienes integran la comunidad universitaria. Solo escuchándonos mutuamente podremos solucionar los desafíos que enfrenta nuestra alma mater en su camino al centenario en 2040, con excelencia académica, inclusión y pertinencia social.

Este proyecto refleja la diversidad que caracteriza a nuestra institución. Es una propuesta inclusiva y participativa, a la altura de las necesidades y aspiraciones de la sociedad actual. Construiremos una universidad resiliente y transformadora, capaz de formar personas conscientes y comprometidas con la democracia y el bien común.

La UCR es una gran universidad, pero la trayectoria que ha llevado puede mejorarse. Tenemos el convencimiento de que nuestra querida institución tiene un enorme potencial para transformarse y seguir impulsando cambios positivos en la sociedad costarricense. En esa línea, más allá de identificar problemas y retos, nuestro objetivo es aportar soluciones creativas y viables con una visión de corto, mediano y largo plazo. Queremos contagiar a toda la comunidad universitaria de entusiasmo y optimismo sobre el futuro que podemos construir de manera colectiva.

En **Transformación Universitaria** soñamos y trabajamos por una UCR transformada y transformadora, consciente de su trayectoria histórica, pero proyectada hacia el centenario.

Dr. Alberto Cortés Ramos.

¡Te invitamos a sumarte a nuestro esfuerzo colectivo!

Somos una gran universidad, pero no podemos dormirnos en los laureles

En la UCR nos enorgullecemos de ser la institución líder en educación superior de nuestro país y de Centroamérica. Además de estar entre las 20 mejores universidades de América Latina, formamos parte del selecto grupo del 6% de las mejores del mundo. Este prestigio atestigua nuestro compromiso con la excelencia académica, la investigación de punta y la pertinencia social.

Sin embargo, en un entorno en constante cambio, no podemos solo descansar sobre nuestros logros pasados ni presentes. La excelencia y la pertinencia no están garantizadas por inercia, sino que deben ser afianzadas de manera constante. Los rankings y reconocimientos de hoy reflejan el trabajo realizado, pero no aseguran el éxito del mañana.

Enfrentamos transiciones críticas que ponen a prueba nuestra capacidad de adaptación y respuesta. El cambio de escala que significa el paso de ser una universidad mediana a una grande, la creciente fragmentación de las actividades sustantivas, el cambio generacional del personal, las transformaciones en la composición de género y diversidad, la necesidad de fortalecer la proyección regional, el acelerado cambio tecnológico (inteligencia artificial, virtualización), son desafíos que requieren una gestión con visión estratégica.

Si no logramos abordar de manera consciente y eficaz estas transiciones, corremos el riesgo de perder gradualmente nuestra posición de liderazgo. Desde su fundación, la UCR ha graduado a miles de personas que han jugado un papel vital en todas las áreas de actividad del país. Sin embargo, otras universidades en Costa Rica y la región están haciendo cambios para modernizarse y responder a las nuevas demandas del entorno. Si nos quedamos estancados, podríamos ver cómo nuestro sólido posicionamiento se erosiona.

Por eso, en este momento resulta esencial reinventarnos y resignificar nuestro modelo universitario, reafirmando nuestra misión. Hay que aprovechar la solidez de la UCR como una plataforma para impulsar un nuevo ciclo de renovación y desarrollo institucional. Desde el III Congreso Universitario, hace

ya cinco décadas, no revisamos ni modificamos a profundidad nuestra estructura de gobierno, organización académica y modelo de gestión administrativo. Es necesario revisarlos para hacerlos más ágiles, rápidos, articulados y flexibles. Solo así podremos aumentar el impacto de los resultados de la actividad sustantiva en la sociedad, elemento clave de nuestra misión.

En **Transformación Universitaria** creemos firmemente que la UCR tiene el potencial de liderar su propia transformación y seguir siendo un referente indiscutible de excelencia académica y pertinencia social. Para lograrlo, necesitamos la participación, el compromiso y el entusiasmo de toda la comunidad universitaria. En colectivo, podemos construir una universidad a la altura de los tiempos para el beneficio de las generaciones presentes y futuras.

Las transiciones que debemos gestionar

La UCR se encuentra hoy en un momento decisivo de su historia. Como institución pionera y referente en la educación superior costarricense, ha sido testigo y protagonista de profundos cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos y culturales. Sin embargo, para mantener su relevancia y liderazgo, la universidad debe resolver los problemas acumulados, adaptarse a los nuevos tiempos y responder a los desafíos emergentes.

Después de múltiples interacciones con personas integrantes de la comunidad universitaria, en **Transformación Universitaria** hemos identificado seis transiciones o procesos críticos que la UCR está viviendo principalmente orientados por la inercia institucional y que requieren una visión de largo plazo y una gestión estratégica:

- **El paso de ser una universidad mediana a ser una universidad grande.** El crecimiento sostenido de la población estudiantil y la ampliación de la actividad sustantiva han llevado a la UCR a pasar de ser una universidad mediana a una grande. Esta transformación ha ocurrido sin hacer un alto en el camino para repensarnos como institución. Desde nuestro punto de vista, el reto es revisar las estructuras de gobierno, la gestión administrativa y la organización de las actividades sustantivas, para

garantizar la eficiencia, la efectividad, la agilidad y la calidad en un contexto de mayor complejidad.

- **La fragmentación y compartimentación creciente de las actividades sustantivas.** La fragmentación de nuestra actividad sustantiva y la rigidez disciplinaria ha ido aumentando, lo que ha limitado su impacto en la sociedad. Resulta necesario superar esta fragmentación y articular todas las capacidades de la universidad en torno a objetivos estratégicos que contribuyan al desarrollo nacional.
- **El cambio generacional que está en proceso.** La UCR está experimentando un proceso de jubilación de muchas de sus personas funcionarias más experimentadas. Este cambio generacional representa un desafío en términos de preservación del conocimiento institucional, pero también una oportunidad para incorporar nuevo personal. Sin embargo, preocupa que este relevo se esté dando sin un adecuado cierre de quienes dejan de laborar, que nos permita mantener vínculos de distinto tipo y brindar a las nuevas personas la inducción y el acompañamiento necesarios para comprender y apropiarse de la misión y valores de la UCR.
- **Las dificultades para una mayor inclusión de las diversidades de género, de identidades diversas, étnico-culturales y de población con discapacidades.** La UCR ha dado pasos en la promoción de la equidad de género y la inclusión de la diversidad. Sin embargo, se requiere mayor participación de las mujeres en el régimen académico y en puestos de toma de decisión. Aún persisten brechas en términos de igualdad de oportunidades, conciliación de la vida laboral y familiar, erradicación del acoso y de todas las formas de violencia y discriminación que tenemos que afrontar con mayor decisión en el futuro. Además, es fundamental reconocer y abordar las deudas que tiene la universidad con las identidades ajenas a lo binario. En cuanto a la interculturalidad, la UCR ha sido cuestionada por su política de admisión de personas indígenas, un área en la que otras universidades públicas parecen llevar la delantera. Como institución con más recursos, es nuestro deber proponer acciones concretas para promover la inclusión y el respeto hacia la diversidad cultural. Asimismo, no podemos olvidar la importancia de la

inclusión de las personas con discapacidades, tanto visibles como invisibles, así como de las neurodivergencias. La UCR debe garantizar la accesibilidad y los ajustes razonables necesarios para que todas las personas puedan participar plenamente en la vida universitaria, reconociendo la amplia diversidad humana.

- **El centralismo de nuestro enfoque territorial y regional.** La UCR ha dado pasos importantes para descentralizar sus actividades y fortalecer su presencia en las diferentes regiones del país. Las sedes y recintos juegan hoy un rol crucial en el desarrollo local y la democratización del acceso a la educación superior. No obstante, se requiere profundizar en esta visión de universidad regionalizada, consolidando en las sedes y recintos recursos, plazas, infraestructura y capacidades para responder a las necesidades específicas de sus territorios.
- **Los desafíos de la transición tecnológica.** La transición tecnológica actual, impulsada por la rápida evolución de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, la automatización y el Internet de las cosas, presenta un reto multidimensional para la UCR. Para abordarlo, la institución debe adaptar sus programas académicos, invertir en infraestructura tecnológica, optimizar la digitalización de los procesos administrativos, capacitar al personal, fomentar la investigación interdisciplinaria y la innovación, garantizar el acceso equitativo a los recursos tecnológicos y promover el uso ético y responsable de la tecnología.

Estas seis transiciones abren un abanico de oportunidades para repensar y transformar la UCR. En **Transformación Universitaria** tenemos el convencimiento de que, gestionando estratégicamente estos cambios, podremos construir una universidad más inclusiva, innovadora, pertinente y comprometida con el desarrollo nacional.

Perspectivas: hacia una nueva agenda estratégica para la UCR

La UCR se enfrenta a un panorama complejo y desafiante. Para abordar de manera efectiva los retos y oportunidades que se presentan, es fundamental establecer una agenda estratégica que abarque el ámbito interno, nacional e internacional. En las siguientes secciones abordaremos las perspectivas y los principales puntos de acción que proponemos en cada uno de estos niveles.

Nivel interno

En este nivel hemos identificado 10 áreas críticas para fortalecer a la institución:

1. **Políticas y prioridades claras.** La definición de políticas institucionales con prioridades claras es un paso fundamental para que la UCR pueda responder de manera efectiva y pertinente acorde con el siglo XXI. Esto requiere un esfuerzo sistemático y sostenido de planificación estratégica y gestión por procesos para el alineamiento organizacional, que involucre a toda la comunidad universitaria y se enfoque en resultados e impactos.
2. **Régimen salarial adecuado.** Debemos consolidar un régimen salarial que responda a las necesidades de la población académica, reconociendo su alta calificación y su contribución esencial al cumplimiento de la misión universitaria. Ello significa hacer cambios en el nuevo Reglamento de Régimen Salarial Académico para reducir los riesgos jurídicos, políticos y económicos, como un esfuerzo por mejorar el salario de entrada sin que se deteriore el salario del resto de la población. También implica revisar la política de congelamiento permanente de los salarios del Régimen Salarial Compuesto. Además, hay que impulsar un programa complementario de apoyo a la actividad académica. Estas medidas son una inversión fundamental en el personal de la institución, para cumplir con excelencia y pertinencia nuestra misión formativa, científica, cultural y social.

3. **Coordinación y articulación de las actividades sustantivas.** Es esencial integrar las actividades sustantivas de la UCR —docencia, investigación y acción social— para potenciar su impacto y relevancia en el desarrollo del país. Para lograrlo, requerimos fortalecer los mecanismos de articulación y coordinación entre unidades académicas, promover la integración curricular, contar con un cuerpo docente altamente capacitado, fomentar la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, crear incentivos para la colaboración, fortalecer la vinculación con el entorno, contar con sistemas de información y evaluación de resultados e impacto, así como promover un cambio cultural que valore la integración como principio orientador. En esa línea, es necesario actualizar los reglamentos y procedimientos institucionales para facilitar y promover esta articulación, en lugar de obstaculizarla o castigarla. Esto implica modificar las normativas relativas a la asignación de cargas académicas, gestión de proyectos, distribución de recursos presupuestarios, evaluación en régimen académico y otros aspectos claves para crear las condiciones y los incentivos adecuados para la articulación de las funciones sustantivas.

4. **Gestión administrativa al servicio del sector docente y estudiantil.** La gestión administrativa de la UCR debe estar al servicio de la comunidad académica y estudiantil, facilitando y potenciando el desarrollo de las actividades sustantivas. Para lograrlo, es urgente reducir los tiempos de respuesta en trámites como aprobación de proyectos, contratación de personal y adquisición de bienes y servicios. Asimismo, es necesario disminuir la cantidad de trámites administrativos que debe realizar el sector académico y el sector estudiantil, ya que esto le resta tiempo y energía para dedicarse a sus funciones esenciales de docencia, investigación y acción social. Esto requiere optimizar procesos, eliminar barreras burocráticas, revisar el sistema de trabajo por comisiones, digitalizar y automatizar procedimientos y avanzar hacia una gestión por procesos orientada a resultados. Este cambio cultural y organizacional demanda liderazgo, planificación estratégica y participación de la comunidad universitaria, para construir una institución ágil, eficiente y transparente al servicio de la sociedad, donde la academia pueda enfocarse en su quehacer medular sin distracciones administrativas innecesarias.

5. **Gobierno abierto y sistemas de información y comunicación orientados a procesos y resultados.** La UCR debe cambiar sus sistemas de recolección y registro de información para recoger datos e información cualitativa sobre los procesos y resultados de las actividades que desarrollamos y de esa forma poder, por un lado, alimentar la toma de decisiones para hacerla más acertiva, transparente y eficaz y, por otro lado, para tener información útil que permita mejorar la fluidez de la relación de la administración institucional con los sectores que integran la comunidad universitaria.

6. **Infraestructura sostenible.** El desarrollo de la infraestructura universitaria debe responder a una visión de largo plazo con sostenibilidad ambiental y social. Necesitamos un programa de desarrollo urbano universitario que haga un uso eficiente de los recursos y promueva la calidad de vida de la comunidad. Para evitar la improvisación y la inadecuada supervisión que tuvimos en el pasado reciente en el desarrollo de la infraestructura universitaria, es fundamental darle continuidad al desarrollo de la estrategia sólida y bien estructurada que está llevando a cabo la Oficina Ejecutora del Plan de Inversiones (OEPI). Este plan debe definir una ruta clara de inversión en mantenimiento, intervenciones de la infraestructura existente y desarrollo de futuras infraestructuras, con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo. Debe basarse en criterios técnicos objetivos y transparentes, ser el resultado de un proceso participativo, así como estar sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas para garantizar su pertinencia y efectividad.

7. **Consolidación de la regionalización.** Para consolidar el proceso de regionalización, la UCR tiene la responsabilidad de atender todo el territorio nacional, respondiendo de manera efectiva a las necesidades de cada región, estableciendo vínculos sólidos con las comunidades y aumentando su participación en iniciativas de desarrollo local. Las sedes y recintos constituyen espacios claves, fundamentales y estratégicos, que contribuyen al desarrollo regional del país, por lo tanto, la Administración debe apoyarlas en tres áreas claves: inversión en infraestructura y equipamiento, consolidación del presupuesto de una

forma planificada y fortalecimiento de las capacidades de gestión académica, administrativa y de la vida estudiantil regionalizada. Sin embargo, el contexto actual también demanda llevar a cabo una reforma integral del modelo de regionalización, que fomente una mayor equidad, genere sinergias e incremente el trabajo interdisciplinario e interuniversitario.

8. **Articulación de investigación, grado y posgrado.** El fortalecimiento del posgrado requiere una visión integral que abarque la articulación entre los programas de posgrado, los centros de investigación y las unidades académicas bases, fomentando una mayor internacionalización de sus planes de estudio. Esto implica orientar esfuerzos y recursos hacia áreas estratégicas, impulsar cambios reglamentarios que aseguren la articulación, fomentar la movilidad estudiantil y docente, y desarrollar una oferta académica pertinente y flexible. Al avanzar en esta dirección, la UCR podrá continuar formando profesionales de alto nivel y generando conocimiento especializado desde su posición como institución líder en el escenario global de la educación superior.
9. **Inclusión y equidad.** La UCR debe tener como valores fundamentales la inclusión y la equidad, reconociendo las diversidades y promoviéndolas activamente en todas sus políticas y acciones. Esto implica fomentar el respeto a la interculturalidad y las identidades diversas, luchar contra toda forma de discriminación y el racismo, fortalecer las políticas y mecanismos para prevenir y sancionar la violencia y el acoso en sus distintas manifestaciones, incorporar estas perspectivas de manera transversal en sus programas académicos. Esta política debe ser construida de manera participativa. Al asumir este compromiso, la UCR estará contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y democrática.
10. **Salud mental.** Este tema tiene una importancia primordial para el bienestar integral de la comunidad universitaria de la UCR. Vivimos un momento crítico que requiere fortalecer el sistema de promoción de la salud mental, adoptando un enfoque integral y preventivo que abarque tanto a la población estudiantil como al sector académico y administrativo. Esto implica fortalecer los programas de autocuidado,

empatía y resiliencia; garantizar el seguimiento de protocolos claros para la atención de situaciones de crisis y el acompañamiento posterior; crear un ambiente universitario más saludable, responsable y humanista, que incorpore la perspectiva de salud mental en sus políticas y prácticas institucionales; así como servicios de atención adecuados a las necesidades actuales. Para lograr estos objetivos, es necesario fortalecer la política institucional de promoción de la salud, construyéndola de manera participativa con recursos suficientes para su implementación efectiva. El enfoque preventivo debe ser comunitario, basado en el espacio de colaboración y apoyo en el que nos encontramos para lograr que sea más seguro y libre de violencia, y que fomente la escucha activa y las prácticas humanistas. Al asumir este compromiso, estaremos contribuyendo a la construcción de una universidad y una sociedad más saludables, solidarias y humanas.

Nivel nacional

En las últimas tres décadas, los cambios en el modelo de desarrollo y la concepción del Estado en Costa Rica han generado efectos negativos en la cohesión social y la vida democrática del país, aumentando las desigualdades, debilitando las instituciones públicas y erosionando la capacidad estatal para garantizar los derechos y el bienestar de la nuestra población. Tenemos la responsabilidad de asumir un papel aún más protagónico en la construcción de una sociedad más justa, equitativa, inclusiva y democrática. La UCR debe fortalecer su función crítica y propositiva, generar conocimiento y propuestas en áreas estratégicas, y estrechar sus vínculos con las comunidades, el sector público y el sector productivo para impulsar el bien común. En este nivel también planteamos 12 puntos:

1. **Definición de políticas de incidencia.** La definición de políticas de incidencia es un paso estratégico para que la UCR potencie su contribución al desarrollo nacional. Al priorizar sectores y problemáticas, orientar sus funciones sustantivas hacia el impacto social y fortalecer sus capacidades de gestión, la universidad estará asumiendo un rol protagónico en la construcción de un país más próspero, equitativo y sostenible. Este es un desafío complejo pero ineludible, que requiere el

compromiso y la articulación de toda la comunidad universitaria en torno a una visión compartida de futuro.

2. **La UCR como baluarte del Estado Social de Derecho.** La Universidad de Costa Rica está intrínsecamente ligada al entramado de instituciones públicas que sustentan el Estado Social de Derecho y promueven la justicia social en nuestro país. Si bien es legítimo y necesario criticar constructivamente a estas instituciones con el fin de exigir servicios públicos de calidad, nuestro enfoque debe centrarse en su fortalecimiento. Como universidad pública, tenemos la responsabilidad de ser vigilantes y críticos ante cualquier política que pretenda debilitar o desmantelar esta institucionalidad, ya sea de forma directa o indirecta, por medio de medidas de austeridad fiscal que limiten su capacidad de acción u otras políticas. La UCR debe asumir un papel protagónico en la defensa y mejora continua de las instituciones públicas, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.
3. **Defensa del financiamiento y de la autonomía universitaria.** La defensa del FEES la debemos dar en el marco del mandato constitucional del 8% del PIB para la educación, asegurando un financiamiento adecuado y sostenible para la UCR y las demás universidades públicas, al tiempo que salvaguardamos celosamente la Autonomía Universitaria como principio fundamental para el libre ejercicio de nuestras actividades sustantivas orientadas a la búsqueda del bien común. Además, resulta imperioso negociar un FEES quinquenal, que respete la Constitución Política, brinde estabilidad financiera a la institución y permita una planificación de largo plazo.
4. **Creación de un verdadero sistema interuniversitario público.** La creación de un verdadero sistema interuniversitario público es fundamental para potenciar el impacto de la educación superior estatal en el bienestar de Costa Rica. Esto implica reforzar la articulación entre las universidades públicas en el marco del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), construyendo una visión compartida, políticas coherentes y acciones concertadas en áreas como la docencia, la investigación, la acción social, la transferencia de conocimiento orientado a la innovación y la gestión universitaria. Para lograrlo, potenciaremos programas y

proyectos conjuntos, crearemos redes de investigación y de acción social interdisciplinarias, maximizaremos la infraestructura compartida para la promoción de la acción social territorializada y aseguraremos que los modelos de gestión y gobernanza universitaria faciliten la colaboración académica entre comunidades universitarias.

5. **Atención al rezago educativo.** La atención al rezago educativo es un desafío crítico para Costa Rica que demanda una respuesta contundente y articulada de las universidades públicas. La UCR, en alianza con otras instituciones, debe liderar estrategias innovadoras y basadas en evidencia, como programas de nivelación y admisión diferida, actualización docente, educación alternativa para jóvenes y personas adultas, y una acción interinstitucional coordinada. Al asumir este reto estaríamos contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa y equitativa, donde la educación sea un derecho garantizado para todas las personas. Esto es fundamental para superar obstáculos estructurales al desarrollo y potenciar el aporte de población al bienestar colectivo del país.
6. **Fortalecimiento de la relación con la Caja del Seguro Social (CCSS).** Esta relación histórica se ha venido debilitando y eso es negativo para la UCR, para la CCSS y, sobre todo, para el país. Por ello, fortalecer este vínculo es una necesidad ineludible para ambas instituciones. Debemos construir una alianza estratégica que genere múltiples beneficios en términos de producción de conocimiento, formación de profesionales, innovación en servicios de salud, investigación biomédica y mejoramiento de la calidad de vida de la población. Para que esta colaboración sea efectiva y sostenible en el tiempo, se requiere un compromiso al más alto nivel, una visión compartida de largo plazo y un trabajo articulado en todos los niveles de ambas instituciones. Solo así podremos construir un sistema de salud más sólido, equitativo y centrado en las necesidades de las personas y las comunidades.
7. **Relación con el sector productivo.** Enfrentamos el reto de dinamizar el vínculo con el sector productivo, superando brechas de entendimiento y potenciando la transferencia de conocimiento, la formación de recurso humano, la articulación territorial y el diálogo sobre el modelo de

desarrollo. Para ello, pretendemos establecer alianzas estratégicas con las empresas, generando investigación pertinente, mecanismos ágiles de transferencia, una oferta educativa de calidad y una visión concertada de largo plazo. Esta relación es vital para impulsar un desarrollo económico y social más robusto, equilibrado y sostenible para el país.

8. **Formación continua.** La formación continua debe de ser un eje estratégico para la universidad, dado su potencial para actualizar competencias profesionales, promover el desarrollo personal y la ciudadanía activa, reducir brechas sociales y ampliar oportunidades. En un contexto de cambio acelerado, la UCR está llamada a ofrecer alternativas innovadoras, pertinentes y de calidad para el aprendizaje a lo largo de la vida, aprovechando las nuevas tecnologías y colaborando estrechamente con diversos actores sociales. Al asumir este desafío, la universidad cumple con su misión de democratizar el conocimiento y ponerlo al servicio de la sociedad, contribuyendo así a un desarrollo humano más equitativo y sostenible para el país.
9. **Comunicación y difusión del conocimiento.** La UCR debe fortalecer sus estrategias de difusión y comunicación del conocimiento para cumplir con su misión de poner el saber al servicio de la sociedad. Esto implica superar modelos unidireccionales de comunicación, diversificar canales y formatos, fomentar la apropiación social del conocimiento, evaluar el impacto de las acciones de difusión e integrar esta dimensión en todas las actividades sustantivas de la institución.
10. **Transferencia de conocimiento e innovación.** La transferencia de conocimiento y la innovación son ejes estratégicos para que la UCR potencie su impacto en el desarrollo nacional. Es imperativo incrementar la capacidad de generar conocimiento pertinente y transferible, desarrollar una cultura de innovación, agilizar los mecanismos de transferencia de conocimiento y tecnología, potenciar la acción social y la vinculación con el sector productivo, la sociedad civil y las comunidades. Es preciso integrar transversalmente estas dimensiones en todas las actividades sustantivas, potenciando una mayor articulación con los diferentes actores del sistema nacional de innovación, para

cocrear soluciones que generen valor económico, social, cultural y ambiental.

11. **Apoyo al sector cultural.** El apoyo al sector cultural debe ser una prioridad institucional, reconociendo su importancia para el desarrollo humano y la identidad nacional. Esto implica impulsar la formación de profesionales en disciplinas y actividades culturales, potenciar la investigación y la creación artística, ampliar la acción social para democratizar el acceso y participación en la vida cultural, asumir un rol de liderazgo en la formulación e implementación de políticas públicas culturales, y fortalecer la gestión cultural en la universidad.
12. **Vinculación con población egresada y jubilada.** La vinculación con la población egresada (*alumni*) y jubilada es fundamental para fortalecer la proyección e impacto social de la UCR. Este grupo puede aportar conocimientos, innovación, contactos y recursos para enriquecer la docencia, investigación y acción social. Para reconectar con estas personas, debemos desarrollar una estrategia integral que incluya comunicación permanente, oferta de servicios de formación y actualización profesional, así como participación en actividades académicas, redes y proyectos colaborativos. Por su parte, nuestra población jubilada es una fuente de conocimiento institucional y compromiso con la misión universitaria. Hay que crear programas que reconozcan su trayectoria y les permitan seguir participando en la vida académica.

Nivel internacional

En un mundo cada vez más interconectado, la internacionalización de la actividad académica sustantiva es un imperativo para las universidades que aspiran a la excelencia y la pertinencia social. Para la UCR, la internacionalización no es un fin en sí mismo sino un medio para generar y difundir conocimiento innovador, así como para formar personas científicas y profesionales con competencias globales y una visión humanista, capaces de resolver los grandes desafíos actuales. En Transformación Universitaria planteamos los siguientes 11 puntos:

- 1. Fortalecimiento de la cooperación internacional.** La UCR debe adoptar un enfoque estratégico, táctico y proactivo en la gestión de la cooperación internacional, estableciendo prioridades claras, identificando contrapartes claves y desarrollando programas y proyectos de alto impacto que contribuyan al desarrollo institucional y nacional. Para ello, requerimos reforzar las capacidades institucionales, mejorar la coordinación interna y promover una cultura de internacionalización en toda la comunidad universitaria.
- 2. Promoción de alianzas con macro universidades.** La UCR debe desarrollar alianzas estratégicas con macro universidades líderes a nivel global. Esto le permitirá insertarse en redes de generación y difusión de conocimiento de vanguardia, acceder a experiencias y recursos complementarios, así como potenciar la innovación y la proyección internacional. Estas relaciones deben basarse en la reciprocidad, la transparencia, el beneficio mutuo y abarcar diversas modalidades de colaboración académica.
- 3. Ejercicio de liderazgo regional e internacional.** La UCR debe asumir un mayor liderazgo en Centroamérica y el Caribe, impulsando iniciativas de integración académica, promoviendo la cooperación sur-sur y contribuyendo al fortalecimiento de las universidades hermanas. Asimismo, debe participar activamente en foros y organismos internacionales de educación superior, y asumir un papel proactivo en la diplomacia académica para incidir en las políticas y programas de cooperación al desarrollo.
- 4. Apoyo a redes académicas.** Debemos potenciar la participación en redes académicas internacionales, identificando aquellas más relevantes para las funciones sustantivas y estableciendo mecanismos de apoyo y reconocimiento para el personal académico y la población estudiantil que participe en ellas. Esto implica favorecer la creación de redes en áreas estratégicas, promover la movilidad y los proyectos colaborativos y organizar eventos académicos conjuntos.
- 5. Impulso de oferta de posgrado y formación profesional internacional.** La UCR debe aprovechar las oportunidades de la virtualidad para desarrollar una oferta de posgrado y formación profesional en línea de

alta calidad y pertinencia, que permita llegar a nuevos públicos en la región y el mundo. Para ello, debe aumentar sus capacidades institucionales, promover la colaboración entre unidades académicas y establecer alianzas internacionales para la cocreación y codesarrollo de programas.

6. **Triangulación en transferencia e innovación.** Debemos aprovechar nuestra experiencia y capacidades en transferencia de conocimiento e innovación para desarrollar iniciativas de triangulación con universidades de la región y del mundo. Esta visión es necesaria para generar soluciones innovadoras a los desafíos del desarrollo sostenible y promover la transferencia de conocimientos y tecnologías. Para ello, buscaremos identificar áreas prioritarias, establecer mecanismos ágiles de gestión y promover la movilidad y las redes de investigación e innovación.
7. **Articulación de agenda con temas estratégicos globales.** La UCR debe asumir un liderazgo en la investigación y acción sobre temas estratégicos globales como el cambio climático, la transición ecológica, los efectos de larga duración post-COVID, la inclusión social, las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la cultura de paz. Para ello, se tiene que promover la integración de capacidades y recursos en torno a agendas interdisciplinarias, fortalecer alianzas con actores externos y participar en redes y plataformas globales de conocimiento y acción sobre estos temas.
8. **Conexión con nuestra diáspora científica.** Debemos establecer mecanismos de vinculación y colaboración con nuestra diáspora científica, para aprovechar su valioso capital social en el fortalecimiento de las capacidades de investigación, innovación y proyección internacional de nuestro país. Algunas acciones en esta dirección incluyen crear una base de datos y una red virtual de la diáspora, organizar eventos de encuentro y diálogo, ofrecer programas de movilidad y mentoría para estudiantes y personas jóvenes investigadoras, impulsar el desarrollo de proyectos de investigación básica y aplicada, I+D+i y transferencia de conocimiento que puedan ser de interés para ambas partes.

9. **Fortalecimiento de las capacidades para la gestión de la internacionalización.** Es preciso fortalecer las capacidades de la Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (OAICE) y de las demás unidades involucradas en la internacionalización, dotándolas de recursos y personal suficiente para poder aumentar el número de proyectos y mejorar los tiempos de respuesta en iniciativas implementadas con contrapartes internacionales. Para ello, también aspiramos a establecer mecanismos de coordinación, sistemas de indicadores y estrategias de comunicación y visibilidad para una gestión estratégica y eficiente de la internacionalización.
10. **Fortalecimiento de la movilidad estudiantil de grado y posgrado.** Proponemos fortalecer y ampliar los programas de movilidad estudiantil de grado y posgrado, estableciendo convenios con universidades internacionales, extendiendo la oferta de becas y apoyos financieros, y mejorando los procesos de reconocimiento y transferencia de créditos. Asimismo, debemos ofrecer servicios de acogida y acompañamiento para estudiantes internacionales. También promover la participación en actividades extracurriculares y de voluntariado para fortalecer las habilidades sociales y el compromiso con la ciudadanía global.
11. **Flexibilidad académica: una necesidad para la población estudiantil trabajadora y con responsabilidades de cuidado.** En la UCR debemos reconocer y adaptarnos a las realidades diversas de la población estudiantil, especialmente de quienes compaginan sus estudios con el trabajo o tienen a su cargo tareas de cuidado. La pandemia ha profundizado estos desafíos, haciendo evidente la necesidad de una oferta académica más flexible y adaptada a las circunstancias particulares. Es fundamental que la universidad implemente estrategias como horarios flexibles, modalidades híbridas de enseñanza, programas de nivelación y acompañamiento, así como servicios de apoyo para el cuidado de dependientes. Solo así podremos garantizar que todas las personas tengan acceso equitativo y permanencia en la educación superior, sin verse obligadas a elegir entre sus responsabilidades laborales o familiares y su formación académica.

Liderazgo, construcción colectiva y compromiso: las claves para la transformación que necesita la UCR

Enfrentar los desafíos internos y externos mencionados requerirá un liderazgo con visión estratégica, una gestión eficiente y flexible, un estilo de gobierno participativo y el compromiso de todos los sectores de la comunidad universitaria. En **Transformación Universitaria** tenemos la convicción de que podremos asumir estos retos con visión y determinación y lograr así que la UCR contribuya de manera más efectiva al desarrollo de Costa Rica y a su inserción positiva en el contexto global.

Queremos asumir esta oportunidad y liderar la transformación de la UCR, para que cada día sea una mejor universidad: con excelencia académica, más conectada con las necesidades de nuestro país y mejor vinculada internacionalmente. Esta es la universidad que proyectamos ser en el centenario de nuestra querida institución.

¡Invitamos a toda la comunidad universitaria a sumarse a este proyecto de transformación!

¡Construyamos hoy la UCR del Centenario!