



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

**Por una transformación
universitaria para el bien común**

Plan de Gobierno UCR 2025-2028

Dr. Alberto Cortés Ramos
Catedrático Universitario

Candidato a la Rectoría



**Alberto
Cortés
Ramos**

Liderazgo visionario

Índice

Transformación
con visión
estratégica

04

10 objetivos
para la UCR del
centenario

06

Principios
Orientadores

08

Seis retos
ineludibles para
transformar la UCR

09

Ejes y acciones
estratégicas

12





Transformación con visión estratégica

Desde hace varios años, vengo coordinando un grupo diverso y multidisciplinario de personas docentes, estudiantes y administrativas de distintas áreas, sedes y recintos, Transformación Universitaria, con el objetivo de construir propuestas que nos ayuden a avanzar hacia una universidad transformada y transformadora, desde un compromiso renovado con la excelencia académica, la inclusión y la pertinencia social de nuestra labor.

Estas son las ideas que han dado lugar al Plan de Gobierno que aquí presentamos para la UCR 2025-2028, titulado Por una transformación universitaria para el bien común.

En este marco, quiero presentarme.

Desde que ingresé a la Universidad de Costa Rica, tuve la certeza de que esta institución marcaría y cambiaría mi vida para siempre. Temprano descubrí el papel imprescindible que juega en el desarrollo y el fortalecimiento del marco institucional y democrático de Costa Rica. Primero como estudiante y luego como docente, empecé a ser consciente de las muchas maneras en que nuestra alma mater transforma la vida de las personas y las comunidades, poniendo a su servicio el enorme talento humano y los recursos que recibe de la sociedad.

A lo largo de estos años he querido asumir un compromiso activo y devolverle lo mucho que he recibido de la UCR, desde diferentes espacios de representación y dirección superior universitaria: como dirigente estudiantil y presidente de la FEUCR; como joven docente e investigador que tuvo la oportunidad de especializarse en Países Bajos y en Inglaterra; director del Programa de Posgrado en Ciencias Políticas, del Centro de Investigación y Estudios Políticos; miembro y director del Consejo Universitario y de la Dirección de Innovación y Vínculo para el Desarrollo. Actualmente soy catedrático en las escuelas de Ciencias Políticas y Geografía, donde coordino la Comisión de Acción Social.

Esta trayectoria me ha permitido conocer la institución desde distintas ópticas: su legado histórico, su situación actual y los desafíos inmediatos que enfrenta.

El Plan de Gobierno UCR 2025–2028 busca sentar las bases para la transformación estratégica de la UCR, que se acerca a su primer centenario, prepararla para enfrentar los retos del futuro como

un referente nacional e internacional en educación superior, investigación, inclusión social e innovación.

Este programa constituye un punto de partida que enriqueceremos y ajustaremos con los aportes de todas las personas que conforman la comunidad universitaria. Nuestro propósito es inspirar la confluencia de voluntades de quienes amamos a esta institución y reconocemos su importancia para el país.

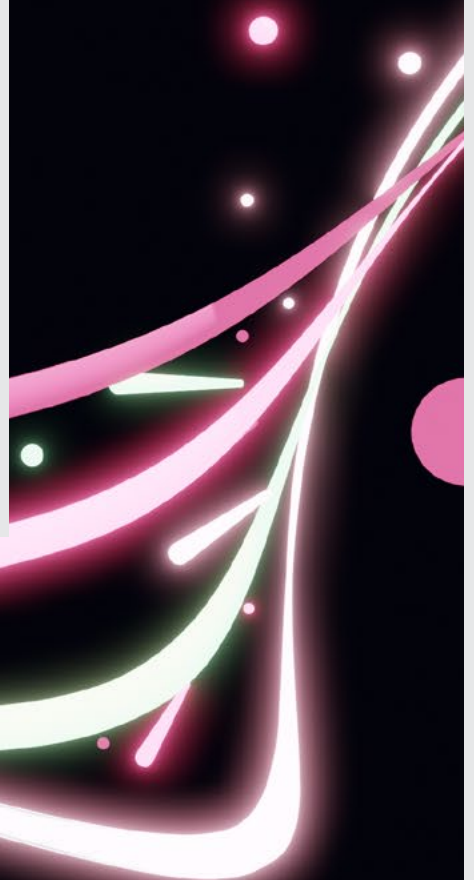
Dr. Alberto Cortés Ramos

Catedrático



10 objetivos para la UCR del centenario

La UCR se enfrenta a desafíos significativos que requieren un liderazgo visionario y colectivo, así como una sólida gestión estratégica.



Como institución clave en la educación superior en Costa Rica y Centroamérica, reconocida entre las 20 mejores universidades de América Latina, tiene la responsabilidad de reinventarse para mantener y consolidar su trayectoria de excelencia académica y relevancia social frente a los retos de hoy y del futuro.

La aspiración del presente Plan de Gobierno UCR 2025–2028 es promover una transformación que permita a la institución lograr los siguientes objetivos:

1. Consolidar su posición como líder en educación superior en Costa Rica y Centroamérica.
2. Aumentar su impacto en el desarrollo sostenible de los distintos territorios del país.
3. Mejorar la calidad y pertinencia de su oferta académica.
4. Fortalecer su capacidad de investigación e innovación.
5. Ampliar su proyección internacional y sus colaboraciones globales.
6. Actualizar la estructura y procesos administrativos para que funcionen como verdaderos apoyos a las labores sustantivas, incorporando inteligencia artificial.
7. Modernizar su infraestructura para enfrentar los desafíos institucionales.
8. Brindar las mejores condiciones posibles de bienestar laboral para que las personas docentes e investigadoras hagan carrera profesional en la institución.
9. Crear un ambiente universitario más inclusivo, equitativo y centrado en el bienestar de su comunidad.
10. Asegurar su sostenibilidad financiera, operativa y ambiental a largo plazo.

Atender los asuntos cotidianos de la administración universitaria consume una gran cantidad de recursos y tiempo, lo cual obliga a contar con una estrategia clara que enfoque los esfuerzos sustantivos y establecer prioridades para guiar la gestión hacia resultados efectivos. Por ello se ha realizado una cuidadosa selección de ejes y acciones estratégicas realizables en un periodo de cuatro años.

Nos comprometemos a contribuir con nuestro trabajo para que el periodo 2025–2028 marque el inicio de una nueva era para la UCR, un tiempo de **transformación, innovación y liderazgo renovado** en la educación superior.

Principios orientadores

Guían este Plan de Gobierno los siguientes principios:

Humanismo. Promoción y protección de los valores y derechos humanos, la dignidad y el desarrollo integral de las personas.

Excelencia académica. Adopción de los más altos estándares de calidad en el diseño y ejecución de las actividades de docencia, investigación, acción social, servicios estudiantiles, innovación y transferencia de conocimiento.

Innovación y adaptabilidad. Fomento de las condiciones idóneas y garantía de los recursos necesarios para la generación de conocimiento científico en todas las áreas del saber, la adaptación y la respuesta a los cambios y desafíos tanto internos como globales.

Inclusión y equidad. Garantía de un ambiente inclusivo y equitativo que respete las diversidades y brinde oportunidades a todas las personas, independientemente de sus condiciones.

Pertinencia social. Contribución al bienestar y desarrollo de las personas, comunidades y regiones, atendiendo sus necesidades por medio de las actividades académicas sustantivas.

Sostenibilidad. Integración de prácticas sostenibles en todas las actividades de la institución, posicionándonos como líderes en formación e investigación aplicada para luchar contra el cambio climático y sus efectos.

Ética y transparencia. Accionar basado en principios éticos y garantía de una comunicación institucional y gestión abierta hacia la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Seis retos ineludibles para transformar la UCR

Hemos identificado seis transiciones que la UCR debe gestionar para transformarse en función de los objetivos estratégicos que proponemos y generar propuestas acordes y viables con la realidad universitaria.

- 1. El paso de una U mediana a una U grande.** La población estudiantil y las actividades sustantivas vienen creciendo de forma sostenida en los últimos años. Sin embargo, ni la estructura de gobierno, ni la gestión administrativa, ni la organización de las funciones estratégicas, se han adaptado a esta nueva realidad. Nuestro compromiso es **hacernos cargo de estas actualizaciones**.
- 2. La fragmentación de las actividades sustantivas.** La rigidez disciplinaria, las dificultades para el trabajo inter, trans y multidisciplinario, el exceso de controles y procedimientos administrativos, así como los incentivos que favorecen el desarrollo proyectos individuales en lugar de colectivos, han acrecentado esta dispersión. Estas circunstancias limitan el impacto de nuestras actividades sustantivas en la sociedad. Nos comprometemos a **superar esta fragmentación** para aumentar nuestro impacto.
- 3. El cambio generacional que está en proceso.** La UCR vive un proceso de jubilación del personal más experimentado y, al mismo tiempo, de incorporación de nuevo personal académico. Debemos **gestionar con inteligencia este relevo**.
- 4. El cambio en la composición de género.** El avance logrado por la UCR en este ámbito es insuficiente. Nuestro compromiso es trabajar por una **mayor igualdad, inclusión y equidad** mediante políticas de acción afirmativa en todos los campos de la institución.
- 5. El centralismo del enfoque territorial y regional.** En este campo la UCR ha dado pasos importantes pero incompletos. Hay que profundizar en la visión de universidad regionalizada para consolidar los frutos de la educación superior en todo el país. Debemos **asegurar un impacto pertinente en cada territorio** donde tenemos presencia.
- 6. La transición tecnológica.** La irrupción de tecnologías (Inteligencia Artificial, realidad virtual, etc.) está provocando cambios acelerados en las estructuras productivas y sociales y, por consiguiente, en el mundo del empleo y el ámbito académico. La UCR debe **saber anticiparse y convertirse en un referente en la adopción ética de las tecnologías**.

Ejes y acciones estratégicas



El presente Plan de Gobierno UCR 2025-2028 está compuesto por **once ejes estratégicos**. Estos reúnen un total de **70 acciones** que van a guiar la gestión institucional los próximos años.

Los ejes estratégicos son:

1. Defensa y fortalecimiento de la educación pública costarricense

2. Consolidación de condiciones laborales para la atracción y retención del personal académico

3. Flexibilización y mayor articulación del quehacer sustantivo (docencia, investigación y acción social)

4. Fortalecimiento del vínculo con el entorno a partir de prioridades estratégicas institucionales

5. Excelencia e innovación académica

6. Profundización del enfoque territorial y regional

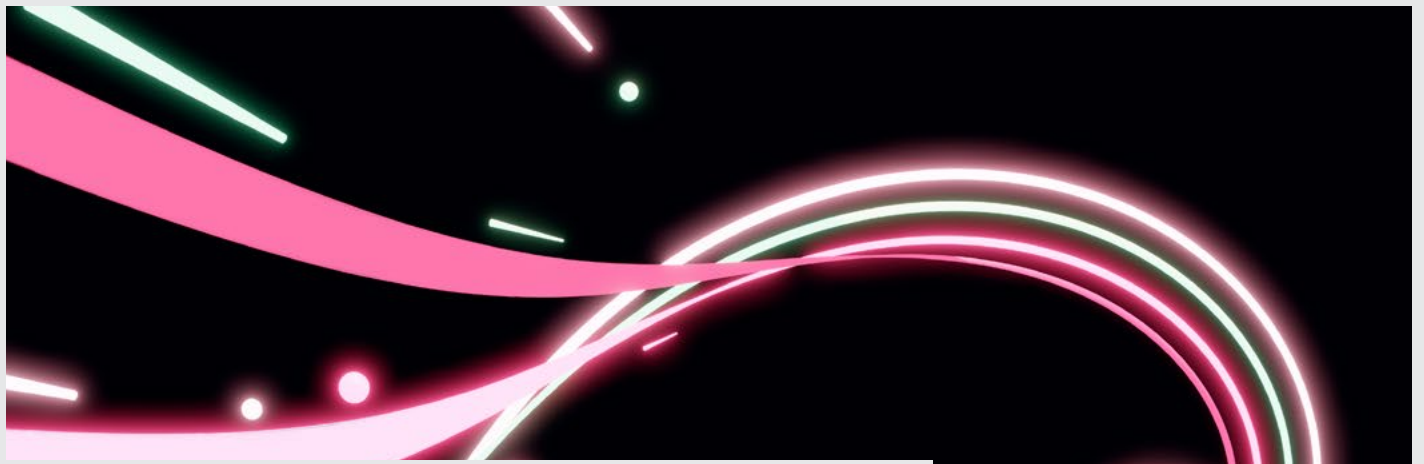
7. Fortalecimiento de la vida estudiantil

8. Internacionalización y posicionamiento global

9. Fortalecimiento de la política de género e inclusión

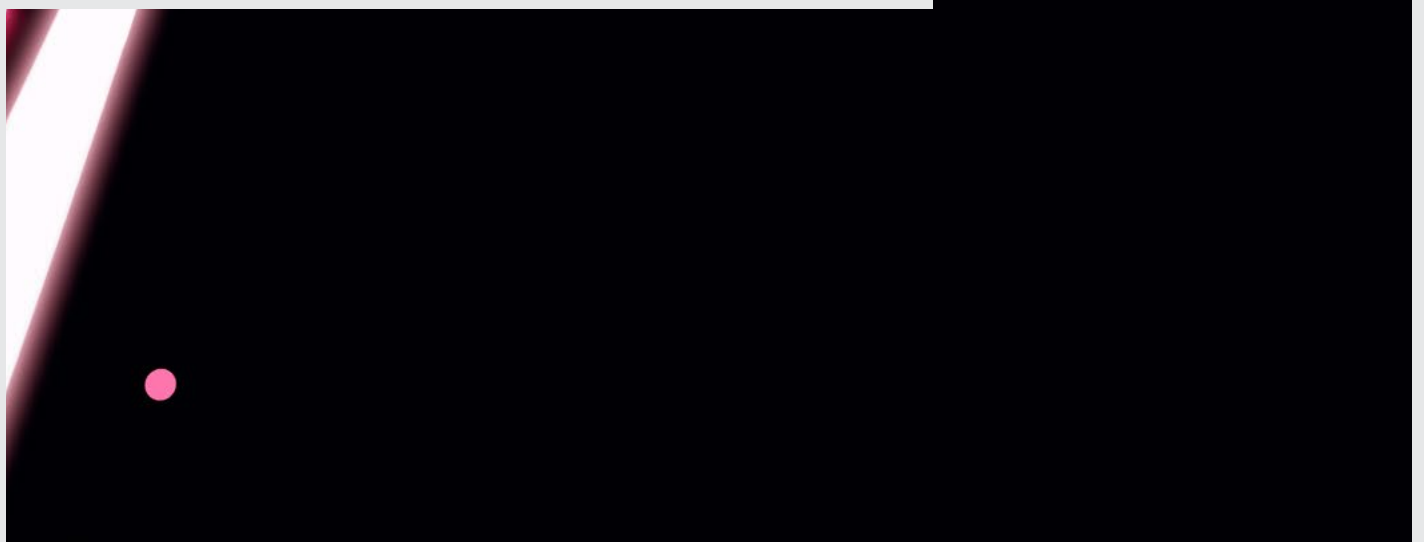
10. Bienestar y salud de la comunidad universitaria

11. Gestión administrativa para apoyar la actividad académica



Eje 1

**Defensa y fortalecimiento
de la educación pública
costarricense**

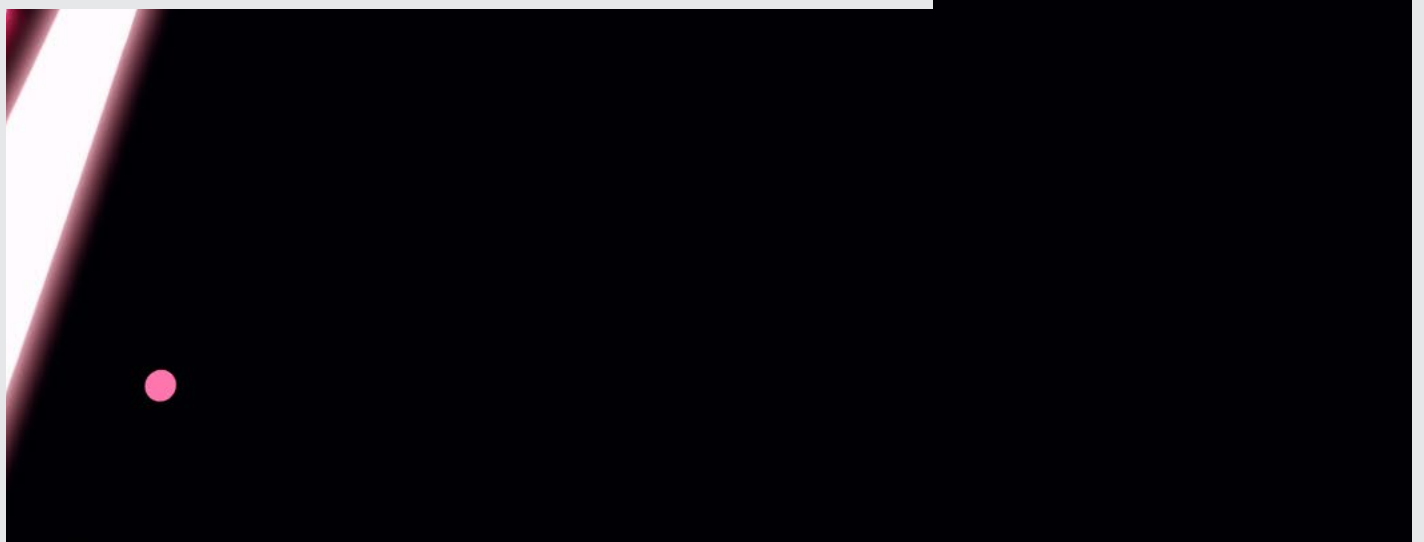


1. Implementaremos una estrategia de incidencia en el marco del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), y en alianza con actores de la sociedad civil, para avanzar en el cumplimiento del 8% anual del PIB para la educación pública, tal como lo establece la Constitución Política.
2. Lideraremos una campaña nacional junto con CONARE y programas permanentes para revertir el deterioro de la calidad de la educación, reforzando la enseñanza de la lecto-escritura, la matemática, el pensamiento crítico y una segunda lengua.
3. Generaremos una mayor articulación con el Estado de la Educación de CONARE para potenciar investigaciones rigurosas que brinden evidencias sólidas que nutran el debate público y la toma de decisiones para enfrentar el rezago educativo nacional.
4. Abogaremos por el retorno del FEES a un modelo quinquenal, ofreciendo información y comunicación proactiva y permanente, que explique a la sociedad costarricense los aportes de la UCR y de las universidades públicas y la importancia de la autonomía universitaria.
5. Acompañaremos desde la academia iniciativas impulsadas por la sociedad civil que promuevan la defensa y el fortalecimiento del estado social de derecho en el país.
6. Consolidaremos un sistema interuniversitario público integral en el marco de CONARE, incluyendo protocolos para el desarrollo de programas conjuntos plurianuales y de fortalecimiento de la regionalización interuniversitaria.



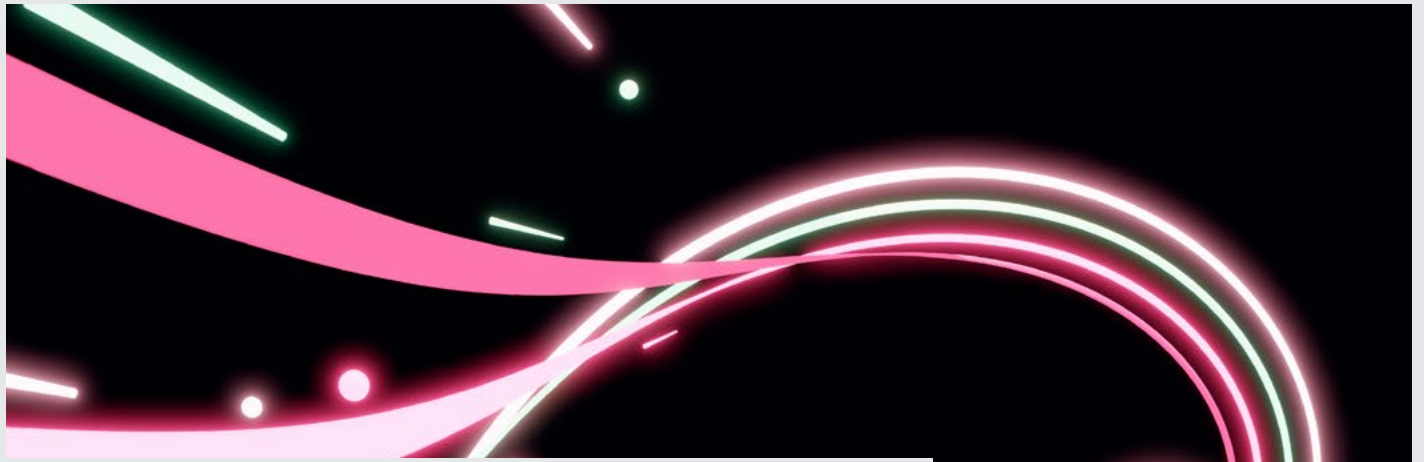
Eje 2

**Consolidación de
condiciones laborales para
la atracción y retención del
personal académico**





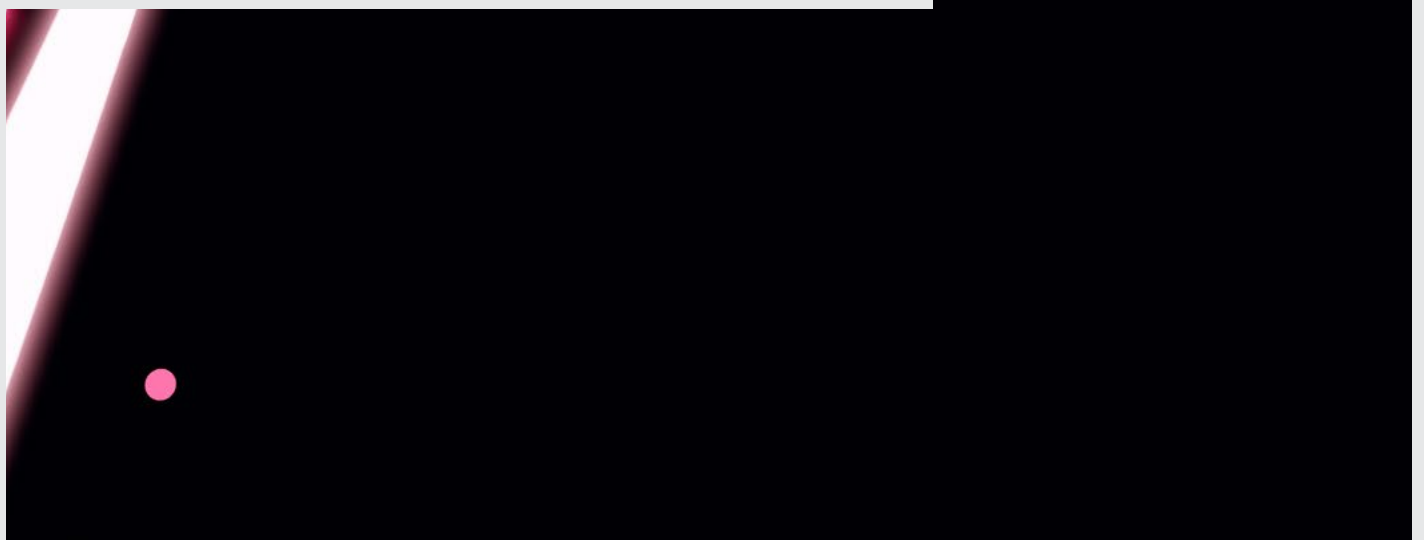
1. Implementaremos de forma inmediata una estrategia para asegurar la sostenibilidad financiera y la seguridad jurídica y laboral que blinde al nuevo régimen salarial académico para garantizar de manera adecuada el relevo generacional académico.
2. Ejecutaremos una estrategia de incidencia jurídica para impulsar el descongelamiento de los salarios de quienes se mantienen en el régimen salarial compuesto.
3. Implementaremos un sistema integral de incentivos para apoyar el trabajo colectivo y lograr el mejor desarrollo de las actividades sustantivas, incluyendo fondos para actividades académicas, apoyo en horas asistentes, y apoyo para la movilidad académica y la participación en actividades internacionales.



Eje 3

Flexibilización y mayor articulación del quehacer sustantivo

(docencia, investigación y acción social)



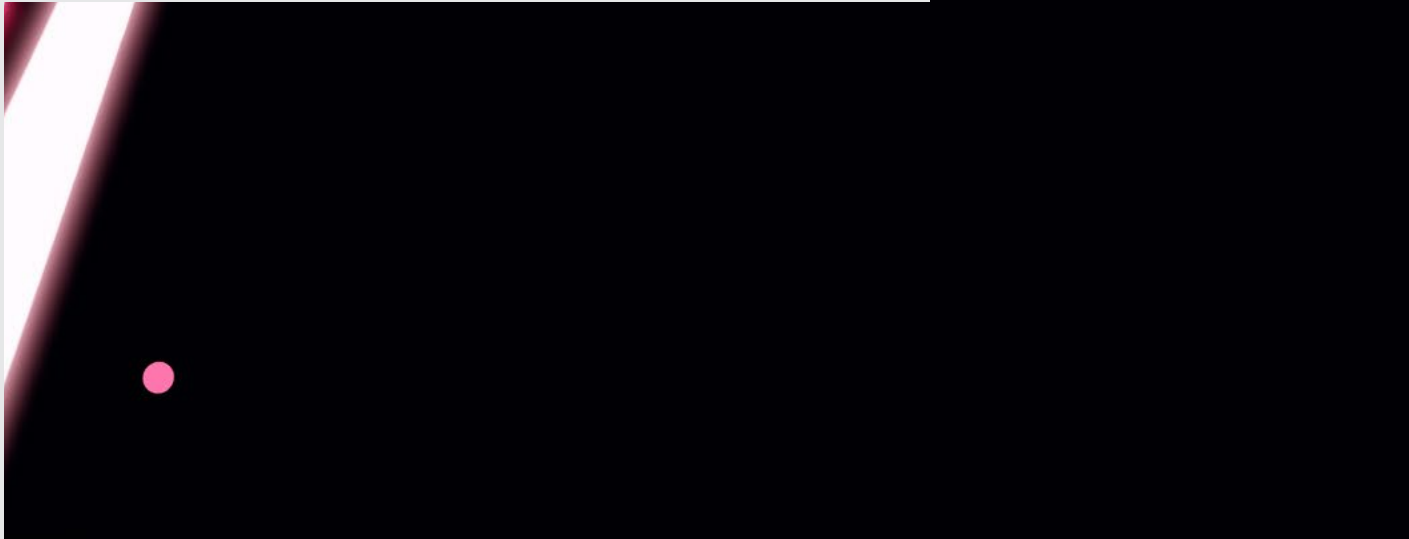


1. Desarrollaremos programas académicos e invertiremos en fondos para programas y proyectos que combinen la docencia, la investigación y la acción social en torno a temas de relevancia social y pertinencia nacional.
2. Crearemos Laboratorios de Innovación Académica para brindar espacios físicos y virtuales donde la población académica y estudiantil colabore en proyectos que integren las tres áreas sustantivas.
3. Fortaleceremos la asignación de presupuesto a programas de investigación para propiciar un mayor protagonismo de centros e institutos de investigación.
4. Crearemos fondos concursables para proyectos de investigación interdisciplinarios, con plazos y montos más amplios, para consolidar grupos de investigación alrededor de temas prioritarios.
5. Instauraremos un Sistema de Evaluación Integral en el Régimen Académico, que tenga mecanismos de evaluación que valoren explícitamente la integración de las tres actividades sustantivas.

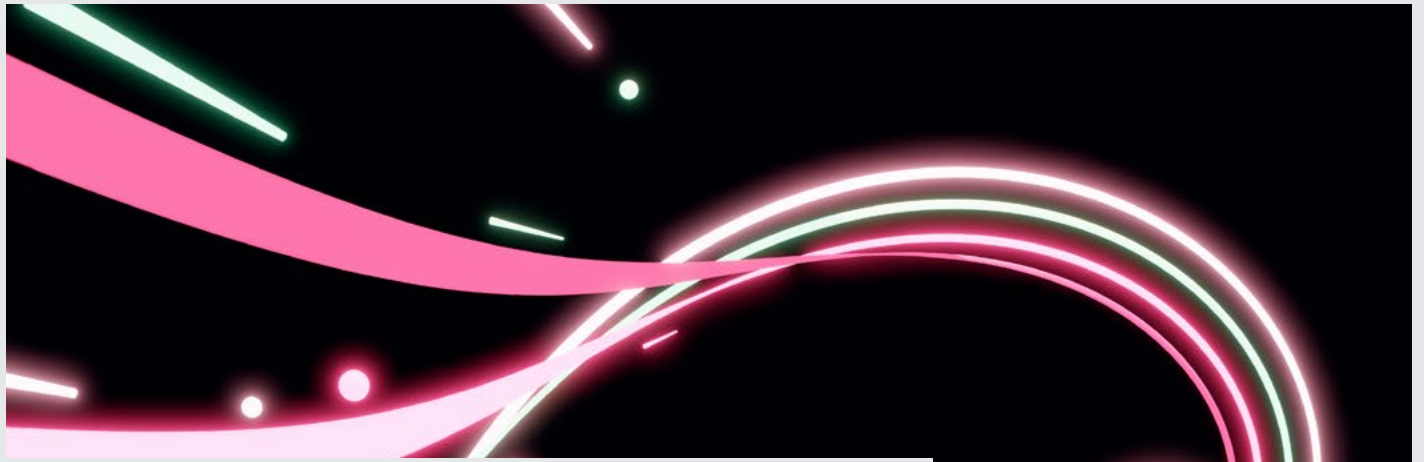


Eje 4

**Fortalecimiento del vínculo
con el entorno a partir de
prioridades estratégicas
institucionales**

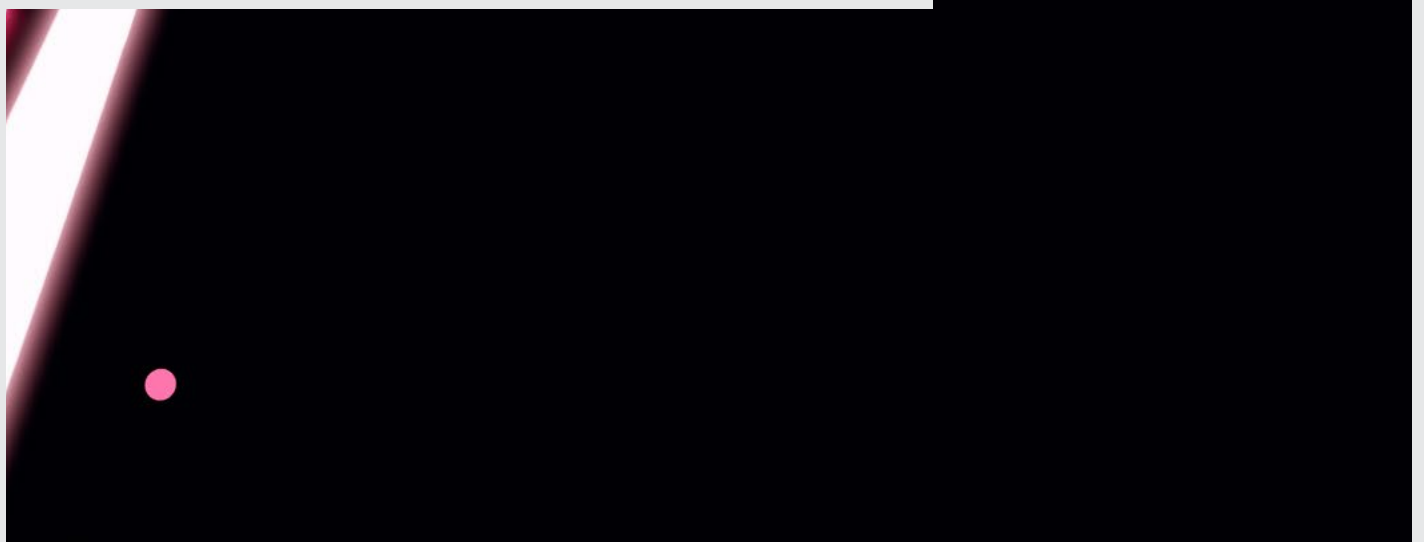


1. Fortaleceremos la relación con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y el Ministerio de Salud, revirtiendo el deterioro de los últimos años. Desarrollaremos una estrategia de incidencia en colaboración con las unidades académicas del área de salud y afines. Esto incluirá valorar la posibilidad de concretar un hospital universitario.
2. Implementaremos una campaña nacional en el marco de CONARE y programas permanentes para la atención al rezago educativo, con la coordinación de todas las unidades académicas, sedes y recintos implicados en la formación inicial docente.
3. Crearemos un fondo concursable y un programa institucional para iniciativas de fortalecimiento de la seguridad y soberanía esalimentaria y nutricional sostenible del país.
4. Estableceremos una Comisión de Cambio Climático adscrita a la Rectoría para coordinar la Estrategia Institucional de acción climática. Esta incluirá un Plan Estratégico 2025-2028 con acciones de mitigación y adaptación, y un fondo institucional para proyectos interdisciplinarios.
5. Potenciaremos nuestro ecosistema de innovación y emprendimiento para apoyar la transferencia de conocimiento orientado a generar mayor valor agregado y desarrollo tecnológico endógeno.
6. Estableceremos un fondo específico para proyectos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) que demuestren potencial de impacto relevante.
7. Impulsaremos la creación de equipos multidisciplinarios relacionados con las prioridades estratégicas de la institución, que combinen experticia en investigación básica y aplicada de todas las áreas del conocimiento, para abordar problemas complejos.
8. Incrementaremos los recursos para la ejecución de proyectos en comunidades urbanas y rurales en condición crítica, con particular atención a la población joven excluida de la secundaria.
9. Apoyaremos por medio de un programa institucional y un fondo concursable, programas y proyectos orientados a fortalecer la proyección cultural de nuestra institución a nivel nacional.
10. Estableceremos una comisión institucional para impulsar la reflexión prospectiva, con las siguientes funciones: anticipar y prepararse para cambios globales acelerados; alinear la misión y visión universitaria con las necesidades futuras de la sociedad; fomentar el pensamiento prospectivo y estratégico en la institución; y promover la adaptabilidad y resiliencia institucional ante desafíos futuros.



Eje 5

**Excelencia e innovación
académica**



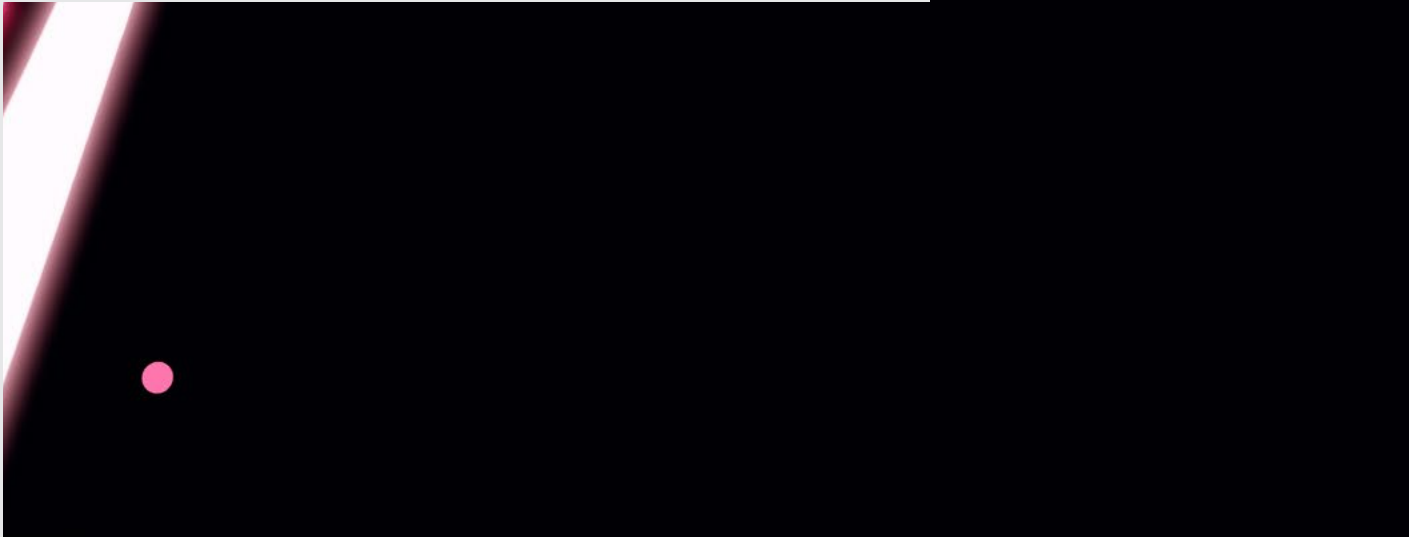


1. Transformaremos los modelos de enseñanza-aprendizaje para responder a las necesidades actuales, incluyendo la virtualidad y enfoques innovadores que potencien las capacidades y herramientas de aprendizaje del estudiantado.
2. Intensificaremos la investigación en metodologías y enfoques educativos innovadores, posicionando a la UCR como referente pedagógico nacional.
3. Impulsaremos cambios normativos que faciliten la actualización de la oferta académica en campos inter, trans y multidisciplinares en grado y posgrado.
4. Implementaremos un sistema integral de evaluación y mejora continua de la calidad académica, tomando en consideración estándares internacionales.



Eje 6

Profundización del enfoque territorial y regional





1. Cumpliremos los compromisos institucionales de infraestructura mediante un Plan Maestro para Sedes y Recintos, priorizando los proyectos más urgentes.
2. Potenciaremos las capacidades de gestión académica y administrativa de nuestras sedes y recintos, incluyendo la posible apertura de nuevas secciones y departamentos.
3. Agilizaremos el proceso de aprobación e implementación de nuevas carreras en sedes y recintos, creando un fondo semilla para programas innovadores.
4. Fomentaremos una mayor sinergia entre sedes, recintos y la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio en docencia, investigación y acción social, mediante un Fondo Institucional de Desarrollo Regional y Territorial.



Eje 7

**Fortalecimiento de
la vida estudiantil**



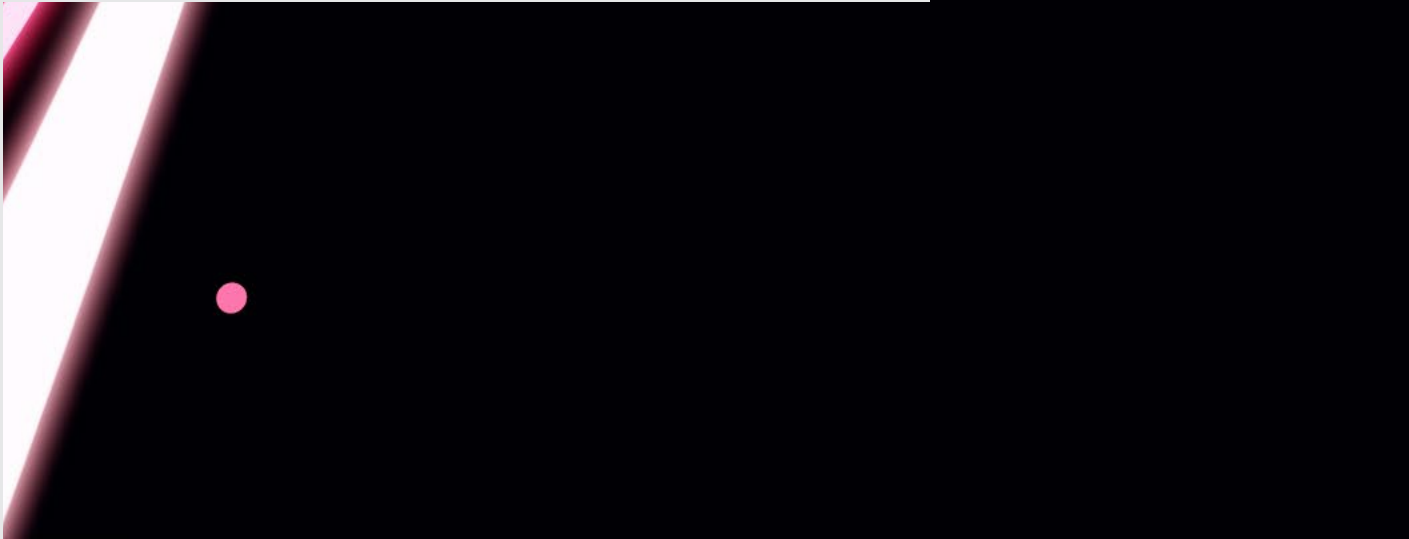
Además de las acciones en otros ejes que impactarán positivamente la vida estudiantil, proponemos las siguientes medidas específicas:

1. Actualizaremos integralmente el Reglamento de Becas para adaptarlo a las nuevas necesidades del estudiantado.
2. Mantendremos una relación de comunicación directa y fluida con las representaciones estudiantiles en el marco del respeto a su autonomía y el principio del cogobierno.
3. Mejoraremos y flexibilizaremos los procesos de admisión, ingreso y permanencia para promover la inclusión, reducir la deserción y democratizar el acceso. Esto incluirá ampliar opciones de carrera, aprovechar cupos no utilizados, facilitar traslados, analizar causas de deserción, expandir la matrícula diferida y ofrecer programas de nivelación.
4. Fortaleceremos los fondos disponibles para la internacionalización institucional, apoyando a estudiantes que presenten ponencias o participen en actividades académicas fuera del país.
5. Apoyo al sistema de bibliotecas para ampliar y mejorar los espacios físicos y horarios para el estudio y la convivencia de la población estudiantil.
6. Revisaremos para mejorar la prestación del servicio de transporte universitario dentro y hacia la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio y en sedes y recintos.
7. Impulsaremos la apertura de los servicios de comedor estudiantil en sedes y recintos en que haga falta.
8. Fortaleceremos los programas deportivos, recreativos y culturales con el propósito de fomentar el bienestar y la salud de la población estudiantil.
9. Evaluaremos con personas expertas la implementación de políticas y acciones conducentes a campus amigables con las mascotas, incluyendo su relación con el manejo de la salud mental estudiantil.



Eje 8

**Internacionalización y
posicionamiento global**





1. Flexibilizaremos la reglamentación de viáticos internacionales para facilitar la internacionalización del trabajo académico.
2. Impulsaremos proyectos de investigación triangulares (norte-sur) sobre desafíos globales incorporando universidades prestigiosas de América Latina y el resto del mundo; un programa de movilidad académica triangular para estudiantes y docentes de posgrado; y un fondo de investigación para proyectos colaborativos.
3. Fortaleceremos con mayor financiamiento la participación activa de personas investigadoras y docentes en redes internacionales; así como en actividades relevantes como congresos, coloquios, conferencias. Además, brindaremos más recursos para pasantías de investigación en instituciones aliadas.
4. Impulsaremos la internacionalización del posgrado mediante las siguientes acciones: un programa de posgrados internacionales; un sistema de co-tutela internacional para tesis de maestría y doctorado; cursos de posgrado con mediación virtual; y programas de actualización profesional.
5. Reforzaremos la capacidad de gestión y elevaremos el perfil de la OAICE para que pueda asumir los desafíos de una internacionalización de mayor alcance y para que mejore y agilice los procesos administrativos, los tiempos de respuesta para docentes y estudiantes y atención a becarios en el exterior.



Eje 9

**Fortalecimiento de la política
de género e inclusión**

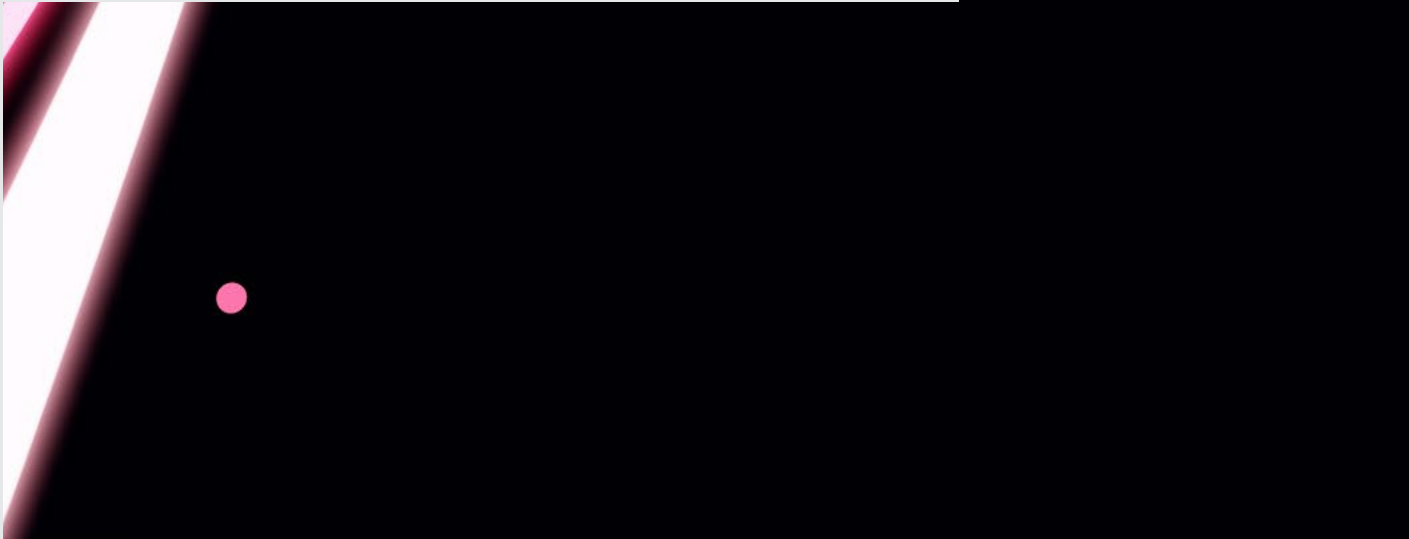


1. Desarrollaremos un plan táctico quinquenal de género para transversalizar este enfoque en todas las actividades institucionales.
2. Fortaleceremos los recursos para las comisiones institucionales en materia de género y revisaremos su estructura.
3. Incluiremos criterios de género en los puntajes de régimen académico y buscaremos la equidad en la integración de comisiones institucionales.
4. Fortaleceremos el sistema de registro para que recopile datos sobre género y no únicamente sexo registral, con el fin de respetar las identidades sexo-genéricas diversas.
5. Implementaremos un programa integral de cuidados y maternidades que incluya: instalaciones adecuadas, como salas de lactancia en todo el campus; ampliación de sistemas de cuidado dentro de la institución; y acciones afirmativas en matrícula y elección de horarios para mujeres madres y cuidadoras.
6. Construiremos una red de género en temáticas como masculinidades, mujeres en STEM y mujeres en política entre otros.
7. Desarrollaremos un sistema de acompañamiento y orientación para las mujeres jóvenes que están iniciando sus carreras académicas.
8. Fortaleceremos el financiamiento de proyectos gestionados por mujeres; así como para la presentación de trabajos en conferencias internacionales, entre otros.
9. Promoveremos políticas de contratación orientadas a la paridad y el ascenso inclusivo en el régimen académico para reducir inequidades salariales.
10. Crearemos un índice de igualdad e inclusión universitaria que permita medir el avance de las acciones realizadas en este campo, para la reorientación de las políticas y la dotación de recursos institucionales hacia estos objetivos.



Eje 10

**Bienestar y salud de la
comunidad universitaria**





1. Estableceremos un programa de evaluación y monitoreo de la salud mental de funcionarios y estudiantes, en la Oficina de Bienestar y Salud.
2. Implementaremos un programa que ofrezca servicios de consejería, terapia psicológica y de manejo del estrés, fortaleciendo los espacios de escucha existentes, para funcionarios y estudiantes.
3. Capacitaremos en primeros auxilios psicológicos a personal clave en cada facultad.
4. Desarrollaremos el plan de mentoría entre pares, donde estudiantes de años superiores debidamente capacitados puedan ofrecer apoyo y orientación a personas de nuevo ingreso.
5. Impulsaremos políticas de flexibilidad académica y administrativa que permitan ajustes razonables en cargas académicas o laborales y movilidad horizontal, para quienes estén atravesando dificultades de salud mental.
6. Realizaremos campañas regulares de concientización sobre salud mental para reducir el estigma asociado a búsqueda de ayuda.
7. Implementaremos un plan de promoción de hábitos saludables que fomenten una alimentación saludable, ejercicio regular y patrones de sueño adecuados.
8. Crearemos una línea de ayuda telefónica o chat de apoyo emocional para la comunidad universitaria.
9. Impulsaremos un programa de grupos de apoyo para abordar problemas específicos como manejo de la ansiedad, duelo o trastornos alimentarios.



Eje 1.1

**Gestión administrativa
para apoyar la actividad
académica**





1. Fortaleceremos desde la Rectoría el trabajo de la Unidad de Mejora Continua (UMEC) para optimizar procesos administrativos, reduciendo trámites innecesarios y tiempos de respuesta en actividades sustantivas.
2. Avanzaremos hacia la integración de sistemas informáticos, priorizando los que gestionan actividades sustantivas, administración y vida estudiantil. Asimismo, incorporaremos inteligencia artificial para mejorar la gestión de información.
3. Implementaremos un modelo de planificación y gestión basado en resultados y datos, para mejorar la eficiencia y efectividad universitaria.
4. Buscaremos diversificar y fortalecer las fuentes de financiación de la universidad, con el objetivo de aumentar los recursos complementarios para el desarrollo de las actividades universitarias.
5. Reforzaremos los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia para aumentar la confianza de la sociedad en la gestión universitaria.



Implementación y seguimiento

Para asegurar la implementación efectiva del Plan de Gobierno UCR 2025-2028, se propone coordinar las siguientes acciones desde la Rectoría con la Oficina de Planificación Universitaria:

- Creación de un programa de seguimiento estratégico para monitorear, adaptar y reportar el cumplimiento de este Plan.
- Desarrollar indicadores clave de desempeño.
- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua.
- Realizar revisiones anuales del Plan.
- Articular planes operativos anuales de cada unidad.
- Implementar una estrategia de comunicación institucional sobre el avance del Plan.

Iniciar el camino de la transformación

El Plan de Gobierno UCR 2025–2028 marca **un punto de inflexión** para la Universidad de Costa Rica, sentando las bases para una **transformación institucional** a mediano y largo plazo. Aborda de manera holística los desafíos críticos que enfrenta la institución, desde la **innovación académica** hasta la **sostenibilidad financiera**, pasando por la transformación pedagógica y digital y el compromiso social y ambiental.

La implementación exitosa requiere **el compromiso** de toda la comunidad universitaria y la colaboración con actores externos clave. Será crucial defender activamente el cumplimiento de los acuerdos constitucionales sobre el **financiamiento de la educación**, al tiempo que se busca cómo **optimizar los procesos académico-administrativos** y el uso de los recursos institucionales.

Este camino estratégico demandará dedicación, creatividad y compromiso. Con liderazgo y capacidad de lograr amplios acuerdos, la UCR está preparada para alcanzar sus metas, consolidándose como una universidad de excelencia, arraigada en su contexto local y comprometida con la generación de conocimiento científico y humanístico, el desarrollo sostenible y el bien común.



**Alberto
Cortés
Ramos**

Liderazgo visionario