



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Plan de Desarrollo Institucional

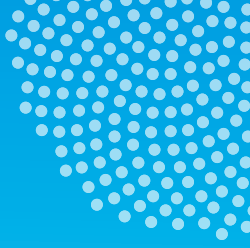


2008-2012



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA





Universidad de Costa Rica

Plan de Desarrollo Institucional 2008 - 2012





Consejo de Rectoría

Dra. Yamileth González García
Dra. Libia Herrero Uribe
Dr. Henning Jensen Pennington
Dra. María Pérez Yglesias
M.L. Carlos Villalobos Villalobos
M.Sc. Héctor González Morera

Rectora
Vicerrectoría de Docencia
Vicerrectoría de Investigación
Vicerrectoría de Acción Social
Vicerrectoría de Vida Estudiantil
Vicerrectoría de Administración

Consejo Académico del Plan Estratégico

M.Sc. Susan Chen Mok
M.Sc. Francisco Enríquez Solano
M.Sc. Margarita Esquivel Porras
M.Sc. Héctor González Morera
M.Sc. Carlos Herrera Ramírez
Licda. Maritza Monge Murillo
Dr. Mario Portilla Chaves
M.Sc. Patricia Sedó Masís
Dra. Doris Sossa Jara
M.Sc. Eliécer Ureña Prado
Mag. Carolina Vásquez Soto

Sedes Universitarias / Sede del Pacífico
Facultad Ciencias Sociales / Decano
Equipo Apoyo Gestión / Oficina de Recursos Humanos
Rectoría / Vicerrectoría Administración
Ciencias Básicas / Escuela de Química
Oficina de Planificación
Artes y Letras / Escuela de Filología
Salud / Escuela de Nutrición
Fac. Ciencias Económicas / Decana
Ciencias Agroalimentarias / Escuela Economía Agrícola
Ingeniería / Escuela Ingeniería Industrial

Asesores

M.B.A. Álvaro Cedeño Gómez

Dr. Joan Cortadellas Ángel

Dr. Luis Eduardo González Fiegehen

Catedrático jubilado de la Universidad de Costa Rica /
Consultor en Planificación Estratégica, Desarrollo de trabajo
en equipo y Procesos de cambio.
Director Técnico de la Cátedra UNESCO de Dirección
Universitaria-Universidad Politécnica de Cataluña
Profesor Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria
Director del Programa de Política y Gestión Universitaria
del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA)

Facilitadores del proceso

Licda. Anabelle Mora Bonilla

Lic. Federico Carmiol Rojas
Máster Laura Chaves Zúñiga
Licda. Edna Vásquez Zúñiga

Jefe Sección de Planeamiento, Oficina de Planificación
Universitaria
Sección de Planeamiento
Sección de Planeamiento
Sección de Planeamiento

Índice

Siglas	6	Capítulo III.....15
Presentación	7	Análisis situacional.....15
Capítulo I..... 8		Contexto nacional..... 15
Justificación y metodología..... 8		Contexto institucional..... 18
Primera etapa		
Definición de misión, visión y valores	9	Capítulo IV.....25
Segunda etapa		Marco estratégico.....25
FODA institucional.....	9	
Tercera etapa		
Verificación del FODA institucional	10	Ejes estratégicos y Factores claves del éxito.....26
Cuarta etapa		Eje de Docencia
Definición de Factores claves del éxito y		29
Objetivos estratégicos.....	10	Eje de Investigación
Quinta etapa		33
Plan de acción	11	Eje de Acción Social.....
Sexta etapa		37
Seguimiento y evaluación.....	11	Eje de Desarrollo Académico.....
		43
Capítulo II.....13		Eje de Vida Estudiantil
Marco institucional.....13		51
Misión.....	13	Eje de Gestión Institucional.....
Visión	13	55
Valores institucionales.....	14	Anexo: participantes.....59



Siglas

CEA	Centro de Evaluación Académica, UCR	OO	Oficina de Orientación, UCR
CI	Centro de Informática, UCR	OPLAU	Oficina de Planificación Universitaria, UCR
CIEQ	Comisión Institucional de Equipamiento, UCR	ORH	Oficina de Recursos Humanos, UCR
CONARE	Consejo Nacional de Rectores	ORI	Oficina de Registro, UCR
COVO	Centro de Orientación Vocacional, UCR	PDI	Plan de Desarrollo Institucional, UCR
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano	PIB	Producto Interno Bruto
DEDUN	Departamento de Docencia Universitaria, UCR	PROFOVIR	Programa de Fomento a la Vinculación con el Sector Externo, UCR
DGI	Dirección de Gestión de la Investigación, UCR	PROGAI	Programa Institucional de Gestión Ambiental Integral, UCR
EXPO	Exposición de Proyectos, UCR	PROTEA	Programa Tecnologías Educativas Avanzadas, UCR
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	RIFED	Red Institucional de Formación y Evaluación Docente, UCR
IIP	Instituto de Investigaciones Psicológicas, UCR	SEP	Sistema de Estudios de Posgrado, UCR
METIC	Docencia mediada por las Tecnologías de Información y Comunicación, UCR	TCU	Trabajo Comunal Universitario
OAICE	Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa, UCR	TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
OBAS	Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, UCR	TLC	Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana
OBS	Oficina de Bienestar y Salud, UCR	UCR	Universidad de Costa Rica
ODI	Oficina de Divulgación e Información, UCR	UPROMO	Unidad de Promoción, Vicerrectoría de Investigación, UCR
OEPI	Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones, UCR	VAS	Vicerrectoría de Acción Social, UCR
		VD	Vicerrectoría de Docencia, UCR
		VI	Vicerrectoría de Investigación, UCR
		VRA	Vicerrectoría de Administración, UCR
		VVE	Vicerrectoría de Vida Estudiantil, UCR

Presentación

En la actualidad, la educación superior se desarrolla en un ambiente dinámico y cambiante, que plantea grandes retos a las instituciones de educación superior, las cuales contribuyen con el mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante la búsqueda de soluciones a las diferentes demandas de la sociedad.

En este contexto, las universidades están llamadas a desempeñar un rol protagónico, que les permita responder, de manera efectiva y pertinente, a las necesidades de la sociedad, en los ámbitos socio-político, económico y cultural del país, y, para ello, debe implementar procesos de transformación permanentes.

Como consecuencia de lo anterior, surge la necesidad de tener un Plan de Desarrollo Institucional (PDI), que permita visualizar, establecer y priorizar las acciones de la Universidad de Costa Rica, durante el período 2008-2012.

Para la definición del PDI, se plantearon seis ejes estratégicos, que permitirán la interacción y la vinculación de todas las áreas sustantivas de la Institución. Estos ejes se han elaborado con la colaboración de la comunidad universitaria, por lo que en ellos se plasma el sentir de las personas participantes, así como el compromiso de la señora Rectora Dra. Yamileth González la cual señala:

“..la Universidad no sólo debe reflejar al país que la nutre y la sostiene, sino que también debe trabajar por superarlo...”
Rodrigo Facio

“queremos construir una institución consolidada como espacio al servicio del bien común, gestora de la diversa investigación que el país necesita en contribución con los procesos del desarrollo nacional; formadora de profesionales de alto nivel; abanderada de la educación continua o para toda la vida; mediadora de los espacios de transformación y forjadora de sueños”.

Las líneas de acción planteadas establecen el desarrollo de actividades conjuntas con un enfoque multi, inter y trans-disciplinario, una en su diversidad, orientadas a mejorar la calidad de vida de la población costarricense y sin dejar de lado el ser una Institución con capacidad de diálogo y respeto.

Se insta a toda la comunidad universitaria a caminar junta para contribuir con el cumplimiento de este Plan, cuyo éxito radicará en el compromiso y en el aporte que cada uno de nosotros proporcione en el quehacer diario.



Licda. Maritza Monge Murillo
Oficina de Planificación Universitaria

Capítulo I

Justificación y metodología

Justificación

En la actualidad, la educación superior enfrenta nuevos retos que conllevan una transformación rápida y profunda de las instituciones universitarias, para satisfacer, adecuada y oportunamente, las demandas de la sociedad.

En este sentido, y con miras a responder a los imperativos académicos y sociales, así como, también, a lo que establece el *Estatuto Orgánico*, la Universidad de Costa Rica (UCR) –desde su creación en 1940– ha orientado su quehacer a la búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza. Los procesos de mejoramiento continuo de sus diversas funciones y procesos han facilitado la consecución de estos propósitos y la construcción de condiciones para acelerar su ritmo de desarrollo.

Esta Institución universitaria, caracterizada por la pluralidad de su quehacer, procura, esencialmente, garantizar a la comunidad universitaria, el diálogo y la libre expresión de ideas y opiniones, así como la coexistencia de diferentes ideologías y corrientes de pensamiento.

El compromiso de esta Casa de Enseñanza Superior se ha plasmado en la formación de profesionales en todas las áreas del saber y en los diferentes ámbitos de la actividad universitaria: docencia, investigación y acción social y, de esta

manera, contribuir con el desarrollo integral de la sociedad.

En este contexto, se consideró indispensable iniciar la formulación de un Plan de Desarrollo Institucional que permitiera el establecimiento de acciones para enfrentar los nuevos desafíos, labor que fue delegada, por la Administración, a la Oficina de Planificación Universitaria, según acuerdo del Consejo Universitario, en su sesión extraordinaria N.º 4604.

Metodología

La Rectoría aprobó la propuesta metodológica elaborada por la Oficina de Planificación Universitaria para formular el Plan, la cual constaba de seis etapas: 1) Definición de misión, visión y valores, 2) FODA institucional, 3) Verificación FODA institucional, 4) Definición de factores claves del éxito, Ejes y objetivos estratégicos, 5) Plan de acción, 6) Evaluación y seguimiento.

El desarrollo de este proceso de planificación estratégica contó con la asesoría de un equipo de académicos de larga trayectoria universitaria y conocedores del quehacer institucional, quienes conformaron el Consejo Académico del Plan.

Asimismo, cabe mencionar que las fases para elaborar el plan no se desarrollaron en forma secuencial y, en algunos casos, fue necesario realizar ajustes acerca de la propuesta originalmente planteada.

Primera etapa

Definición de misión, visión y valores

En esta fase, se replanteó la misión institucional a partir de los artículos N.º 1 y 3 del Título I del *Estatuto Orgánico* –modificados por la Asamblea Colegiada en el año 2005–, con el aporte de los señores miembros del Consejo Académico del Plan y del Consejo de Rectoría.

Para definir la visión institucional, se tomaron como referencia los resultados de la reflexión –realizada con las diferentes áreas académicas de la Institución– durante las sesiones plenarias de validación del FODA titulada “La Universidad que queremos”. El proceso de construcción de este concepto estuvo a cargo del Máster Álvaro Cedeño, catedrático jubilado de nuestra Institución.

Con respecto a los valores institucionales, debe indicarse que estos fueron definidos por el Consejo Universitario en las Políticas Institucionales, emitidas para el año 2008.



Segunda etapa

FODA institucional

Esta fase se llevó a cabo mediante la realización de talleres con todas las áreas que conforman la Institución. El documento base para el análisis fue el FODA institucional elaborado en el 2002, por cuanto este contenía elementos que aún estaban vigentes.

En la construcción de este proceso, se realizaron 22 sesiones plenarias, las cuales contaron con una participación aproximada de 300 personas, representantes de todas las áreas de la Universidad: 1) Artes y Letras, 2) Ciencias Básicas, 3) Ciencias Sociales, 4) Ciencias Agroalimentarias, 5) Salud, 6) Ingeniería, 7) Sedes Universitarias, 8) Equipo de apoyo a la gestión. Los Consejos de Área fueron los encargados de nombrar la respectiva representación estudiantil, docente y administrativa.



Tercera etapa

Verificación del FODA institucional

En esta etapa, se trabajó en la verificación de las apreciaciones de los ejes de Gestión académica y Gestión administrativa, para lo cual se elaboró un documento de verificación interna que contiene los aspectos relacionados con las fortalezas y las debilidades institucionales, las que fueron priorizadas por el Consejo Académico del Plan, de acuerdo con la frecuencia en que fueron mencionadas y el criterio de experto de los integrantes de este Consejo.

Adicionalmente, se elaboró un documento de verificación externa con información del contexto nacional e internacional; este considera las oportunidades y las amenazas en los ejes de Docencia e Investigación.

En esta fase, se contó con el apoyo de la Escuela de Estadística, unidad académica que suministró los informes correspondientes a las encuestas del proyecto de Públicos Internos, de los últimos dos años. Estos documentos contribuyeron con la verificación y la desestimación de las diferentes apreciaciones del FODA.

La labor desarrollada en esta etapa incluyó la revisión, extracto y análisis de documentos, tanto de la realidad institucional como de la realidad nacional e internacional.

En virtud de la cantidad de información que se recopiló en el FODA institucional, fue necesario priorizar las diferentes apreciaciones con el fin de concentrar recursos en los retos trascendentales. En esta etapa, se elaboró un documento denominado “FODA institucional priorizado”.

Cuarta etapa

Definición de Factores claves del éxito y Objetivos estratégicos

Se definieron los Factores claves del éxito tomando como base el documento FODA priorizado y se elaboró una propuesta de Ejes estratégicos, los cuales fueron presentados al Consejo de Rectoría. Posteriormente, el Consejo Académico propuso los Objetivos estratégicos para cada uno de los Factores claves del éxito.



Quinta etapa

Plan de acción

Las acciones resultaron de un proceso interactivo, en primera instancia del Consejo Académico del Plan y, posteriormente, de los Consejos Asesores de cada una de las Vicerrectorías.



Sexta etapa

Seguimiento y evaluación

Se definirán los indicadores, en un trabajo conjunto entre la Oficina de Planificación Universitaria y los diferentes responsables.





Capítulo II

Marco institucional

Misión

La razón de ser de la Institución responde al siguiente enunciado:

“La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior estatal, autónoma constitucionalmente y democrática, que promueve la formación crítica, humanística y cultural, constituida por una comunidad de estudiantes, profesores y profesoras, funcionarias y funcionarios administrativos/as, la cual contribuye con las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante el desarrollo de actividades de docencia, investigación y acción social, apoyada en una política institucional dirigida a la consecución de la justicia social, la equidad, el desarrollo integral, la libertad plena y la total independencia de nuestro pueblo”.

Visión

La visión de la Universidad de Costa Rica, para el quinquenio 2008-2012 es la siguiente:

“Aspiramos a ser una Universidad de excelencia, sostenible, transformadora, inter y multicultural, actualizada, que mediante el diálogo libre y reflexivo y la evaluación continua, fortalezca su compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida y sea referente en la conciencia nacional”.



Valores institucionales

Los valores para orientar el quehacer de la Institución fueron establecidos por el Consejo Universitario en las Políticas institucionales de 2008, según el siguiente detalle:

Excelencia, austeridad, honestidad intelectual, respeto a las personas y aceptación de las diferencias, solidaridad y compromiso, sentido de la responsabilidad personal, sentido de la justicia y de la equidad, cooperación, libertad, satisfacción de vida, creatividad, humildad, amor, paz, sencillez, tolerancia, calidad, pertinencia, autenticidad, transparencia y participación democrática.

Capítulo III

Análisis situacional

Contexto nacional

En nuestro país, existen diferentes instancias avocadas al estudio y al análisis de diferentes problemáticas nacionales en los ámbitos político, social, económico, ambiental y cultural, entre otros, con miras a la búsqueda de soluciones y para contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población costarricense.

Entre estas iniciativas, se pueden mencionar las publicaciones: *Estado de la Nación*, *Plan Nacional de la Educación Superior Estatal 2006-2010*, *Hacia un modelo educativo para elevar la calidad de la educación costarricense*, *Estrategia siglo XXI*, *Plan de acción de la Educación para todos 2003-2015* entre otras, todas ellas elaboradas por universidades públicas, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y otros entes vinculados con el quehacer académico.

En este sentido, cabe mencionar el trabajo realizado por CONARE, con respecto al treceavo *Informe del Estado la Nación*, el cual presenta un análisis de la realidad de nuestro país en el año 2006. En este documento, –preparado en el 2007– se abordan las dimensiones político, social, económico, ambiental y cultural, entre otras, con el propósito de brindar un diagnóstico situacional en estas áreas, a la población costarricense, por cuanto este se constituye en una herramienta para la toma de decisiones en asuntos de interés nacional.

De acuerdo con este Informe, el año 2006 se constituyó en un período favorable para el país

desde el punto de vista económico y social: “...*el producto interno bruto (PIB) y el ingreso nacional disponible crecieron rápidamente por segundo año consecutivo; se alcanzaron máximos históricos en las exportaciones y en la atracción de inversión extranjera directa; la inflación disminuyó y la recaudación tributaria se incrementó de manera vigorosa...*”

Por otra parte, y a pesar de la bonanza económica, se evidenciaron algunos aspectos que afectaron directamente el desarrollo del país, entre los que se pueden mencionar la falta de liquidez, la generación de empleo de baja calidad y la inequidad en la distribución del ingreso, lo que ha incidido en una desigualdad absoluta. El ingreso promedio real de los ocupados creció; disminuyó el desempleo, y la inversión social tuvo un leve repunte.

En el campo político, se realizaron esfuerzos entre los Poderes Ejecutivo y el Legislativo, para agilizar y terminar con la progresiva paralización del Congreso; no obstante, esta iniciativa no obtuvo resultados satisfactorios; a pesar de ello, el grado de incertidumbre política es menor en comparación con otras realidades latinoamericanas.

Este período tampoco logró impulsar una participación ciudadana activa, lo que fue demostrado con los resultados de abstencionismo en los comicios para la elección de Alcaldes.

Por otra parte, se llevó a cabo, por primera vez, un mecanismo de participación ciudadana, tal como es el *referéndum*; lo anterior, con el fin de determinar la aceptación o el rechazo de la sociedad costarricense de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (TLC).

Asimismo, este período se caracterizó por la ruptura del bipartidismo, lo que generó nuevas opciones tanto para el Poder Ejecutivo como para el Legislativo.

En cuanto al tema de la gestión ambiental, cabe señalar que se presentaron inconvenientes con respecto a la protección de los recursos naturales y otros de gran valor, así como el resguardo y uso de espacios de dominio público.

Pese a que la normativa y el discurso político de las autoridades gubernamentales se ha orientado a la conservación y a la sostenibilidad de los recursos, la calidad y la disposición de los bienes ambientales, se ha visto afectada. De igual forma, el *Informe del Estado de la Nación*, indica la necesidad de fortalecer la capacidad institucional para regular y velar por el cumplimiento de los lineamientos establecidos en este campo.

Todo lo anterior ha ocasionado una escasa participación de la sociedad civil en la conservación del patrimonio natural, lo que evidencia la necesidad de plantear una agenda de propuestas, que permitan identificar opciones para mejorar tanto la protección del patrimonio natural, como el control de los impactos ambientales y la huella ecológica de la dinámica económica y social.

En este contexto nacional, es importante señalar que el Gobierno de la República elaboró el *Plan de Desarrollo 2006-2010*, el cual señala la necesidad de aumentar el financiamiento en un 8% del PIB, con miras a ampliar la cobertura, la calidad y la relevancia del sistema educativo nacional.

Por su parte, el Consejo Nacional de Rectores, como ente responsable de orientar el quehacer

de las instituciones universitarias, ha venido trabajando en concordancia con lo establecido en el *Plan Nacional de la Educación Superior 2006-2010*. Este establece, entre otros desafíos, constituir a las universidades en centros de pensamiento crítico, generar mayores conocimientos sobre la realidad nacional, fortalecer la vinculación con el sector productivo, adecuar la oferta universitaria a los requerimientos de la sociedad, realizar investigación científica y tecnológica que contribuya con el desarrollo nacional y regional, aumentar el nivel de educación y formación integral, aumentar la inversión en educación científica y tecnológica, como un aspecto clave para la transformación económica y aplicar los resultados de la evaluación como un instrumento de gestión.

De igual forma, el proyecto *Estrategia siglo XXI* –en el marco del plan de trabajo de CONARE– propone retos importantes orientados a hacer de la ciencia, la tecnología y la innovación, elementos centrales y articuladores del desarrollo nacional y del cambio que necesita el país, para ser, en la primera mitad del siglo XXI, una nación desarrollada.

En este sentido, la educación, la ciencia y la tecnología han constituido y deben constituir siempre, una herramienta que impulse el desarrollo humano sostenible de Costa Rica. Esta situación demanda la vinculación de la ciencia y la tecnología con algunas áreas de interés e impacto para la sociedad y así coadyuvar con una visión de país, acorde con los valores y los rasgos de la identidad nacional que, día con día, se transforman.

Algunas de las aspiraciones en materia de ciencia y tecnología que propone esta estrategia son:

- Invertir más en investigación y desarrollo.
- Impulsar la oferta de ciencia y tecnología desde las instituciones de educación superior.
- Otorgar incentivos a los investigadores dedicados a esa labor.

De igual forma, el Programa de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, de la Universidad de Costa Rica, propone impulsar y desarrollar la tecnología, así como elevar la calidad de la formación profesional de sus graduados/as. El cumplimiento de estos propósitos demandan –entre otras iniciativas– la integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la definición de políticas institucionales para dar continuidad a esta perspectiva.

Por otro lado, el CONARE ha venido trabajando en el establecimiento de estrategias para el mejoramiento de la educación nacional. Este esfuerzo se concretó en un libro que ofrece un panorama situacional de este sector y plantea una agenda de proyectos de investigación y de acción social, que contribuirán con el perfeccionamiento del sistema educativo.

Por todo lo anteriormente expuesto, cobra importancia el trabajo conjunto que realizan las universidades estatales para satisfacer, en forma sostenida, los requerimientos de recurso humano calificado y favorecer el desarrollo nacional por medio de la búsqueda permanente de la excelencia, la pertinencia y la equidad de sus instituciones, considerando los preceptos de coordinación e integración.



Contexto institucional

Los orígenes de la Universidad de Costa Rica se ubican en la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, fundada en 1814, la cual se convirtió en Universidad en 1843. Después de 45 años de aportes, fue clausurada por motivos de orden político, económico y académico. Su quehacer se perpetuó por medio de las facultades de Derecho, Agronomía, Bellas Artes y Farmacia, que continuaron funcionando independientemente.

Sobre el legado de la Universidad de Santo Tomás, se creó la Universidad de Costa Rica, el 26 de agosto de 1940, como la primera institución de educación superior universitaria estatal fundada en el país, creada mediante *Ley Orgánica*, e incorporada en la *Constitución Política de la República de Costa Rica*, en 1949.

La UCR abrió sus puertas en marzo de 1941 y, desde entonces, ha encauzado su quehacer en concordancia con la búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza, tal y como reza su *Estatuto Orgánico*.

La Institución goza de independencia para el desempeño de sus funciones y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios.

La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior pública que cuenta con varias sedes y recintos a lo largo y ancho del país: 1) Sede Rodrigo Facio, localizada en la provincia de San José, en el distrito de Montes Oca, 2) Sede

de Guanacaste, ubicada en el distrito de Liberia de esa provincia, cuenta con el Recinto Universitario de Santa Cruz, 3) Sede del Atlántico, en la provincia de Cartago, distrito de Turrialba; adicionalmente, cuenta con los Recintos de Paraíso y de Guápiles, 4) Sede de Limón, localizada en el barrio La Colina de esa provincia, 5) Sede del Pacífico, en el Cocal de Puntarenas y 6) Sede de Occidente, ubicada en San Ramón de Alajuela, la cual cuenta con el Recinto Universitario de Tacaes, ubicado en Grecia.

Este centro de enseñanza está conformado por 50 Escuelas, 27 Centros de Investigación, 12 Institutos de Investigación, 2 Estaciones Experimentales, 2 Fincas Experimentales y 17 Laboratorios. La comunidad universitaria se encuentra constituida por estudiantes, docentes y personal administrativo. En el 2007¹, la UCR contó con una población aproximada de 36.500 estudiantes, 5.000 docentes y 3.500 funcionarios/as administrativos/as.

La diversidad y la riqueza de las carreras educativas que ofrece esta Universidad, se evidencia en la consolidación de 438 opciones académicas –las cuales corresponden a: 225 de pregrado y grado y 213 en posgrado y especialidades–, y la convierten en uno de los centros de estudio con mayor demanda por parte de la población estudiantil de secundaria, que la prefiere para realizar su formación profesional, tal y como lo indica el informe de la *Encuesta de Públicos Internos de 2004*, realizada por la Escuela de Estadística.

La labor en el campo de la Investigación y la Acción Social, posibilitan el intercambio de saberes entre la Institución y los diferentes sectores de la sociedad.

1. Oficina de Planificación Universitaria, *Panorama Cuantitativa*. 2007.

Por otro lado, la Universidad busca fortalecer su liderazgo en los ámbitos nacional y regional, mediante la realización de proyectos sociales y de investigación en las comunidades, así como desempeñando su papel de instancia asesora –a solicitud de autoridades gubernamentales– en proyectos de ley u otros asuntos de interés nacional.

La vocación humanista, cualitativa, crítica y ética, el compromiso histórico, la calidad y la pertinencia, así como la capacidad de formar redes o participar en ellas, señala a la UCR como una de las instituciones con mayor credibilidad por parte del pueblo costarricense. Esto se evidencia en el *Informe de las Encuestas de opinión a los graduados de esta Casa de Enseñanza Superior*, –realizadas por la Escuela de Estadística en los últimos cinco años–, cuando se hace referencia a la gran mayoría de personas graduadas de la Institución, quienes han ingresado al mercado laboral en actividades relacionadas con los estudios realizados y con una remuneración medianamente buena.

En lo que respecta al accionar de la Universidad de Costa Rica –en los últimos tres años–, es importante resaltar algunos de los retos en los que se ha obtenido un mayor nivel de avance. Se citan los logros alcanzados en el campo de la comunicación, en cuanto al mejoramiento de las estrategias de rendición de cuentas y el fortalecimiento de algunos programas en los medios de comunicación universitarios, así como la labor del Programa de Fomento a la

Vinculación con el Sector Externo (PROFOVIR), la realización de la Feria Vocacional y la Exposición de proyectos de la UCR (EXPO-UCR), actividades que han incidido en el conocimiento que tiene la población costarricense sobre la labor que realiza esta Casa de Estudios.





Adicionalmente, esta Institución ha realizado esfuerzos por actualizar el equipo tecnológico, mejorar el acceso remoto y aumentar la capacidad de acceso a internet. Sin embargo, se ha evidenciado la necesidad de fortalecer el Sistema Integrado de Información Institucional, con miras a facilitar los procesos de toma de decisiones de las autoridades y mejorar la capacidad de respuesta por parte de algunas instancias universitarias.

De igual forma, con el propósito de abrir nuevas oportunidades de formación profesional, la posibilidad de ascender en Régimen Académico y de mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y la sociedad, la Universidad ha implementado algunas iniciativas, entre ellas la creación de incentivos para la Investigación y la Acción Social, en el nivel interno mediante los fondos concursables y los proyectos del Fondo del Sistema, en el ámbito de CONARE.

En este mismo período, se ha dado continuidad a los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación de carreras y ensayos de laboratorio con entes nacionales e internacionales, como mecanismos para mejorar, en forma continua, el quehacer académico institucional.

En este ámbito, se destaca la labor del equipo de Evaluación Académica coordinado por la Vicerrectoría de Docencia, dedicado a revisar y corregir los lineamientos y la normativa correspondientes a la autoevaluación y la autorregulación.

Por otro lado, esta Vicerrectoría ha promovido un programa para el desarrollo de la gestión académica universitaria, dirigido, especialmente, a docentes con puestos de dirección.

Esta iniciativa busca propiciar el desarrollo de actividades formativas orientadas a aclarar el rol del personal académico con puestos de dirección, en el marco de los principios y las políticas institucionales, mediante la realización de varios módulos de capacitación general, que le permitan a las autoridades universitarias cumplir adecuadamente sus funciones y considerarla en su proceso de evaluación para Régimen de Méritos.

Asimismo, cabe resaltar el proyecto de asesoría académica desarrollado por el Centro de Evaluación Académica (CEA), *Proyecto unicambio XXI* y la existencia de un equipo de diseño curricular, orientado a crear espacios de reflexión y de análisis en torno a la gestión del currículo en la educación superior.

Por otra parte, el aporte de recursos presupuestarios, provenientes del Estado –tal y como lo establece el artículo 85 de la *Constitución Política*– representa, para la Universidad, la mayor fuente de ingresos que le permite el desarrollo de las actividades sustantivas.

Asimismo, cabe señalar que el comportamiento financiero de la Universidad ha mostrado, en los últimos períodos de operación, una estructura financiera sólida y una situación financiero-presupuestaria positiva.

Lo anterior, le ha permitido a esta Casa de Enseñanza invertir en obras de infraestructura, así como la firma de un fideicomiso de titularización con el Banco Nacional, para el desarrollo de varios megaproyectos, con los que se busca solventar algunas de las necesidades institucionales en este campo, para los próximos años.

En relación con los servicios que se brindan a la comunidad estudiantil, debe mencionarse la modernización de los sistemas de información: matrícula en línea en todas las sedes y recintos y expediente digital de cada estudiante con respecto al plan de estudios, entre otros.

No obstante, en algunas unidades académicas se enfrentan dificultades para la consecución de



lugares y la colocación de estudiantes en las prácticas profesionales. De acuerdo con la opinión de las personas graduadas emitidas en la encuesta del *Proyecto Públicos Internos* al 2004, este aspecto –sumado a la falta de laboratorios– ha representado una limitación en la preparación profesional recibida en esta Casa de Enseñanza Superior.

En cuanto a la gestión del talento humano, la Administración implementó la política de Gestión del recurso humano, la cual tiene como principios la sostenibilidad presupuestaria de la Institución, la equidad salarial, tanto interna como externa, el mejoramiento de la calidad de vida del personal docente y administrativo de la Institución.

En lo que se refiere a la capacitación del personal, algunas dependencias universitarias han desarrollado iniciativas dirigidas a mejorar la comprensión de la legislación y la normativa institucionales.

De igual forma, se han llevado a cabo charlas de orientación e inducción y, también, sobre temas relacionados con la adecuación curricular, cobertura, accesibilidad, discapacidad y otros aspectos administrativos, lo que ha incidido en la formación de los cuadros de relevo que requiere la Institución.

Entre tanto, se ha logrado ampliar la prestación de servicios de bienestar y salud –en las diferentes sedes y recintos–, tales como medicina general y especializada, atención psicológica, orientación, enfermería, odontología, nutrición, oftalmología, entre otros, lo que ha contribuido significativamente con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria.



Por otro lado, se trabaja en la promoción de la salud mediante la realización de diversas actividades con miras a fortalecer el desarrollo integral de la población estudiantil, docente y administrativa de la Universidad, tales como la campaña *MMM...Saludable!*, caminatas y charlas, así como espacios de reflexión sobre diversos temas y cursos ofrecidos por la Unidad de Programas Deportivos, Recreativos y Artísticos.



Finalmente, la labor de la institución se transfiere a la comunidad nacional por medio de sus diversos proyectos y programas de acción social.

Se destaca la EXPO-UCR realizada en el 2006, –como un mecanismo de rendición de cuentas a la sociedad– en la cual se presentó el quehacer académico de la Universidad, tanto con la información que se brinda a visitantes como, también, mediante espectáculos artísticos y culturales, degustaciones, venta de libros y talleres abiertos, entre otros.

Como parte de esta labor de proyección a la comunidad costarricense, se debe mencionar la labor que realizó la Sección de Trabajo Comunal (TCU), –en coordinación con las unidades académicas– mediante 112 proyectos por semestre, para un total de 590.400 horas aportadas a la sociedad durante el periodo 2006-2007.

Estos proyectos buscan fortalecer la interdisciplinaria y el proceso de interacción entre Docencia, Investigación y Acción Social, así como la excelencia académica del quehacer universitario.





En el mismo periodo, asimismo, la Sección la Extensión Docente y Educación Continua desarrolló, aproximadamente 540 proyectos, con el objetivo de interactuar con el sector externo y dar a conocer la capacidad académica de la Institución, mediante actividades educativas, de difusión de conocimientos, cursos de capacitación y actualización, asesorías o servicios especiales.

De esta manera, esta Sección ha participado en la Expo-Empleo y en la Expo-Industria, con el propósito de dar a conocer, a la población costarricense, las oportunidades que, en materia de capacitación y actualización profesional, ofrece la Universidad.

Todo este quehacer académico, plasmado en las diferentes actividades sustantivas que realiza la UCR, evidencia el compromiso de esta Institución por la Ciencia, el Arte, la enseñanza, la Investigación y la Acción Social.

Aunado a lo anterior, se cumple con lo que establece su *Estatuto Orgánico*, en lo que se refiere a la conformación de una conciencia creativa, crítica y objetiva, para buscar soluciones a las diferentes problemáticas que aquejan a la sociedad costarricense.



Capítulo IV

Marco estratégico

Para lograr el cumplimiento de la misión y la visión institucionales, se plantean los Ejes estratégicos que guiarán el quehacer de la Universidad en los próximos cinco años, según el siguiente detalle:

- Docencia
- Investigación
- Acción Social
- Desarrollo Académico
- Vida Estudiantil
- Gestión Institucional

Para cada uno de ellos se definieron Factores claves del éxito, Objetivos estratégicos y Acciones. Los elementos citados permitirán la realización de este proyecto de trascendencia institucional.

A continuación, se presentan los esquemas que contienen esta información.

Ejes estratégicos y Factores claves del éxito

Docencia	Investigación	Acción Social
I. Planificación curricular.	I. Investigación científica y tecnológica.	I. Interacción y retroalimentación permanentes con la comunidad nacional e internacional.
II. Innovación pedagógica.	II. Patrimonio cultural y natural del país.	II. Innovación de programas de Acción Social.
III. Desarrollo académico del personal docente.	III. Evaluación de la investigación.	III. Compromiso de las instancias universitarias con el fortalecimiento y la innovación de programas y proyectos de Acción Social (Trabajo Comunal Universitario, Extensión Docente y Extensión Cultural), socialmente pertinentes y académicamente relevantes.
		IV. Práctica de comunicación e información que facilite la incidencia de la Universidad como actor legítimo en los debates sobre temas estratégicos para el desarrollo sostenible y el bienestar.

Desarrollo Académico

I. Planificación académica.

II. Articulación dinámica de Docencia, Investigación y Acción Social.

III. Calidad y pertinencia del quehacer académico.

IV. Sistema de Estudios de Posgrado.

V. Producción intelectual institucional.

Vida Estudiantil

I. Sistema de ingreso de estudiantes a la Institución.

II. Servicios estudiantiles.

III. Población graduada.

IV. Movilidad estudiantil.

Gestión Institucional

I. Gestión académica y administrativa.

II. Sistemas de información.

III. Planificación y evaluación.



Eje de Docencia

El eje de Docencia se concibe de la siguiente manera:

Diseña, articula, flexibiliza y administra los diversos planes de estudios, los cuales seleccionan, organizan y ordenan, para fines del proceso de aprendizaje, todos los componentes curriculares de una carrera que se consideran social y culturalmente necesarios. Asimismo, busca la flexibilidad curricular, la inter, trans y multidisciplinariedad en los diferentes saberes y las necesidades o demandas de la sociedad desde una visión nacional, regional y planetaria. Por otra parte, busca la evaluación, la autoevaluación para el mejoramiento y la acreditación de programas académicos, procurando la calidad y la excelencia académica, así como proyectos innovadores y el uso de tecnologías de la información y comunicación en el proceso de aprendizaje. Procura el mejoramiento constante del profesorado universitario.

La Universidad de Costa Rica podría cumplir con la visión propuesta si logra los siguientes Factores claves del éxito y sus correspondientes Objetivos estratégicos, los cuales se indican a continuación:

- I. Planificación curricular
- II. Innovación pedagógica
- III. Desarrollo académico del personal docente



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>I. Planificación curricular</p>	<p>D.1.1. Fortalecer la planificación curricular con calidad y excelencia, mediante el análisis de las tendencias actuales en los niveles nacional e internacional, para responder a las necesidades de la sociedad.</p>	<p>D.1.1.1. Analizar la oferta académica considerando las necesidades del país.</p>	<p>VD, CEA, CONARE</p>
		<p>D.1.1.2. Crear un programa de planificación académica en el ámbito institucional con un enfoque multi-, inter-, trans- y disciplinario.</p>	<p>VD, CEA, CONARE</p>
		<p>D.1.1.3. Desarrollar una estrategia de seguimiento a la población graduada.</p>	<p>VD, VVE, CEA, Unidades Académicas</p>
		<p>D.1.1.4. Readecuar los planes de estudio para estudiantes con diferentes capacidades y talentos. (currícula paralelos, ocultos y ejes transversales en las todas las carreras).</p>	<p>VD, CEA, Unidades Académicas, CONARE</p>
		<p>D.1.1.5. Incorporar ejes transversales en el currículo universitario (liderazgo, trabajo en equipo, negociación, asertividad, comunicación, entre otras).</p>	<p>VD, CEA</p>
		<p>D.1.1.6. Fortalecer los acuerdos y los convenios que permitan la armonización de los planes de estudio en instituciones de educación superior prestigiosas en el extranjero.</p>	<p>VD, OAICE, CSUCA</p>
		<p>D.1.1.7. Actualizar las funciones del grupo de docentes consejeros, de acuerdo con los requerimientos de la comunidad estudiantil.</p>	<p>VD, VVE, Unidades Académicas</p>
		<p>D.1.1.8. Capacitar y actualizar permanentemente en aspectos curriculares a las unidades académicas (comisiones de currículo y autoridades universitarias).</p>	<p>CEA, CONARE</p>
		<p>D.1.1.9. Fortalecer los procesos institucionales de autoevaluación, autorregulación y acreditación.</p>	<p>VD, CEA</p>

Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>II. Innovación pedagógica</p>	<p>D.2.1. Promover la innovación pedagógica de los procesos de aprendizaje para facilitar la transmisión del conocimiento.</p>	<p>D.2.1.1. Potenciar, en las unidades académicas, la formación permanente y la asesoría en los procesos pedagógicos (cursos presenciales y en línea, páginas Web).</p> <p>D.2.1.2. Desarrollar actividades de intercambio académico en los procesos de formación.</p>	<p>VD, METIC, RIFED</p> <p>UA-VD, OAICE</p>
<p>III. Desarrollo académico del personal docente</p>	<p>D.3.1. Promover la formación del recurso humano docente, para mejorar la labor académica e incentivar su compromiso con la Institución.</p>	<p>D.3.1.1. Establecer un programa permanente de capacitación y actualización del recurso humano.</p> <p>D.3.1.2. Intercambiar experiencias por medio de proyectos conjuntos.</p>	<p>RIFED</p> <p>VD, DEDUN, CEA, PROTEA, METIC, OAICE</p>



Eje de Investigación

El eje de Investigación se concibe de la siguiente manera:

Constituye uno de los pilares básicos de la vida académica que favorece el desarrollo de proyectos y programas multi, inter y transdisciplinarios, para fortalecer la docencia y la acción social mediante la producción científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, con el propósito de contribuir prospectivamente con las transformaciones que la sociedad necesita.

La Universidad de Costa Rica podría cumplir con la visión propuesta si logra los siguientes Factores claves del éxito y sus correspondientes Objetivos estratégicos, los cuales se indican a continuación:

- I. Investigación científica y tecnológica
- II. Patrimonio cultural y natural del país
- III. Evaluación de la investigación



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>I. Investigación científica y tecnológica</p>	<p>I.1.1. Generar investigación científica y tecnológica: innovadora, oportuna, pertinente y de calidad, con un enfoque multi-, inter-, trans- y disciplinario para posicionarla en el desarrollo nacional e internacional.</p>	<p>I.1.1.1. Promover la investigación científica y tecnológica innovadora que favorezca la excelencia académica y que responda a principios universales de calidad.</p> <p>I.1.1.2. Fomentar la transferencia del conocimiento científico y tecnológico generado en la Universidad, en el ámbito nacional e internacional.</p> <p>I.1.1.3. Promover alianzas estratégicas con entes nacionales e internacionales, públicos o privados, para el desarrollo de proyectos conjuntos.</p> <p>I.1.1.4. Maximizar el uso y el aprovechamiento de alta tecnología en el proceso de investigación científica y tecnológica.</p> <p>I.1.1.5. Promover el acceso a la producción institucional de la Universidad de Costa Rica, mediante el desarrollo de un repositorio y la búsqueda de los recursos que garanticen su sostenibilidad (revistas y libros).</p> <p>I.1.1.6. Estimular la publicación de la producción académica resultante de la investigación –que desarrolla la Universidad de Costa Rica– en revistas nacionales e internacionales.</p> <p>I.1.1.7. Gestionar la consecución de fondos internos y externos para el desarrollo de programas, proyectos y actividades de investigación.</p>	<p>Unidades Académicas, Centros e Institutos de Investigación, Estaciones Experimentales, otras Unidades de Investigación</p> <p>PROINNOVA</p> <p>VI, UPROMO</p> <p>Unidades Académicas, Centros e Institutos de Investigación, Estaciones Experimentales, otras Unidades de Investigación</p> <p>Unidades Académicas, Centros e Institutos de Investigación, Estaciones Experimentales, otras Unidades de Investigación</p> <p>VI, Unidades Académicas, Centros e Institutos de Investigación</p> <p>Unidades Académicas, Centros e Institutos de Investigación, Estaciones Experimentales, otras Unidades de Investigación, UPROMO</p>

Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>I. Investigación científica y tecnológica</p>		<p>I.1.1.8. Poner al servicio de la comunidad científica los recursos y las herramientas de información sistémicas que faciliten la gestión de la investigación en todos sus ámbitos.</p> <p>I.1.1.9. Desarrollar modelos y mecanismos para asignar recursos de investigación, según criterios de excelencia, eficiencia y pertinencia.</p> <p>I.1.1.10. Estimular nuevos grupos de investigadores jóvenes.</p>	<p>VI</p> <p>VICERRECTOR, DGI, Unidad de Gestión Administrativa - VI</p> <p>VI, Unidades Académicas</p>
<p>II. Patrimonio cultural y natural del país</p>	<p>I.2.1. Fortalecer el quehacer investigativo institucional para conservar, mantener y preservar el patrimonio cultural y natural del país. (Desarrollo sostenible: ambiental, social, cultural, económico e histórico).</p>	<p>I.2.1.1. Generar actividades académicas de investigación que favorezcan el desarrollo sostenible.</p>	<p>VI, Unidades Académicas, Centros e Institutos de Investigación, otras Unidades de Investigación</p>
<p>III. Evaluación de la investigación</p>	<p>I.3.1. Determinar la pertinencia e impacto de las investigaciones que se realizan en la Universidad y su contribución con el desarrollo de la sociedad.</p>	<p>I.3.1.1. Establecer un sistema integrado de evaluación de la investigación.</p> <p>I.3.1.2. Fortalecer una cultura de rendición de cuentas y de calidad de la investigación.</p> <p>I.3.1.3. Diseñar y aplicar medidas tendientes a mejorar el quehacer investigativo.</p> <p>I.3.1.4. Establecer planes de seguimiento y de monitoreo para todas las acciones de investigación.</p> <p>I.3.1.5. Crear mecanismos de evaluación que determinen el aporte de la investigación en la resolución de problemas nacionales.</p> <p>I.3.1.6. Promover que las publicaciones científicas y académicas de la Universidad de Costa Rica cumplan con los criterios de calidad que permitan su indexación internacional.</p>	<p>VI</p> <p>VI</p> <p>VI</p> <p>VI</p> <p>VI</p> <p>VI</p>



Eje de Acción Social

El eje de Acción Social se concibe de la siguiente manera:

Es la actividad sustantiva que integra y retroalimenta permanentemente a la Universidad con la comunidad nacional e internacional, para poner a su servicio la capacidad académica institucional, con el propósito de lograr, en conjunto, las transformaciones requeridas para el mejoramiento de la calidad de vida.

Mediante trabajo inter y transdisciplinario atiende las necesidades y las demandas sociales, y, en contacto con las personas y el ambiente, complementa y enriquece su quehacer por medio de programas institucionales, procesos culturales, educación continua, extensión docente, trabajo comunal universitario y medios de comunicación.

La Universidad de Costa Rica podría cumplir con la visión propuesta si logra los siguientes Factores claves del éxito y sus correspondientes Objetivos estratégicos, los cuales se indican a continuación:

- I. Interacción y retroalimentación permanentes con la comunidad nacional e internacional
- II. Innovación de programas de Acción Social
- III. Compromiso de las instancias universitarias con el fortalecimiento e innovación de programas y proyectos de Acción Social, (Trabajo Comunal Universitario, Extensión Docente y Extensión Cultural), socialmente pertinentes y académicamente relevantes
- IV. Práctica de comunicación e información que facilite la incidencia de la Universidad como actor legítimo en los debates sobre temas estratégicos para el desarrollo sostenible y el bienestar



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>I. Interacción y retroalimentación permanentes con la comunidad nacional e internacional</p>	<p>AS.1.1. Fortalecer actividades, proyectos y programas de acción social, de manera que sean accesibles, oportunos, pertinentes y de calidad, con un enfoque multi-, inter-, trans- y disciplinario para generar mayor impacto y retroalimentar permanentemente la labor que desarrolla la Universidad con la sociedad.</p>	<p>AS.1.1.1. Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con entes públicos y privados para desarrollar programas y proyectos de Acción Social sostenibles y que redunden en el fortalecimiento de la institucionalidad de las diversas regiones del país.</p> <p>AS.1.1.2. Fortalecimiento de la Extensión Docente vía la especialización de dos nuevos ámbitos de trabajo académico: Extensión Docente y Educación Continua.</p> <p>AS.1.1.3. Promover, en todas las unidades académicas, centros e institutos de investigación, la realización de programas y proyectos de Acción Social que permitan el efectivo intercambio de conocimientos y que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del país.</p> <p>AS.1.1.4. Desarrollo de nuevas estrategias y medios para mejorar la difusión del quehacer universitario, que permita el acceso de los diferentes actores sociales a la Universidad.</p>	<p>VAS, Unidades Académicas</p> <p>VAS</p> <p>VAS</p> <p>ODI, Medios de Comunicación Universitarios</p>

Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>II. Innovación de programas de Acción Social</p>	<p>AS.2.1. Potenciar iniciativas institucionales e interuniversitarias innovadoras, para desarrollar programas y proyectos de beneficio mutuo para la Universidad y la sociedad.</p>	<p>AS.2.1.1. Establecimiento de mecanismos innovadores, en las distintas modalidades de Acción Social, para ofrecer la capacidad académica institucional a la sociedad.</p> <p>AS.2.1.2. Definición de lineamientos para orientar el trabajo y la producción del conocimiento, con base en la experiencia práctica.</p> <p>AS.2.1.3. Implementación de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje para renovar los programas de Extensión Cultural y de Extensión Docente.</p> <p>AS.2.1.4. Desarrollo de programas de capacitación y actualización para la población graduada.</p>	<p>VAS, Unidades Académicas</p> <p>Consejo Académico VAS</p> <p>Unidades Académicas</p> <p>Unidades Académicas, SEP</p>



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>III. Compromiso de las instancias universitarias con el fortalecimiento y la innovación de programas y proyectos de Acción Social (Trabajo Comunal Universitario, Extensión Docente y Extensión Cultural), socialmente pertinentes y académicamente relevantes</p>	<p>AS.3.1. Propiciar espacios académicos de reflexión para evaluar la propuesta de formación humanista.</p>	<p>AS.3.1.1. Realización de talleres prospectivos de Acción Social.</p> <p>AS.3.1.2. Apertura de una cátedra que propicie espacios de encuentro, reflexión y propuestas en torno a la formación humanista del estudiantado universitario.</p>	<p>VAS, Unidades Académicas</p> <p>VAS, Unidades Académicas</p>
	<p>AS.3.2. Establecer una relación mínima entre cantidad de estudiantes admitidos en cada unidad académica y presupuesto dirigido a actividades de TCU como componente central del currículo y de la propuesta académica integral de la Universidad.</p>	<p>AS.3.2.1. Promoción, en las unidades académicas, de una adecuada asignación de recursos que garantice el desarrollo de proyectos de Trabajo Comunal Universitario, como parte esencial del plan de estudios y de la formación integral de la población estudiantil.</p> <p>AS.3.2.2. Desarrollo de un proceso de análisis entre las Vicerrectorías de Docencia y Acción Social para definir la asignación mínima de carga docente por unidad académica, que garantice la ejecución de proyectos de TCU en número y en calidad.</p>	<p>VAS, Unidades Académicas</p> <p>VAS, VD</p>
	<p>AS.3.3. Construir, con diversos actores universitarios y extrauniversitarios, una nueva organización y visión de la Extensión Docente y de la Extensión Cultural, de manera que sean académicamente pertinentes y socialmente relevantes.</p>	<p>AS.3.3.1. Proceso de análisis conjunto entre las unidades académicas y las Vicerrectorías, orientado a construir nuevas formas de articulación entre lo universitario y lo comunitario.</p> <p>AS.3.3.2. Establecimiento de mecanismos de incentivos para la población académica que realice proyectos de Extensión Docente y de Extensión Cultural.</p>	<p>Consejo de Rectoría, Unidades Académicas</p> <p>VAS</p>

Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>IV. Práctica de comunicación e información que facilite la incidencia de la Universidad como actor legítimo en los debates sobre temas estratégicos para el desarrollo sostenible y el bienestar</p>	<p>AS.4.1. Construir, con diversos actores universitarios y extrauniversitarios, una nueva visión sobre la comunicación académicamente pertinente y socialmente relevante.</p>	<p>AS.4.1.1. Desarrollo de un proceso de reflexión orientado a la construcción de una política de información que abarque todos los medios de comunicación y la Oficina de Divulgación e Información.</p> <p>AS.4.1.2. Desarrollo de formas de trabajo más proactivas, a lo interno de los medios universitarios, que favorezcan una mayor noticiabilidad del quehacer universitario.</p> <p>AS.4.1.3. Mejoramiento en la calidad técnica y la relevancia académica de la producción de los medios de comunicación universitarios.</p> <p>AS.4.1.4. Desarrollo de una cobertura temática que visibilice todas las sedes y los recintos, así como la complejidad y la diversidad del quehacer universitario.</p> <p>AS.4.1.5. Ampliación del alcance de la transmisión (cobertura geográfica o distribución) de los medios de comunicación universitarios.</p>	<p>VAS, ODI</p> <p>VAS, ODI, Medios de Comunicación Universitarios</p> <p>VAS, ODI, Medios de Comunicación Universitarios</p> <p>VAS, ODI, Medios de Comunicación Universitarios</p> <p>VAS, ODI, Medios de Comunicación Universitarios</p>



Eje de Desarrollo Académico

El eje de Desarrollo Académico se concibe de la siguiente manera:

Es la interrelación de las actividades de docencia, investigación y acción social, orientadas a fortalecer el quehacer académico con excelencia y pertinencia, mediante la generación y la socialización del conocimiento, la producción de bienes y servicios científicos y tecnológicos para contribuir con las transformaciones de la sociedad.

La Universidad de Costa Rica podría cumplir con la visión propuesta si logra los siguientes Factores claves del éxito y sus correspondientes Objetivos estratégicos, los cuales se indican a continuación:

- I. Planificación académica
- II. Articulación dinámica de Docencia, Investigación y Acción Social
- III. Calidad y pertinencia del quehacer académico
- IV. Sistema de Estudios de Posgrado
- V. Producción intelectual institucional



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>I. Planificación académica</p>	<p>DA.1.1. Vincular el quehacer académico de las facultades, escuelas, sedes, centros e institutos de Investigación, así como con otras instituciones de educación superior estatal, para propiciar el intercambio de experiencias y satisfacer las demandas de la sociedad.</p>	<p>DA.1.1.1. Fortalecer las opciones académicas en las diferentes regiones.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.1.1.2. Darle seguimiento a las propuestas de modificación del <i>Reglamento de Régimen Académico</i>.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.1.1.3. Fomentar el uso de TIC así como nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.1.1.4. Revisar el sistema de incentivos para el traslado de docentes a las sedes universitarias y las condiciones laborales ofrecidas.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.1.1.5. Analizar y adecuar la normativa institucional para propiciar la creación de opciones académicas que respondan oportunamente a las necesidades de las regiones.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.1.1.6. Crear y consolidar programas académicos que respondan, oportuna y eficazmente, a las necesidades de las diferentes regiones del país.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.1.1.7. Revisar la normativa de los concursos de antecedentes para personal interino.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.1.1.8. Revisar, integralmente, el <i>Reglamento de Ascenso en Régimen Académico</i>.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>

Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>I. Planificación académica</p>		<p>DA.1.1.9. Coordinar acciones orientadas al fortalecimiento de la divulgación interna del quehacer institucional.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
	<p>DA.1.1.10. Promover la investigación, en las unidades académicas, en lo referente al perfil de su población graduada en el ámbito profesional, con el fin de obtener el insumo que facilite la actualización continua de los planes de estudio.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>	
	<p>DA.1.1.11. Impulsar el desarrollo de proyectos de vínculo remunerado que incorporen actividades de investigación y de acción social y que permitan brindar opciones para la solución de las necesidades de la sociedad, así como para generar recursos internos para las unidades académicas.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>	
	<p>DA.1.1.12. Fomentar las relaciones de la población académica con los sectores productivos, para que se generen alianzas que permitan desarrollar proyectos conjuntos para la solución de problemas específicos.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>	
	<p>DA.1.1.13. Identificar necesidades, en los sectores externos, que pueden ser atendidas por medio de proyectos multidisciplinarios en la Universidad de Costa Rica.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>	



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>II. Articulación dinámica de Docencia, Investigación y Acción Social</p>	<p>DA.2.1. Fortalecer el trabajo académico en equipos multi-, inter- y transdisciplinario para enriquecer el quehacer académico y sus aportes hacia la sociedad.</p>	<p>DA.2.1.1. Dar a conocer los conocimientos adquiridos en actividades de actualización y capacitación en las que ha participado el personal universitario.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.1.2. Fomentar la incorporación del personal docente y administrativo en los procesos de Docencia, Investigación y Acción Social.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.1.3. Incorporar en los proyectos de Investigación y de Acción Social acciones que retroalimenten la docencia.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.1.4. Fomentar proyectos conjuntos entre facultades, escuelas, centros e institutos.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.1.5. Establecer enlaces con redes de conocimiento y de cooperación académica internacional que contribuyan con el desarrollo académico y científico de la institución.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.1.6. Incorporar al estudiantado en las actividades académicas.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.1.7. Establecer mecanismos que permitan que la investigación que se lleva a cabo en la Universidad de Costa Rica tenga incidencia en la docencia universitaria.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.1.8. Incentivar la apertura de Trabajos Comunales Universitarios en las unidades académicas, en forma conjunta entre las Vicerrectorías de Acción Social y Docencia.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>

Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>II. Articulación dinámica de Docencia, Investigación y Acción Social</p>	<p>DA.2.2 Lograr un uso eficiente de los recursos institucionales en cada unidad académica que permita el desarrollo integral de las tres actividades sustantivas.</p>	<p>DA.2.1.9. Propiciar que el desarrollo de la investigación se lleve a cabo en todas las unidades académicas para el beneficio de la docencia y del perfil profesional de la población de estudiantes.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.2.1. Efectuar proyectos conjuntos entre facultades, escuelas, centros, institutos y programas de posgrado.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.2.2. Elaborar un sistema que estimule la presentación de proyectos que consideren, al menos, dos de las actividades sustantivas.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.2.3. Establecer un régimen de incentivos que reconozca a la población académica que realiza proyectos conjuntos (actividades sustantivas).</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.2.2.4. Crear incentivos que posibiliten la movilidad académica del personal docente.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
<p>DA.2.2.5. Conformar equipos de trabajo en las unidades académicas y sedes universitarias con criterios de experiencia académica y disciplinaria, para fomentar el desarrollo académico.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>		



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>III. Calidad y pertinencia del quehacer académico</p>	<p>DA.3.1. Consolidar una cultura de mejoramiento continuo para facilitar el logro de los objetivos institucionales propuestos.</p>	<p>DA.3.1.1 Desarrollar procesos de evaluación en las diferentes actividades académicas.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
	<p>DA.3.2. Fortalecer la transferencia e intercambio permanente del quehacer académico para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población.</p>	<p>DA.3.2.1 Definir modelos de evaluación de impacto aplicables a las diferentes actividades académicas.</p> <p>DA.3.2.2. Diseñar y aplicar un sistema de evaluación que permita medir la calidad y el impacto de los proyectos de Investigación, Acción Social y Docencia.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p> <p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>DA.3.2.3. Fortalecer las actividades de información, divulgación y transferencia del quehacer académico.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
<p>IV. Sistema de Estudios de Posgrado</p>	<p>DA.4.1. Vincular el Sistema de Estudios de Posgrado con el accionar de las unidades académicas y de Investigación para lograr eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<p>DA.4.1.1. Revisar integralmente la organización, estructura actual y pertinencia de los posgrados.</p> <p>DA.4.1.2. Fortalecer la vinculación del quehacer del posgrado con el grado, mediante proyectos específicos de Investigación y de Acción Social.</p> <p>DA.4.1.3. Incorporar a los y las estudiantes de posgrado en las actividades sustantivas de la Institución.</p> <p>DA.4.1.4. Planificar el aprovechamiento de los recursos institucionales en forma conjunta.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p> <p>Consejo de Rectoría</p> <p>Consejo de Rectoría</p> <p>Consejo de Rectoría</p>
	<p>DA.4.2. Planificar la apertura de programas de posgrado considerando las sedes universitarias.</p>	<p>DA.4.2.1. Apertura de posgrados en las sedes universitarias, fundamentados en diagnósticos que consideren las necesidades de desarrollo regionales.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>

Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>V. Producción intelectual institucional</p>	<p>DA.5.1. Garantizar el desarrollo y la aplicación de lineamientos institucionales en materia de propiedad intelectual, para salvaguardar y acrecentar el patrimonio universitario.</p>	<p>DA.5.1.1. Fortalecer estrategias que permitan garantizar la aplicación de lineamientos en materia de propiedad intelectual.</p> <p>DA.5.1.2. Desarrollar un sistema de vigilancia y control de la producción intelectual de la Institución.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p> <p>Consejo de Rectoría</p>



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Eje de Vida Estudiantil

El eje de Vida Estudiantil se concibe de la siguiente manera:

Promueve la formación y el desarrollo integral de la población estudiantil, como miembros solidarios de la sociedad. Comprende las acciones que contribuyen con el acceso, la permanencia y la graduación de la población estudiantil y procura una construcción permanente del éxito académico, con sentido crítico y humanístico. Incluye la implementación de prácticas con un enfoque inclusivo y equitativo que favorezcan la satisfacción de las necesidades estudiantiles y de la comunidad universitaria en general.

La Universidad de Costa Rica podría cumplir con la visión propuesta si logra los siguientes Factores claves del éxito y sus correspondientes Objetivos estratégicos, los cuales se indican a continuación:

- I. Sistema de ingreso de estudiantes a la Institución
- II. Servicios estudiantiles
- III. Población graduada
- IV. Movilidad estudiantil



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>I. Sistema de ingreso de estudiantes a la Institución</p>	<p>VE.1.1. Fortalecer integralmente el modelo institucional de admisión para favorecer a los y las estudiantes las oportunidades de ingreso a la carrera de su interés.</p>	<p>VE.1.1.1. Revisar integralmente el sistema de ingreso de estudiantes a la Institución.</p> <p>VE.1.1.2. Implementar pruebas específicas (competencias) que garanticen el éxito en una carrera determinada.</p>	<p>VVE, ORI, IIP, Proceso de Admisión</p> <p>VVE, ORI, IIP, Proceso de Admisión</p>
<p>II. Servicios estudiantiles</p>	<p>VE.2.1. Fortalecer los programas estudiantiles en función de las nuevas necesidades y los requerimientos para contribuir con la calidad de vida de esta población.</p>	<p>VE.2.1.1. Evaluar permanentemente la satisfacción de los servicios estudiantiles.</p> <p>VE.2.1.2. Desarrollar actividades que enriquezcan, de manera equitativa, la formación integral de los y las estudiantes en todas las sedes y recintos.</p> <p>VE.2.1.3. Fortalecer las acciones de apoyo al desarrollo personal y académico estudiantil.</p> <p>VE.2.1.4. Fortalecer las acciones de orientación vocacional-ocupacional que realiza el COVO.</p> <p>VE.2.1.5. Reforzar las iniciativas que favorezcan el acceso de la población estudiantil con necesidades educativas especiales.</p> <p>VE.2.1.6. Fortalecer las acciones orientadas a favorecer la permanencia y el avance académico de la población estudiantil.</p> <p>VE.2.1.7. Fortalecer el sistema de becas socioeconómicas y de estímulo, considerando los nuevos requerimientos de la población estudiantil.</p>	<p>Todas las Oficinas de VVE</p> <p>Todas las Oficinas de VVE</p> <p>OBAS, OO, OBS</p> <p>OBAS, OO, OBS</p> <p>OBAS, OO, OBS</p> <p>OBAS, OO, OBS</p> <p>VVE, OBAS</p>

Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>III. Población graduada</p>	<p>VE.3.1. Fortalecer la relación permanente de la Universidad con su población graduada.</p>	<p>VE.3.1.1. Establecer mecanismos de seguimiento y de retroalimentación a los graduados y las graduadas, por medio de un sistema de información.</p> <p>VE.3.1.2. Fortalecer la intermediación de empleo para brindar oportunidades laborales a la población graduada.</p>	<p>ORI, Unidades Académicas, VAS</p> <p>COVO</p>
<p>IV. Movilidad estudiantil</p>	<p>VE.4.1. Promover la movilidad interuniversitaria en el ámbito nacional e internacional para contribuir con la formación estudiantil.</p>	<p>VE.4.1.1. Revisar las condiciones que regulan los convenios internacionales para el intercambio estudiantil.</p> <p>VE.4.1.2. Crear mecanismos para la realización de pasantías en universidades nacionales y extranjeras.</p> <p>VE.4.1.3. Buscar mecanismos de homologación de grados académicos internacionales.</p>	<p>VVE, OAICE</p> <p>OAICE, VVE, VD</p> <p>VD, ORI</p>



Eje de Gestión institucional

El eje de Gestión Institucional se concibe de la siguiente manera:

“Comprende la gestión de los procesos administrativos y de servicio a las funciones sustantivas de la academia, a cargo de las diversas dependencias de la Administración Universitaria que coadyuvan, en forma articulada y por medio del trabajo en equipo, con un desempeño ágil, en un ambiente de calidad, transparencia, innovación y eficiencia para el óptimo uso de los recursos destinados a satisfacer las necesidades y el crecimiento de la Institución”.

La Universidad de Costa Rica podría cumplir con la visión propuesta si logra los siguientes Factores claves del éxito y sus correspondientes Objetivos estratégicos, los cuales se indican a continuación:

- I. Gestión académica y administrativa
- II. Sistemas de información
- III. Planificación y evaluación



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>I. Gestión académica y administrativa</p>	<p>Gl.1.1. Fortalecer las iniciativas orientadas a la simplificación, flexibilización y desconcentración de procesos para lograr la eficiencia y eficacia de la gestión.</p>	<p>Gl.1.1.1. Establecer nuevos vínculos con instituciones nacionales e internacionales en los que se beneficien docentes, estudiantes y personal administrativo.</p> <p>Gl.1.1.2. Flexibilización, simplificación, y desconcentración de procesos administrativos.</p> <p>Gl.1.1.3. Actualizar los lineamientos de la vinculación remunerada acorde con la realidad institucional.</p> <p>Gl.1.1.4. Establecer lineamientos para el manejo de desechos y sustancias peligrosos en la Institución.</p>	<p>OAICE, Rectoría, Unidades Académicas</p> <p>ORH, OSUM, OAF, VRA</p> <p>OAF, VRA, VVE, VI, VD, VAS</p> <p>PROGAI, VRA</p>
<p>II. Sistema de información</p>	<p>Gl.2.1. Integrar los sistemas de información institucionales para facilitar el proceso en la toma de decisiones.</p>	<p>Gl.2.1.1. Automatizar y estandarizar los procesos y los servicios mediante el uso de modernas tecnologías de información (La U digital).</p> <p>Gl.2.1.2. Desarrollar un sistema de información estratégica.</p>	<p>Consejo de Rectoría, CI, VRA</p> <p>Consejo de Rectoría, OPLAU, CI</p>

Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
<p>III. Planificación y evaluación</p>	<p>GI.3.1. Establecer una gestión basada en la planificación y en la evaluación del quehacer universitario, como un proceso permanente para el logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>GI.3.1.1. Promover procesos de planificación estratégica.</p>	<p>OPLAU, Unidades Académicas</p>
		<p>GI.3.1.2. Implementar modelos de evaluación (rendición cuentas y mejoramiento) para la toma de decisiones.</p>	<p>OPLAU, Unidades Académicas</p>
		<p>GI.3.1.3. Desarrollar modelos de gestión que permitan proporcionar servicios pertinentes y efectivos.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
		<p>GI.3.1.4. Establecer indicadores de calidad y de excelencia del quehacer académico.</p>	<p>Consejo de Rectoría</p>
	<p>GI.3.2. Orientar el crecimiento institucional de forma planificada, para satisfacer las demandas de la población universitaria y de la sociedad.</p>	<p>GI.3.2.1. Replantear los criterios para dotar de recursos a las dependencias universitarias.</p>	<p>VRA, OPLAU</p>
		<p>GI.3.2.2. Aumentar la capacidad instalada en infraestructura, equipamiento y tecnología.</p>	<p>Rectoría, OEPI, CIEQ</p>
		<p>GI.3.2.3. Fortalecer la plataforma tecnológica que permita a las unidades académicas innovar los procesos de aprendizaje.</p>	<p>Rectoría, CI</p>
		<p>GI.3.2.4. Promover la formación y el éxito integrales del capital humano.</p>	<p>VRA, ORH, VD</p>



Factores claves	Objetivos estratégicos	Acciones	Responsables
III. Planificación y evaluación		<p>Gl.3.2.5. Establecer un programa permanente de inducción, formación y capacitación continua del capital humano.</p> <p>Gl.3.2.6. Implementar programas de retención y atracción del personal universitario.</p> <p>Gl.3.2.7. Apoyar las iniciativas del personal docente y administrativo en la consecución de becas al exterior.</p> <p>Gl.3.2.8. Revisar y actualizar los sistemas salariales de la institución.</p> <p>Gl.3.2.9. Promover una cultura organizacional consistente con la identidad y la pertenencia de la comunidad universitaria, en el marco de los valores y los principios de la Institución.</p>	<p>VRA, ORH, VD</p> <p>VRA, VD</p> <p>OAICE</p> <p>VRA, ORH, OPLAU</p> <p>Rectoría</p>

Anexo: participantes

Nombre	Área Académica
Jiménez Carvajal Marlene	Administración de Negocios
Garbanzo Vargas Giselle	Administración Educativa
Cubillo Mora Mayela	Administración Pública
Blanco Metzler Helga	Agronomía
Guevara Berger Eric	Agronomía
Rodríguez Solano Laura	Agronomía
Lezama Ulate Humberto	Agronomía
Rodríguez Montero Werner	Agronomía
Achío Tacsan Mayra	Antropología y Sociología
Morgan Ball Daniel	Arquitectura
Ramírez Sánchez Jorge Evelio	Arquitectura
Jeremías Lafuente Isabel	Artes Musicales
Duarte Rodríguez Gerardo	Artes Musicales
Fonseca Matarrita Víctor	Artes Musicales
Vargas Castro María del Rocío	Artes Musicales
Vargas Cullel María Clara	Artes Musicales
Barrionuevo Chen-Apuy Flora	Artes Plásticas
Picado Maykall Eugenia	Artes Plásticas
Zúñiga Mejía Roxana	Artes Plásticas
Murillo Herrera Alberto	Bellas Artes
Ortega Arango Douglas	Bellas Artes
Vargas Solera Sonia	Bellas Artes
Sandí Sandí Magda	Bibliotecología y Ciencias de la Información



Solano Siles Marjorie	Bibliotecología y Ciencias de la Información
Gómez Zeledón José Javier	Biología
Marín Méndez Walter	Biología
Sánchez Romero Ana Victoria	Biología
Solís Alvarado Virginia	Biología
Vargas Castillo Rita	Biología
Vargas Zamora José Antonio	Biología
Fernández Bonilla Alejandra	Canal 15
Kikut Valverde Lorena	Centro de Evaluación Académica
Vargas Porras Alicia	Centro de Evaluación Académica
Brenes Arce Abel	Centro de Informática
Espinoza Sánchez Luis Diego	Centro de Informática
Jiménez Cordero Luis	Centro de Informática
Mora Montoya Bernal	Centro de Informática
García Vindas Ralph	Centro de Investigación en Ciencias Atómicas Nucleares y Moleculares
Ramellini Centella Teresita	Centro de Investigación en Estudios de la Mujer
Wang Wong Amy	Centro de Investigación en Protección de Cultivos
Arias Alvarado Diego	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
Villarreal Guzmán Olman	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
Salas Camacho Rafael Enrique	Centro de Investigaciones Agronómicas
Sancho Mora Freddy	Centro de Investigaciones Agronómicas
Umaña Villalobos Gerardo	Centro de Investigaciones en Ciencias del Mar y Limnología
Gamboa Coronado María del Mar	Centro de Investigaciones en Enfermedades Tropicales
Vargas Montero Maribelle	Centro de Investigaciones en Estructuras Microscópicas

Barrantes Campos Hugo	Centro de Investigaciones en Matemática y Metamatemática
Lobo Segura Jaime	Centro de Investigaciones en Matemáticas Puras y Aplicadas
Coto Ramírez Lizbeth	Centro de Investigaciones en Nutrición Animal
Elizondo Orozco Kathia	Centro de Investigaciones en Nutrición Animal
Sánchez González Jorge	Centro de Investigaciones en Nutrición Animal
Pérez Sánchez Alice	Centro de Investigaciones en Productos Naturales
Urruela Baudry Miguel	Centro de Investigaciones en Tecnologías de Alimentos
Viales Hurtado Ronny	Centro de Investigaciones Históricas de América Central
Bogantes Ledezma Diego	Centro para Investigaciones en Granos y Semillas
Calvo González Jesús	Centro para Investigaciones en Granos y Semillas
Herrera Quirós Jorge	Centro para Investigaciones en Granos y Semillas
Barahona Carpio Adrián	Ciencias de la Computación e Informática
Alarcón Zamora Ana Xochitl	Ciencias de la Comunicación Colectiva
Vega Jiménez Patricia	Ciencias de la Comunicación Colectiva
Rodríguez Zamora José Miguel	Ciencias Políticas
Chaves Araya Mariana	Consejo Universitario
Araya Marín José Manuel	Derecho
Barboza Torres Susana	Economía Agrícola y Agronegocios
Arce Quesada Silvia Elena	Economía Agrícola y Agronegocios
Cabana Montes Leda	Economía Agrícola y Agronegocios
Gómez Castillo David	Economía Agrícola y Agronegocios
Ureña Prado Eliécer	Economía Agrícola y Agronegocios
Ballesterero Umaña Carlos	Educación Física y Deportes
Salazar Salas Carmen Grace	Educación Física y Deportes
Aguilar Rivera Eduardo	Enfermería



Meza Benavides Mary	Enfermería
Mora Quirós Seidy	Enfermería
Solano Soto Olga Marta	Enfermería
Vega Villalobos Nora Agnes	Enfermería
Boschini Figueroa Carlos	Estación Experimental Alfredo Volio Mata
Gamboa Hernández Claudio	Estación Experimental Fabio Baudrit Moreno
Herrera Murillo Franklin	Estación Experimental Fabio Baudrit Moreno
Morera Monge Jorge	Estación Experimental Fabio Baudrit Moreno
González Lutz María Isabel	Estadística
Gutiérrez Espeleta Edgar	Estadística
Villalobos Ardón Roberto	Facultad de Bellas Artes
Rodríguez Rojas Oldemar	Facultad de Ciencias
Alfaro Herrera Yira	Facultad de Ciencias Agroalimentarias
Chaves Soto Luis Fernando	Facultad de Ciencias Agroalimentarias
Bastos Alfaro María José	Facultad de Ciencias Agroalimentarias
Molina Villalobos José Ramón	Facultad de Ciencias Agroalimentarias
Naranjo Carvajal Elsa	Facultad de Ciencias Agroalimentarias
Quirós Soto Ana Cristina	Facultad de Ciencias Agroalimentarias
López Salazar Laura	Facultad de Ciencias Económicas
Quirós Acuña Juan Manuel	Facultad de Ciencias Económicas
Vargas Mora Mauricio	Facultad de Ciencias Económicas
Zúñiga Jiménez Ana Ruth	Facultad de Ciencias Económicas
Calderón Arguedas Marieta	Facultad de Ciencias Sociales
Muñoz Guillén Mercedes	Facultad de Ciencias Sociales
Sancho Valerín Sofía	Facultad de Derecho
Viquez Alfaro Sofía	Facultad de Derecho
Chang Salazar Teresa	Facultad de Educación

Venegas Renauld María Eugenia	Facultad de Educación
Herrera Díjeres Patricia	Facultad de Ingeniería
Mazón González Ismael	Facultad de Ingeniería
Hernández Navarro Clara	Facultad de Letras
Jiménez Matarrita Alexander	Facultad de Letras
Guerrero Lobo Carmen Lidia	Facultad de Medicina
Saborío Castro Oscar	Facultad de Medicina
Chaves Villalobos Mario	Facultad de Microbiología
Baudrit Carrillo Olga	Farmacia
Díaz Azofeifa Alejandro	Farmacia
Monge Monge María Argentina	Farmacia
Salas Vargas José Vinicio	Farmacia
Villalobos Fonseca José E.	Farmacia
Del Río Urrutia Ximena	Filología
Gallardo Martínez Helio	Filosofía
Loría Meneses Luis Guillermo	Física
Ramírez Porras Arturo	Física
Rucavado Leandro Esteban	Física
Sánchez Garita Emiliano	Física
Carballo Vargas Sonia	Formación Docente
Marín Hidalgo Allan	Formación Docente
Lizano Araya Melvin	Geografía
Vargas Ulate Gilbert	Geografía
Aguilar Álvarez Teresita	Geología
Cárdenes Sandí Guaría	Geología
Gamboa Sojo Diana	Geología
González Solís Claudio	Geología



Mora Fernández Mauricio	Geología
Rivas Fernández José Bernal	Historia
Alfaro Santamaría Marianela	Ingeniería Agrícola
Casanueva López Herminia	Ingeniería Agrícola
Jiménez Chacón Ronald	Ingeniería Agrícola
Aguilar Sánchez Xinia	Ingeniería Eléctrica
Alfaro Ruiz Víctor	Ingeniería Eléctrica
Romero Chacón Jorge Arturo	Ingeniería Eléctrica
Arias Quiel Marielos	Ingeniería Industrial
Cavallini Solano Hennia	Ingeniería Mecánica
Flores Zamora Álvaro	Ingeniería Química
Cordero Calderón Carlos	Ingeniería Topográfica
Lara Morales Gustavo	Ingeniería Topográfica
Solórzano Campos Edwin	Ingeniería Topográfica
Arauz Cavallini Luis Felipe	Instituto de Investigaciones Agrícolas
Méndez Soto Carlos	Instituto de Investigaciones Agrícolas
Chaves Salas Ana Lupita	Instituto de Investigaciones en Educación
Aguilar Pereira Francisco	Instituto de Investigaciones en Ingeniería
Blanco Rojas Lorena	Instituto de Investigaciones en Ingeniería
Achí Araya Rosario	Instituto de Investigaciones en Salud
Cuenca Berger Patricia	Instituto de Investigaciones en Salud
Fonseca González Lidiette	Instituto de Investigaciones Farmacéuticas
Romero Pérez Jorge Enrique	Instituto de Investigaciones Jurídicas
Jara Murillo Carla Victoria	Instituto de Investigaciones Lingüísticas
Pérez Sánchez Rolando	Instituto de Investigaciones Psicológicas
Varela Muñoz Juanita	Instituto de Investigaciones Psicológicas
Warner Pineda Jorge	Jardín Botánico Lánkester

González Camacho Sara	Laboratorio de Ensayos Biológicos
Solano Sánchez Paula	Laboratorio de Metrología y Control de Calidad
Senior Grant Alder	Lenguas Modernas
Cambroner Villalobos Santiago	Matemática
Méndez Acosta Hubert	Matemática
Rojas Serrano Marvin	Matemática
Acosta Valverde Vanesa	Medicina
Montenegro Castro Sergio	Medicina
Alvarado Luna Armando	Microbiología
Fernández Rojas Xinia	Nutrición
Ulate Castro Emilce	Nutrición
Vargas Oreamuno Sylvia	Nutrición
Araya Fonseca Natalia	Odontología
Filloy Esna Carlos Eduardo	Odontología
Kammeijer Coto Ditha	Odontología
Murillo Bolaños Olga Marta	Odontología
Rodríguez Molina Carlos	Odontología
Valerio Alfaro Irene	Odontología
Salazar Blanco Juan Pablo	Oficina Jurídica
Moya Segura José Alberto	Oficina de Administración Financiera
Tijerino Sancho José Luis	Oficina de Administración Financiera
Madrigal Mena Jorge	Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa
Meseguer Quesada Margarita	Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa
Coto Acuña Fanny	Oficina de Becas y Atención Socioeconómica
Regueyra Edelman María Gabriela	Oficina de Becas y Atención Socioeconómica
Mathieu Madrigal Wilfridio	Oficina de Bienestar y Salud
Mungía Molina Lucrecia	Oficina de Bienestar y Salud



Alvarado Salazar Giselle	Oficina de Contraloría Universitaria
Gutiérrez Fallas Donato	Oficina de Contraloría Universitaria
Barrantes Echavarría Adela	Oficina de Orientación Vocacional
Quirós Achí Yamileth	Oficina de Orientación Vocacional
Calderón Morales Carolina	Oficina de Planificación Universitaria
Méndez Vargas Johnny	Oficina de Planificación Universitaria
Salazar Jiménez Ana Francela	Oficina de Planificación Universitaria
Castro Solano Carlos	Oficina de Recursos Humanos
Carvajal Lizano Warner	Oficina de Registro e Información Estudiantil
Varela Fallas Maribel	Oficina de Registro e Información Estudiantil
Valverde Morales Gerardo	Oficina de Servicios Generales
Marín González Antonio	Oficina de Suministros
Guzmán Ovares Daniel	Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones
Frías Quesada Carmen	Orientación y Educación Especial
Mata Segreda Alejandrina	Orientación y Educación Especial
Castro Arias Armando	Programa de Investigación y Desarrollo en Ingeniería Industrial
Martínez Herrera Manuel	Psicología
Molina Rojas Noylin	Psicología
Rosales Villarreal David	Psicología
Salazar Mora Zaida	Psicología
Arrieta Calvo Ronald	Química
Calvo Hernández Carolina	Química
Lutz Cruz Giselle	Química
Mesén Jiménez Luis	Química
Valle Bourrouet. Grettel	Química
Brenes Gómez William	Salud Pública
Vargas Umaña Ileana	Salud Pública

Araya Leandro Carlos	Sede Atlántico
Bolaños Arquín Margarita	Sede Atlántico
Castillo Araya Elizabeth	Sede Atlántico
Chinchilla Arley Ricardo	Sede Atlántico
Gamboa Solano Liviette	Sede Atlántico
Granados Mora Cristóbal	Sede Atlántico
Henríquez Henríquez Carlos	Sede Atlántico
Murillo Fernández Alex	Sede Atlántico
Solano León César	Sede Atlántico
Acevedo Álvarez Raziel	Sede Guanacaste
Alvarado Boirivant Jorge	Sede Guanacaste
Álvarez Corea Arelis	Sede Guanacaste
Castillo Briceño Cristina	Sede Guanacaste
Cossío Mazón Francisco	Sede Guanacaste
Guzmán Guzmán Jorge	Sede Guanacaste
López Jiménez Francisco	Sede Guanacaste
Moya Montero Jorge Manuel	Sede Guanacaste
Vargas Gutiérrez Marlen	Sede Guanacaste
Acuña Morales Alejandro	Sede Limón
Barrantes Vega Carmen	Sede Limón
Flatts Brenes Miguel	Sede Limón
Gutiérrez Montero Wálter	Sede Limón
Jaén Angulo Rubieth	Sede Limón
León Martínez Fernando	Sede Limón
Lepe Jorquera Ivonne	Sede Limón
Luna Blanco Guiselle	Sede Limón
Picado Barrios Gerardo	Sede Limón



Quesada Pacheco Juan Diego	Sede Limón
Rivera Sánchez Luis Heiner	Sede Limón
Samuels Davis Daniel	Sede Limón
Wing Argüello Ricardo	Sede Limón
Barrantes Lobo Teresa	Sede Occidente
Campos Arias Flor	Sede Occidente
Chavarría Chavarría Gilberto	Sede Occidente
Mora Alpízar Gerardo	Sede Occidente
Rodríguez Cascante Francisco	Sede Occidente
Rodríguez Jiménez Carmen	Sede Occidente
Sojo Obando Saray	Sede Occidente
Torre Rodríguez Mabel	Sede Occidente
Vargas Vargas José Ángel	Sede Occidente
Zamora Rodríguez Herberth	Sede Occidente
Zeledón Ruiz María del Pilar	Sede Occidente
Abarca Hernández Oriester	Sede Pacífico
Arroyo Alvarado Hannia	Sede Pacífico
Bartels Villanueva Jorge	Sede Pacífico
Bolaños Guerrero Fabricio	Sede Pacífico
García Cousin Kathia	Sede Pacífico
Jiménez Castro Marjorie	Sede Pacífico
Miranda Portillo Karla	Sede Pacífico
Muñoz Ramírez Mónica	Sede Pacífico
Soto Arrieta Milena	Sede Pacífico
Vindas Cortés Jeikol	Sede Pacífico
Incer Arias Ana	Semanario Universidad
Sánchez Vargas Ana Cecilia	Semanario Universidad

Briceño Meza María Eugenia	Sistema de Bibliotecas Documentación e Información
Soto Rojas Julieta	Sistema de Bibliotecas Documentación e Información
Céspedes Alfaro Cynthia	Sistema Editorial de Difusión Científica de la Investigación
Aiello Ramirez Jacqueline	Tecnología de Alimentos
Araya Quesada Yorleny	Tecnología de Alimentos
Rivera Pérez Mario	Tecnología de Alimentos
Vargas Aguilar Pedro	Tecnología de Alimentos
Mata Mora Mariana	Tecnología de Alimentos
Murcia Salazar Carlos	Tecnologías en Salud
Rodríguez Solís Mayra	Tecnologías en Salud
Pereira Rivera Silvia	Trabajo Social
Picado Mesén Marta	Trabajo Social
Quesada Fernández Ariela	Trabajo Social
Rivera Quirós Carmen	Vicerrectoría de Acción Social
Barquero Picado Jorge	Vicerrectoría de Administración
Calvo Masís Elieth	Vicerrectoría de Administración
Wachong Castro Verónica	Vicerrectoría de Administración
Arias Hernández Marco	Vicerrectoría de Docencia
Fallas Salazar Ivette	Vicerrectoría de Docencia
Alvarado Ulloa Ana Cristina	Vicerrectoría de Investigación
Pérez Astorga Gustavo	Vicerrectoría de Vida Estudiantil
Araya Mora Maritza	Zootecnia
Arroyo Oquedo Carlos	Zootecnia
Conejo Morales Federico	Zootecnia
Rojas Bourillón Augusto	Zootecnia
Salas Durán Catalina	Zootecnia
Serrano Zúñiga Agueda	Zootecnia





Créditos

Revisión Filológica y corrección de estilo:

Diseño y diagramación:

Diseño de portada:

Fotografías:

Rocío Monge Corrales

María de los Ángeles Quirós Porras

Susana Ramírez Mora

Ana María Sibaja Quirós

Archivo fotográfico Oficina de Divulgación e Información, UCR

Denis Castro Incera