



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2021-2025



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2021-2025

Créditos

Plan Estratégico Institucional aprobado por el Consejo Univesitario en la sesión ordinaria No. 6486 del 4 de mayo del 2021.

Comité Académico del Plan

Dr. Francisco Guevara Quiel, Representante del Área de Artes y Letras
Dr. Federico Muñoz Rojas, Representante del Área de Ciencias Básicas
Lic. Roberto Gallardo Núñez, Representante del Área de Ciencias Sociales
Dra. Guiselle Carbanzo Vargas, Representante del Área de Ciencias Sociales (se jubiló a partir del 31 diciembre del 2020) (*)
Dra. Laura Cristina Blanco, Representante del Área de Ciencias Sociales
Dr. Alfredo Chirino Sánchez, Representante del Área de Ciencias Sociales
Dr. Manuel Morales Alpízar, Representante del Área de Ingeniería
Dra. Desirée Sáenz Campos, Representante del Área de Salud
M.Sc. Eliécer Ureña Prado, Representante del Área de Ciencias Agroalimentarias
Dra. Jacqueline García Fallas, Representante por los Institutos de Investigación
Dr. Ronny Viales Hurtado, Representante por los Centros de Investigación
Mag. Georgina Morera Quesada, Representante del Área de Sedes Regionales
Mag. María del Mar Pacheco Rojas, Representante del Área de Sedes Regionales
Sr. José Andrés Zúñiga Chavarría, Representante de los estudiantes FEUCR (*)
Srta. Sofía de la Cruz Vargas, Representante de los estudiantes FEUCR (*)
MBA. Yamileth Figueroa Barahona, Representante por la Rectoría (*)
Dr. Mauricio Molina Delgado, Representante por la Vic. de Docencia
Dr. César Rodríguez Sánchez, Representante por la Vic. de Investigación (*)
Dr. Héctor Ferllini Salazar, Representante por la Vic. de Acción Social
M.A.U. Ruth Mora Barrantes, Representante por la Vic. de Vida Estudiantil (hasta el 30 setiembre 2020) (*)
Lic. José Antonio Rivera Monge, Representante por la Vic. de Vida Estudiantil (*)
MBA. Pablo Marín Salazar, Representante por la Vic. de Administración (*)
(*) Participación parcial

Facilitadores

Licda. Carolina Calderón Morales, Jefa de la OPLAU (hasta el 31 de diciembre de 2020)
M.Sc. Johanna Alarcón Rivera, Jefa de la OPLAU (a partir del 1 enero de 2021)
Mag. Anabelle Mora Bonilla, Jefa de la Sección de Planeamiento
Mag. Laura Chaves Zúñiga, Profesional, Sección de Planeamiento
Licda. Edna Vásquez Zúñiga, Profesional, Sección de Planeamiento

Corrección de estilo

M.L. Luis Serrato Pineda, Escuela de Filología, Lingüística y Literatura

Diseño gráfico

Licda. María de los Ángeles Quirós Porras, Oficina de Divulgación e Información (ODI)

Contenido

Siglas y acrónimos.	4
Introducción	5
I. Marco Estratégico Institucional	6
Propósito de la Universidad de Costa Rica	6
Aspiración de la Universidad de Costa Rica.	6
Valores	6
Valor público de la Universidad de Costa Rica	6
II. Estructura e implementación	7
III. Plan de Acción	8
Caracterización de los ejes:	8
IV. Seguimiento y evaluación.	26
V. Administración del Riesgo.	26

Siglas y acrónimos

ACEA	Centro de Evaluación Académica
CI	Centro de Informática
Conare	Consejo Nacional de Rectores
EC	Extensión Cultural
ED	Extensión Docente
Fundevi	Fundación de la Universidad de Costa Rica
METICS	Unidad de Apoyo a la Docencia Mediada con Tecnologías de la Información y la Comunicación
OAICE	Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa
OAF	Oficina de Administración Financiera
OBAS	Oficina de Becas y Atención Socioeconómica
OBS	Oficina de Bienestar y Salud
ODI	Oficina de Divulgación e Información
ORI	Oficina de Registro e Información Estudiantil
OO	Oficina de Orientación
OPLAU	Oficina de Planificación Universitaria
OSG	Oficina de Servicios Generales
ORH	Oficina de Recursos Humanos
SEP	Sistema de Estudios de Posgrado
TCU	Trabajo Comunal Universitario
UGA	Unidad de Gestión Ambiental
USOA	Unidad de Salud Ocupacional y Ambiental
VAS	Vicerrectoría de Acción Social
VD	Vicerrectoría de Docencia
VI	Vicerrectoría de Investigación
Vive	Vicerrectoría de Vida Estudiantil
VRA	Vicerrectoría de Administración
VI	Vicerrectoría de Investigación
VRA	Vicerrectoría de Administración

Introducción

Como Institución de educación superior universitaria estatal, la Universidad de Costa Rica (UCR) asume el compromiso de contribuir con las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, a fin de generar un impacto positivo en el bienestar nacional. Mediante el desarrollo de sus actividades sustantivas y de apoyo, la UCR busca coadyuvar de forma responsable y crítica al mejoramiento continuo de la sociedad costarricense.

Con el fin de anticiparse al cambio, construir futuro, encaminar la institución hacia nuevos horizontes y articular todos los esfuerzos para lograr un salto cualitativo, hace más de una década la Universidad ha venido fortaleciendo la cultura de planificación por medio de la formulación de planes estratégicos para orientar su quehacer. La implementación de estos planes estratégicos ha facilitado significativamente, el mejoramiento de la gestión académica y administrativa.

Como parte de estos esfuerzos, se formula el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025, el cual es el resultado de un proceso reflexivo que contó con los aportes del Comité Académico. Este comité fue integrado por representantes designados por los Consejos de Área a solicitud de la Rectoría y fue coordinado por la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU). Durante el proceso de elaboración del PEI, se abrieron espacios de consulta dirigidos hacia la población universitaria, graduados, empleadores, grupos sociales y sociedad civil, con el fin de recopilar sus impresiones sobre diversos aspectos del quehacer institucional. Además, se pretendía que los datos recopilados sirvieran como insumo en la definición de las líneas estratégicas por seguir en los próximos cinco años.

Asimismo, para el desarrollo de sus lineamientos estratégicos, la institución consideró marcos más amplios, los cuales fueron incorporados de manera transversal a lo largo del Plan. Entre ellos se citan los siguientes: 1) el *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022*, 2) la suscripción del *Pacto Nacional por el avance de los ODS en el marco de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en Costa Rica*, 3) el *Plan Nacional de la Educación Superior Estatal (PLANES) 2021-2025*, 4) los valores y principios del *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica* y 5) las *Políticas Institucionales 2021-2025*.

De igual manera, para formular el PEI, específicamente, para la definición de sus estrategias, se llevó a cabo una revisión documental exhaustiva basada en un análisis del entorno nacional e internacional. Para ellos, se utilizó la herramienta PEST –también conocida como PESTEL–. Esta revisión permitió identificar oportunidades de mejora, variables y tendencias futuras relativas, entre otros, a factores políticos, económicos, sociales, científicos, tecnológicos, de innovación, ambientales y legales, las cuales se consideraron para el objetivo arriba mencionado.

En este documento se presentan los elementos prioritarios por potenciar al interior de la UCR, los cuales son fundamentales para alcanzar el futuro deseado. Estos elementos se plasman en el propósito y en la aspiración definidas, y se traducen en la definición de los ejes, objetivos, estrategias y metas estratégicas. Todos estos componentes, en su conjunto guiarán a la institución durante el quinquenio 2021-2025.

Es importante indicar que este *Plan* fue aprobado por el Consejo Univesitario en la sesión ordinaria No. 6486 del 4 de mayo del 2021.

I. Marco Estratégico Institucional

Propósito de la Universidad de Costa Rica

La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento.

(Artículo 1 del Estatuto Orgánico).

La Universidad de Costa Rica debe contribuir con las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una justicia social, de equidad, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo.

(Artículo 3 del Estatuto Orgánico).

Aspiración de la Universidad de Costa Rica

La Universidad de Costa Rica aspira a ser una universidad pública referente en la educación superior internacional, inclusiva, innovadora, proactiva, sostenible y solidaria. Asimismo, se propone fortalecer la excelencia académica, la generación y la difusión del conocimiento, el diálogo de saberes con vocación transformadora, la internacionalización y la vinculación Universidad-Sociedad-Estado, siendo responsable y transparente en el uso de los recursos, a fin de promover la movilidad social ascendente, la búsqueda del bien común y el desarrollo territorial y nacional.

Valores

Los valores que orientan el quehacer de la institución están implícitos en el Título I del Estatuto Orgánico, específicamente, en los artículos 1, 3, 4 y 5.

Valor público de la Universidad de Costa Rica

Está definido en el artículo 3 del Estatuto Orgánico, que establece lo siguiente:

La Universidad de Costa Rica debe contribuir con las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una justicia social, de equidad, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo.

II. Estructura e implementación

El presente documento está conformado por seis ejes estratégicos, a saber: Excelencia académica, Desarrollo territorial y sedes, Inclusión social y equidad, Internacionalización, Excelencia en la gestión y Vida universitaria. Cada uno de esos ejes fue discutido ampliamente por los y las representantes del Comité Académico, –el cual fue establecido para este fin–, cuya coordinación fue desempeñada por la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU).

Este *Plan* se implementará mediante la formulación y ejecución de programas, proyectos y actividades, los cuales estarán a cargo de las vicerrectorías, facultades, unidades académicas y administrativas de la institución.

En el plan de acción, se caracterizan y desarrollan los ejes estratégicos, se definen los objetivos estratégicos y las estrategias. Cada una de las estrategias comprende metas estratégicas, indicadores, responsables y plazos, con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en su cumplimiento, así como en la consecución de los objetivos propuestos y en la mejora continua de la institución.

Adicionalmente, se incluye la vinculación de las *Políticas Institucionales 2021-2025*, con cada una de las metas estratégicas de este *Plan*.



III. Plan de Acción

Caracterización de los ejes:

A continuación, se describen los seis ejes del PEI.

Excelencia académica

Se refiere a la búsqueda permanente de la alta calidad y pertinencia para la construcción, comunicación y gestión del conocimiento en los tres ámbitos sustantivos de la universidad: investigación, docencia y acción social, así como en la interacción entre distintas disciplinas y saberes.

Desarrollo territorial y sedes universitarias

Se refiere a la participación e impacto de la Universidad en los procesos de desarrollo integral impulsados en las diferentes regiones, en reconocimiento de las distintas dinámicas, necesidades, particularidades y posibilidades en los territorios. Con esto, se pretende cubrir la geografía nacional con el aporte académico mediante la docencia, la investigación y la acción social.

Inclusión social y equidad

Corresponde al compromiso de la institución para participar activamente en la construcción de una sociedad inclusiva, en función de lograr el bien común y teniendo como prioridad a los grupos más vulnerables.

Internacionalización

Corresponde a la forma de concebir la construcción del conocimiento como una tarea propia de toda la humanidad, tarea que requiere de una comunicación de saberes a nivel global. Esta noción corresponde a una de las aspiraciones originales de la institución universitaria, en tanto esta, es una entidad que busca desarrollarse en todos los ámbitos del conocimiento.

Excelencia en la gestión

Es el deber de crear e implementar mecanismos y estrategias para el uso más transparente y eficiente de los recursos, los servicios y los procedimientos administrativos, para procurar la sostenibilidad financiera y garantizar la distribución equitativa de recursos, la simplificación y descentralización oportuna de procesos, la excelencia en la gestión y la rendición de cuentas.

Vida universitaria

Se refiere a la creación de espacios y ambientes para la promoción del bienestar biopsicosocial de la comunidad universitaria (estudiantado, personal académico y administrativo), los cuales deben estar libres de todo tipo de acoso y discriminación. La vida universitaria también incluye la gestión adecuada del talento humano, pues ello promueve el desarrollo académico y personal de estos grupos.



Eje 1: Excelencia académica

Objetivo estratégico:

1.1 Articular desde el concepto de triada los programas, proyectos y actividades de docencia, investigación y acción social, para enriquecer el quehacer académico de la Universidad en forma conjunta con la sociedad y, de esta manera contribuir con la transformación social.

Estrategia:

1.1.1. Promover programas, proyectos y actividades académicas conjuntas desde un enfoque inter, multi y transdisciplinar.

Meta	Indicador	Responsables	Plazo	Política
1.1.1.1 Adaptar la normativa para que favorezca la acción inter-multi y transdisciplinaria.	Normativa adaptada. Proyectos inter - multi y transdisciplinarios.	Comisión conformada por Vicerrectorías y Áreas académicas. Consejo Universitario.	2021-2025	2.4, 5.2, 5.3, 11.1
1.1.1.2 Incentivar proyectos conjuntos que favorezcan la acción inter-multi y transdisciplinaria en las actividades sustantivas.	Proyectos conjuntos inscritos.	Vicerrectorías y Unidades Académicas.	2021-2025	2.4, 5.2, 5.3, 10.1

Estrategia:

1.1.2. Propiciar el desarrollo de una cultura universitaria que avance desde el concepto de triada hacia la integración de las tres áreas sustantivas.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
1.1.2.1 Incentivar la vinculación de la docencia, la investigación y la acción social como quehacer sustantivo.	Proyectos que vinculen el quehacer sustantivo. (absoluto y relativo).	Comisión conformada por las Vicerrectorías, en diálogo con las Unidades Académicas. Directores de Unidades Académicas.	2021-2025	2.3

Estrategia:

1.1.3 Actualización y mejora continua de los planes de estudio.

Meta	Indicador	Responsables	Plazo	Política
1.1.3.1 Incentivar la revisión del 100% de los planes de estudio, de manera que incorporen diferentes habilidades blandas y el reconocimiento de otros saberes.	Planes de estudio revisados. Planes de estudio actualizados.	Comisiones de Docencia - CEA.	2021-2025	.3, 2.4, 2.5, 3.3, 4.1, 5.1, 8.1, 8.2, 9.3, 9.4.

Meta	Indicador	Responsables	Plazo	Política
1.1.3.2 Desarrollar espacios de aprendizaje continuo para que las personas puedan hacer un constante proceso de reinversión profesional.	Espacios de aprendizaje desarrollados.	Unidades Académicas. VAS. Instancias especializadas.	2021-2025	1.2, 1.5, 2.1, 2.3, 2.6, 3.3

Estrategia:

1.1.4 Consolidar una cultura de autoevaluación y mejora continua del quehacer institucional.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
1.1.4.1 Incentivar la autoevaluación con miras a la mejora continua de todas las carreras de la Universidad.	Carreras autoevaluadas.	Unidades Académicas - CEA.	2021-2025	2.2, 2.5, 4.1
1.1.4.2 Procurar la acreditación de aquellas carreras que lo requieren para su ejercicio profesional.	Carreras acreditadas y reacreditadas/total de carreras que deben estar acreditadas.	Unidades Académicas - CEA.	2021-2025	2.2, 2.5, 4.1
1.1.4.3 Evaluar los resultados del quehacer académico relacionados con la docencia, la investigación y la acción social.	Resultados del quehacer académico evaluados.	Comisiones de Docencia, Investigación y Acción Social de las Unidades Académicas. VD, VI, VAS, CEA.	2021-2025	2.1, 2.2, 2.5, 4.1, 6.1, 6.5, 10.1

Estrategia:

1.1.5 Fortalecer los estudios de posgrado.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
1.1.5.1. Promover la articulación de los programas de posgrado con las respectivas Unidades Académicas de apoyo.	Programas de posgrado articulados con las Unidades/total de programas de posgrado.	SEP - Unidades Académicas.	2021-2025	2.4, 4.1, 5.1, 5.2, 5.3

Estrategia:

1.1.6 Fortalecer la formación y la cultura humanísticas.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
1.1.6.1 Consolidar la cultura humanística en todo el quehacer universitario.	Encuesta de percepción sobre la cultura humanística (ex-ante -durante - ex-post de las actividades).	Vicerrectorías - Consejo del Sistema de Educación General.	2021-2025	2.4, 4.1, 5.1, 5.2, 5.3

Objetivo estratégico:

1.2 Fortalecer la gestión de la construcción, comunicación integrada y evaluación del conocimiento en los diferentes campos, con vistas a garantizar la alta calidad, relevancia y pertinencia académicas.

Estrategia:

1.2.1 Fortalecer los procesos de aprendizaje y mediación pedagógica en grado y posgrado de la UCR, con base en un enfoque integral, humanista e innovador.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
1.2.1.1. Incentivar la incorporación de experiencias de investigación y acción social en la actividad docente.	Experiencias incorporadas en la actividad docente.	Unidades Académicas.	2021-2025	2.1, 2.3, 5.1
1.2.1.2 Incentivar la realización de actividades en las que se compartan experiencias innovadoras en la incorporación de elementos humanísticos en las diferentes áreas de la Universidad.	Actividades realizadas.	Vicerrectorías - SEP. Unidades Académicas. Consejos de Área.	2021-2025	1.1, 2.1, 2.6, 6.1, 8.1

Estrategia:

1.2.2 Mantener una formación continua de los cuadros académicos.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
1.2.2.1 Actualizar los planes de formación del personal académico por parte de las Unidades Académicas, de acuerdo con las necesidades emergentes.	Planes de formación actualizados.	Unidades Académicas. VD-VI-VAS.	2021-2025	2.1, 2.3, 4.1, 6.1
1.2.2.2 Incrementar en diez puntos porcentuales los docentes con grado de doctorado/ total de docentes.	Docentes con grado de doctorado/ total de docentes.	VD.	2021-2025	6.1, 6.3
1.2.2.3 Actualizar al personal académico en temas relacionados con el desarrollo de proyectos.	Programas de actualización diseñados e implementados.	Vicerrectorías. Áreas académicas.	2021-2025	1.2, 2.1, 6.1, 6.5

Estrategia:

1.2.3 Fomentar el diálogo de saberes con la vinculación Universidad - sociedad.

Meta	Indicador	Responsables	Plazo	Política
1.2.3.1. Realizar proyectos y actividades de forma conjunta entre la Universidad y la sociedad, que respondan a los intereses de las comunidades.	Cantidad de proyectos realizados de forma conjunta.	Vicerrectorías. Unidades Académicas.	2021-2025	1.2, 1.3, 4.1, 5.3, 10.1, 10.3

Meta	Indicador	Responsables	Plazo	Política
1.2.3.2. Mejorar las estrategias y los mecanismos de divulgación existentes en la Universidad relacionados con los resultados de las actividades sustantivas.	Resultados de las actividades sustantivas divulgados.	Vicerrectorías. ODI. Unidades Académicas.	2021-2025	1.2, 1.3, 1.4, 2.3, 5.3, 10.1, 10.3, 11.1

Estrategia:

1.2.4. Consolidar una cultura de excelencia en la investigación en todos los campos.

Meta	Indicador	Responsables	Plazo	Política
1.2.4.1. Incentivar el desarrollo de proyectos y actividades de investigación colaborativa inter, multi y transdisciplinaria entre unidades académicas, centros, institutos y sedes.	Proyectos de investigación colaborativa realizados.	VI - Consejos Científicos de las Unidades Académicas- Directores de Unidades Académicas - Unidades Académicas - Investigadores. VD - Comisiones de Docencia. Vicerrectorías.	2021-2025	1.3, 2.3, 2.4, 4.1, 5.2, 5.3, 10.1, 10.3
1.2.4.2 Reforzar la investigación básica, aplicada y de desarrollo tecnológico.	Cantidad de proyectos de investigación (básica, aplicada y de desarrollo tecnológico) realizados.	Consejos Científicos y Comisiones de Investigación de cada Unidad Académica- VI.	2021-2025	4.1, 10.1, 10.3
1.2.4.3 Desarrollar proyectos de innovación social vinculados con los sectores de la sociedad.	Proyectos de innovación social desarrollados.	Consejos Científicos y Comisiones de Investigación de cada Unidad Académica- VI.	2021-2025	1.2, 1.3, 5.3, 10.1, 10.3

Estrategia:

1.2.5 Promover el mejoramiento en didáctica universitaria.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
1.2.5.1 Desarrollar procesos de actualización dirigidos al personal docente en temas relacionados con los procesos de aprendizaje y mediación pedagógica.	Procesos de capacitación y actualización desarrollados.	VD - Unidades Académicas.	2021-2025	2.1, 2.6, 6.1
1.2.5.2 Actualizar el Curso de Didáctica Universitaria, de acuerdo con las necesidades del personal docente.	Curso de Didáctica Universitaria actualizado.	DEDUN.	2021-2025	2.1, 2.6
1.2.5.3 Actualizar las directrices, técnicas y mecanismos de evaluación para los cursos virtuales.	Directrices, técnicas y mecanismos de evaluación actualizados.	VD - Comisiones de Docencia de las Unidades Académicas.	2021-2025	2.1, 2.6

Eje 2: Desarrollo territorial y sedes universitarias

Objetivo estratégico:

2.1 Fortalecer los procesos sustantivos de la Universidad, para aportar con visión integral al desarrollo territorial, regional y nacional.

Estrategia:

2.1.1 Priorizar una oferta de carreras de grado y posgrado, según el criterio de pertinencia, que cubra las necesidades del desarrollo territorial y regional.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
2.1.1.1 Asegurar la oferta de carreras de grado y posgrado pertinentes para las necesidades de las regiones y del país.	Carreras de grado y posgrado ofrecidas.	Consejo de Sedes - Consejo de Área - Asamblea de Sede - Dirección de cada Sede - Coordinaciones de Docencia de cada Sede - VD - CEA - SEP - Unidades Académicas de las diferentes Sedes involucradas.	2021-2025	2.2, 2.5, 4.1, 4.3, 5.1
2.1.1.2 Reforzar las relaciones de coordinación entre las Sedes y universidades estatales para promover el fortalecimiento de las carreras en las regiones.	Coordinaciones realizadas.	Rectoría - Dirección de Sedes - Acuerdos de la Asamblea de Sede - VD.	2021-2025	4.1, 4.3, 5.1

Estrategia:

2.1.2 Fortalecer el desarrollo de una cultura de investigación en las Sedes.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
2.1.2.1 Promover la realización de proyectos de investigación, en las Sedes, que respondan a la perspectiva de desarrollo integral de las regiones.	Proyectos realizados en cada Sede.	Rectoría - VD-VI- VAS. Dirección de Sedes - Coordinación de Investigación de las Sedes. Responsables de proyectos - Gestores VI- SIBDI.	2021-2025	1.2, 2.3, 4.1, 10.1

Estrategia:

2.1.3 Vincular el quehacer académico de cada región a partir del concepto de triada (docencia, investigación y acción social), con base en las necesidades para el desarrollo territorial e incorporando el enfoque humanístico.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
2.1.3.1 Desarrollar programas, proyectos y actividades que vinculen la docencia, la investigación y la acción social como quehacer sustantivo.	Programas, proyectos y actividades vinculadas.	Vicerrectores. Dirección de Sedes - Responsables de proyectos.	2021-2025	1.1, 1.2, 1.3, 2.3

Estrategia:

2.1.4 Optimizar el proceso de gestión de las Sedes conforme a las necesidades, contexto y perspectivas de desarrollo de cada una.

Meta	Indicador	Responsables	Plazo	Política
Meta 2.1.4.1 Favorecer en todas las Sedes procesos administrativos que permitan una gestión más ágil y efectiva.	Procesos administrativos optimizados.	Asamblea de Sede - Consejo Asesor - Dirección de cada Sede - Consejo de Área de Sedes - Vicerrectorías - Oficinas encargadas de los procesos.	2021-2025	2.5, 4.1, 4.2, 6.2, 7.2, 7.3

Objetivo estratégico:

2.2 Impulsar el fortalecimiento de las Sedes con base en los criterios de pertinencia y excelencia académica, para contribuir al desarrollo integral de las comunidades en todo el país.

Estrategia:

2.2.1 Fortalecer la relación de las Sedes con los diferentes actores sociales presentes en las regiones.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
2.2.1.1 Establecer alianzas interuniversitarias e interinstitucionales que permitan la realización de proyectos conjuntos en cada una de las Sedes.	Alianzas establecidas.	Consejo Asesor de Sede - Dirección de Sedes.	2021-2025	1.2, 1.3, 2.4, 4.1, 5.3, 10.1, 11.1
2.2.1.2 Establecer alianzas con organizaciones sociales y empresariales que permitan contribuir al desarrollo local en cada una de las Sedes.	Alianzas establecidas.	Consejo Asesor de Sede - Dirección de Sedes.	2021-2025	1.2, 1.3, 2.4, 4.1, 5.3, 10.1, 10.3

Estrategia:

2.2.2 Asegurar la equidad en la asignación de recursos financieros y humanos.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
2.2.2.1 Lograr la equidad entre Sedes en la asignación de recursos de acuerdo con sus necesidades para el cumplimiento de las actividades sustantivas.	Recursos asignados a cada Sede según sus necesidades/ total de recursos solicitados.	Direcciones de Sedes. Consejos Asesores de Sedes. Vicerrectorías. OAICE.	2021-2025	2.2, 2.3, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.4, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3

Eje 3: Inclusión social y equidad

Objetivo estratégico:

3.1 Fortalecer los programas y proyectos que la Universidad propicia o apoya, para lograr una sociedad más equitativa e inclusiva.

Estrategia:

3.1.1 Desarrollar acciones de docencia, investigación y acción social tendientes a la construcción de una sociedad inclusiva.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
3.1.1.1. Construir espacios de diálogo permanente con la sociedad en los ámbitos de la docencia, la investigación y la acción social.	Espacios de diálogo ofrecidos por área académica y por Sedes.	Vicerrectorías. Unidades Académicas.	2021-2025	1.2, 1.3, 2.3, 4.1, 5.3, 11.1
3.1.1.2. Promover espacios de diálogo de saberes con las comunidades, para generar proyectos de impacto en la sociedad.	Espacios de diálogo creados.	Vicerrectorías. Unidades Académicas.	2021-2025	5.3, 11.1
3.1.1.3. Fomentar actividades dirigidas a las comunidades, para proyectar el quehacer universitario.	Actividades realizadas.	Instancias universitarias que realizan Ferias.	2021-2025	5.3, 11.1
3.1.1.4. Fortalecer la comunicación estratégica del quehacer universitario hacia la sociedad.	Acciones de comunicación estratégica realizadas.	Comisión de Comunicación Institucional, conformada por Rectoría, Áreas académicas, ODI, CIEP, Escuela de Estadística.	2021-2025	1.2, 1.3, 1.4, 2.3, 5.3, 11.1

Estrategia:

3.1.2 Fortalecimiento de los programas y proyectos de acción social (TCU, EC y ED).

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
3.1.2.1 Fomentar la articulación de proyectos de acción social a partir de una visión estratégica territorial.	Proyectos articulados.	VAS. Unidades Académicas.	2021-2025	1.2, 1.3, 5.3,
3.1.2.2. Fomentar la vinculación de los Seminarios de Realidad Nacional con los proyectos de TCU.	Seminarios de Realidad Nacional vinculados a los TCU.	VAS- TCU. Estudios Generales. Consejo de Educación General. Unidades Académicas.	2021-2025	1.2, 1.3, 2.4, 3.3
3.1.2.3. Fortalecer la estructura de apoyo a los programas y proyectos de acción social para promover su adecuada gestión y su financiamiento.	Estructura de apoyo mejorada para la acción social.	VAS. Unidades Académicas.	2021-2025	1.2, 1.3, 7.8

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
3.1.2.4 Desarrollar proyectos conjuntos de TCU: integrados por varias disciplinas.	Proyectos de TCU integrados.	VAS. Unidades Académicas.	2021-2025	1.3, 2.4, 3.3
3.1.2.5 Brindar capacitación, en temas especializados, que permita la obtención de certificaciones internacionales de conocimientos.	Capacitaciones brindadas.	VAS. Unidades Académicas.	2021-2025	1.2, 1.5

Estrategia:

3.1.3 Incidir en la formulación de políticas públicas inclusivas, basadas en evidencia y en el conocimiento producido o generado desde la Universidad.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
3.1.3.1 Determinar la contribución de la Universidad en las Comisiones interinstitucionales en las que se tiene representación.	Resultados del trabajo de las Comisiones.	Rectoría - Cada representante de las Comisiones - ODI.	2021-2025	8.1, 9.4
3.1.3.2 Promover y reforzar los mecanismos de cooperación que permiten incrementar la incidencia de la Universidad en la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas inclusivas.	Mecanismos de cooperación reforzados.	Rectoría - ODI - Unidades Académicas.	2021-2025	5.3, 8.1
3.1.3.3 Participar activamente, con propuestas técnicas, para incidir en la institucionalidad pública.	Propuestas técnicas presentadas.	Observatorio del Desarrollo. Unidades Académicas.	2021-2025	5.3, 8.1, 11.1

Objetivo estratégico:

3.2 Implementar mecanismos eficientes de evaluación de programas y proyectos, con el fin de cuantificar la contribución de la Universidad a las comunidades y a la sociedad en general.

Estrategia:

3.2.1 Fortalecer una cultura de formulación, planificación y evaluación de programas y proyectos a partir de criterios de pertinencia y relevancia en función del país.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
3.2.1.1. Establecer condiciones de evaluabilidad del impacto social del quehacer académico.	Condiciones de evaluabilidad establecidas.	Consejo de Rectoría, en diálogo con las Unidades Académicas. Entes académicos externos a la Unidad Académica.	2021-2025	2.5, 7.1, 7.2, 7.3
3.2.1.2. Desarrollar evaluación de resultados de los proyectos institucionales que responden a temas de interés nacional.	Evaluación de proyectos institucionales desarrollada.	Consejo de Rectoría, en diálogo con las Unidades Académicas.	2021-2025	2.5, 7.1, 7.2, 7.3

Eje 4: Internacionalización

Objetivo estratégico:

4.1 Impulsar una cultura de internacionalización en el quehacer sustantivo de la Universidad (docencia, investigación y acción social), con el fin de promover el intercambio de saberes, la construcción y la actualización de conocimiento, así como la excelencia académica.

Estrategia:

4.1.1 Incentivar iniciativas académicas en el ámbito internacional.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
4.1.1.1 Promover la participación permanente, -en términos formales y no formales-, de la Universidad en redes académicas.	Participación en redes académicas.	Vicerrectorías. OAICE. Unidades Académicas.	2021-2025	2.7, 2.8, 4.1, 5.3
4.1.1.2 Establecer mecanismos para garantizar el impacto de los convenios internacionales en las tres áreas sustantivas.	Mecanismos establecidos.	OAICE. Unidades Académicas.	2021-2025	2.7
4.1.1.3 Incentivar la formulación de proyectos con participación internacional.	Proyectos con participación internacional realizados.	Vicerrectorías. OAICE. Unidades Académicas.	2021-2025	2.7, 2.8, 5.3
4.1.1.4 Fomentar los procesos de acreditación internacional de las carreras (enfoque de autonomía y humanismo).	Procesos de acreditación internacional realizados.	Rectoría - VD - Unidades Académicas.	2021-2025	2.2, 2.5, 2.7, 4.1
4.1.1.5 Fomentar la movilidad internacional de docentes, estudiantes y personal administrativo.	Personas movilizadas (según desagregación).	OAICE.	2021-2025	2.8, 4.1, 6.3
4.1.1.6 Promover la participación de académicos extranjeros en las tres actividades sustantivas.	Académicos visitantes que participen en las tres actividades sustantivas.	OAICE. Vicerrectorías. Unidades Académicas.	2021-2025	2.7, 4.1
4.1.1.7 Fomentar la doble titulación y la titulación compartida con otras instituciones de educación superior internacionales.	Doble titulación y titulación compartida implementada.	VD. SEP. Unidades Académicas.	2021-2025	2.8, 4.1, 6.3

Eje 5: Excelencia en la gestión

Objetivo estratégico:

5.1 Fortalecer acciones de planificación institucional que contribuyan a la sostenibilidad, la transparencia y el equilibrio económico.

Estrategia:

5.1.1 Consolidar una cultura de transparencia, planificación y rendición de cuentas.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.1.1.1 Incentivar la formulación de planes tácticos de cobertura institucional en las distintas áreas.	Planes tácticos formulados e implementados.	OPLAU. Equipo de trabajo designado para cada tema. Unidades Académicas.	2021-2025	7.2, 7.7, 9.1, 9.2, 10.1, 10.2
5.1.1.2 Definir parámetros objetivos para el desarrollo de proyectos.	Parámetros definidos.	Vicerrectorías.	2021-2025	7.3
5.1.1.3 Fortalecer la participación de la comunidad universitaria en la gestión académica.	Encuesta de percepción a la comunidad universitaria.	Unidades Académicas.	2021-2025	11.1

Estrategia:

5.1.2 Promover acciones tendientes a favorecer la sostenibilidad financiera de la UCR en calidad de universidad pública.

Meta	Indicador	Responsable	Plazo	Política
5.1.2.1 Implementar estrategias y directrices que faciliten el acceso para mejorar el aprovechamiento de los recursos disponibles.	Estrategias y directrices implementadas.	Rectoría - Consejo de Rectoría- Vicerrectorías- Unidades Académicas - VRA- OAF - Fundevi.	2021-2025	1.3, 2.4, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 5.4, 7.1, 7.2, 7.3, 7.6, 11.1

Estrategia:

5.1.3 Fortalecer, integrar y facilitar el acceso externo a la información institucional.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.1.3.1 Poner a disposición de la sociedad los resultados producto del quehacer académico y la información general de la Universidad.	Resultados del quehacer académico disponibles a la sociedad.	ODI. Vicerrectorías. Comité Gerencial de Informática, en consulta con los usuarios.	2021-2025	1.2, 1.3, 1.4, 2.3, 5.3, 7.3, 7.4, 7.5, 10.1, 11.1

Objetivo estratégico:

5.2 Implementar mecanismos y acciones para simplificar, flexibilizar, descentralizar y automatizar los procesos institucionales, con el fin de agilizar la gestión académica y la rendición de cuentas.

Estrategia:

5.2.1 Mejorar la gestión académica y administrativa.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.2.1.1 Agilizar y simplificar diferentes procesos y trámites relacionados con las áreas sustantivas y de apoyo.	Procesos y trámites simplificados/total de procesos y trámites por instancia.	Vicerrectorías. Coordinaciones en las Sedes, en consulta con los usuarios.	2021-2025	2.5, 2.6, 3.1, 5.1, 7.3, 7.4

Estrategia:

5.2.2 Fortalecer, integrar y facilitar el acceso a los sistemas de información institucional de uso interno.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.2.2.1 Diseñar sistemas unificados de información accesibles para la comunidad universitaria, orientados a la transparencia y la rendición de cuentas.	Sistemas de información unificados y accesibles para la comunidad universitaria.	Vicerrectorías, en consulta con usuarios - OJ.	2021-2025	1.4, 2.3, 2.6, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 11.1

Estrategia:

5.2.3 Fortalecer la difusión y divulgación del quehacer universitario.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.2.3.1 Desarrollar una estrategia de comunicación integral y efectiva del quehacer universitario, tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad.	Estrategia de comunicación integral desarrollada.	Rectoría - ODI -Unidades Académicas.	2021-2025	1.2, 1.3, 1.4, 2.3, 5.3, 7.3, 7.4, 7.8, 10.1, 11.1
5.2.3.2 Fortalecer a la ODI como un órgano de análisis estratégico de promoción y defensa de la universidad pública, en general, y de la UCR, en particular, con la participación de distintas instancias articuladas desde la Rectoría.	ODI fortalecida.	Comité Académico nombrado por la Rectoría (Equipo interdisciplinario).	2021-2025	7.1, 7.3, 7.4, 11.1
5.2.3.3 Incentivar la publicación de producción científica y académica.	Producción científica y académica publicada.	VI - VAS - Áreas Académicas.	2021-2025	7.8.

Estrategia:

5.2.4 Optimizar la gestión del talento humano.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.2.4.1 Revisar y actualizar la normativa, procedimientos y prácticas relacionadas con la gestión del talento humano, en concordancia con los derechos laborales nacionales.	Normativa y procedimientos actualizados.	Unidades Académicas - VD- ORH - VI- VAS- VRA- VIVE.	2021-2025	1.5, 6.2, 6.4, 7.6, 8.2
5.2.4.2. Actualizar la asignación de las cargas académicas, para el óptimo desarrollo del quehacer sustantivo.	Asignación de cargas académicas actualizada.	Rectoría- Vicerrectorías- Unidades Académicas.	2021-2025	1.3, 2.4, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 6.2, 6.5, 7.2
5.2.4.3 Promover la actualización profesional permanente del talento humano.	Talento humano actualizado.	Unidades Académicas y Administrativas. ORH- VRA.	2021-2025	1.2, 1.5, 2.1, 2.6, 6.1, 6.5

Estrategia:

5.2.5 Fortalecer los procesos de asesoría y acompañamiento a las Unidades Académicas.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.2.5.1 Realizar acciones para el mejoramiento de los procesos de las diferentes Oficinas, de acuerdo con las demandas emergentes.	Acciones realizadas en los procesos de las diferentes Oficinas.	Vicerrectorías - Oficinas, en consulta a sus usuarios.	2021-2025	2.5, 2.6, 7.4, 7.6, 11.1

Objetivo estratégico:

5.3 Optimizar el desarrollo y la utilización de la infraestructura, espacios físicos y gestión ambiental, en el marco del contexto académico actual y proyectado mediante la planificación y gestión óptima de los recursos.

Estrategia:

5.3.1 Vinculación, mejoramiento y adaptación de espacios físicos, infraestructura y equipamientos en función de las necesidades actuales y proyectadas de las actividades académicas y de los modelos pedagógicos.

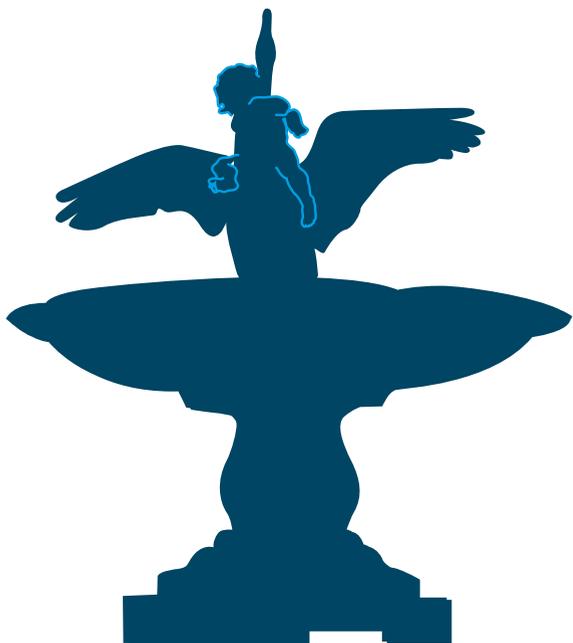
Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.3.1.1 Garantizar que todos los espacios, infraestructura y equipamientos académicos y administrativos cumplan con estándares adecuados de calidad, confort, accesibilidad universal, seguridad y demás condiciones que posibiliten el estudio y trabajo en condiciones idóneas y dignas.	Espacios universitarios en condiciones idóneas y dignas.	Rectoría - Comisión de Planta Física - Unidades Académicas - OEPI - OSC - Comisión de Foresta - UGA - USOA - VRA - Comisión de Riesgo.	2021-2025	2.5, 4.2, 7.7, 10.2

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.3.1.2 Garantizar el seguimiento de criterios técnicos en relación con las funciones académicas y los modelos pedagógicos establecidos, en el planeamiento y adaptación de los espacios, infraestructura y equipamientos necesarios para su óptimo desempeño.	Criterios con seguimiento.	Unidades Académicas - OSG - OEPI.	2021-2025	4.2, 7.7, 10.2

Estrategia:

5.3.2 Construir una cultura ambiental en función de la sostenibilidad del quehacer académico.

Meta	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
5.3.2.1 Garantizar la implementación de planes y buenas prácticas de gestión ambiental.	Planes implementados. Buenas prácticas implementadas.	Vicerrectorías. UGA. OBS - USOA. Unidades Académicas.	2021-2025	7.7, 9.1, 10.1, 10.2, 10.3
5.3.2.2 Implementar procesos de formación, para el desarrollo de una cultura ambiental.	Procesos implementados.	UGA - VD- CEA. Unidades Académicas.	2021-2025	10.1, 10.2, 10.3



Eje 6: Vida universitaria

Objetivo estratégico:

6.1 Fortalecer acciones para promover una mayor equidad en el ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes, con miras a lograr una movilidad social ascendente.

Estrategia:

6.1.1 Promover la democratización del acceso a la Universidad.

Meta	Indicador	Responsable	Plazo	Política
6.1.1.1 Fortalecer políticas de mayor ingreso a la Universidad de poblaciones tradicionalmente excluidas y vulnerables.	Número de población vulnerable que ingresó a la UCR/ total de personas que ingresaron.	Rectoría - Áreas Académicas - VD - ViVE- ORI - Comisión instituida para tal fin - Unidades Académicas.	2021-2025	3.1, 8.1, 8.2

Estrategia:

6.1.2 Mejorar los espacios y las estrategias de acompañamiento para la población estudiantil durante sus estudios (permanencia) y hasta la culminación de estos.

Meta	Indicador	Responsable	Plazo	Política
6.1.2.1 Actualizar el sistema de becas y servicios complementarios estudiantiles, para que respondan a las necesidades emergentes de esta población.	Sistema actualizado.	ViVE - OBAS - FEUCR.	2021-2025	3.2, 3.3, 8.1, 8.2
6.1.2.2 Brindar un acompañamiento y seguimiento a la población vulnerable (estrategias de estudio, atención psicológica y otras medidas).	Población atendida.	VD - Unidades de ViVE - Unidades Académicas.	2021-2025	3.2, 3.3, 5.1, 5.4
6.1.2.3 Impulsar el desarrollo de prácticas profesionales, consultorios y pasantías en los planes de estudio de las diferentes carreras que ofrece la institución, para atender tanto necesidades específicas de la formación profesional como también de la sociedad costarricense.	Gestiones realizadas.	Rectoría - Consejo de Área de Salud. VAS, VD, Unidades Académicas.	2021-2025	3.3
6.1.2.4 Promover la participación estudiantil en espacios de discusión y análisis sobre temas del quehacer universitario y nacional.	Espacios de discusión y reflexión organizados por estudiantes.	Asociaciones de estudiantes. FEUCR. ViVE.	2021-2025	3.2

Estrategia:

6.1.3 Vinculación con la población graduada.

Meta	Indicador	Responsables	Plazo	Política
6.1.3.1 Establecer mecanismos de vinculación con la población graduada.	Mecanismos establecidos.	Unidades Académicas - VAS.	2021-2025	1.2, 1.5
6.1.3.2 Reactivar y fortalecer la Red Alumni.	Red activada.	Rectoría - VAS - Unidades Académicas.	2021-2025	1.2, 1.5

Objetivo estratégico:

6.2 Promover el bienestar biopsicosocial de la comunidad universitaria, para contribuir con entornos estudiantiles y laborales saludables.

Estrategia:

6.2.1 Promover estilos de vida saludable en cada una de las sedes universitarias.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
6.2.1.1 Aumentar las capacidades del personal universitario para la atención preventiva y en crisis.	Personal capacitado en atención preventiva y en crisis.	Rectoría- VRA-VIVE -OBS -OO -COVO - Unidades Académicas.	2021-2025	3.2, 9.1, 9.2
6.2.1.2 Fortalecer las acciones dirigidas a atender la salud mental de la comunidad universitaria.	Acciones realizadas.	Rectoría - ViVE - OBS- Escuelas de Psicología y de Orientación y Educación Especial - Unidades Académicas.	2021-2025	3.2, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4
6.2.1.3 Implementar acciones para lograr un clima laboral saludable para el personal universitario.	Acciones implementadas.	ORH- OBS - Unidades Académicas.	2021-2025	8.1, 8.2, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4

Estrategia:

6.2.2 Fortalecer los programas orientados a la atención de la salud de toda la población universitaria.

Meta	Indicador	Responsable	Plazo	Política
6.2.2.1 Lograr la cobertura adecuada de los servicios de salud de los distintos sectores de la comunidad universitaria.	Cobertura de los servicios de salud en las diferentes Sedes, desagregado por sector.	Rectoría - ViVE - OBS - USOA - Gestión de Riesgo - Sedes, en consulta con los usuarios.	2021-2025	3.2, 9.1, 9.2

Objetivo estratégico:

6.3 Implementar acciones que promuevan el respeto y la responsabilidad, para propiciar la equidad y la inclusión de todos los sectores de la comunidad universitaria.

Estrategia:

6.3.1 Garantizar una cultura de respeto y equidad, libre de todo tipo de discriminación y acoso.

Metas	Indicadores	Responsables	Plazo	Política
6.3.1.1 Fomentar en la comunidad universitaria la aplicación de prácticas de cero tolerancia a conductas indebidas relativas al trato entre personas.	Prácticas implementadas.	Comisiones e instancias relacionadas con cada tema - Unidades Académicas y Administrativas.	2021-2025	6.4, 8.1, 8.2, 9.3, 9.4
6.3.1.2 Avanzar hacia la equidad de género en todos los ámbitos universitarios.	Información estadística diferenciada por género, en los ámbitos laboral y educativo.	Consejo de Rectoría - Unidades Académicas - COVO.	2021-2025	6.3, 8.1, 8.2



IV. Seguimiento y evaluación

Para evaluar la ejecución del PEI, se dispondrá de un sistema de seguimiento que permita obtener información fiable del estado de avance de las metas propuestas, las cuales van a permitir medir el cumplimiento de los objetivos establecidos. La información obtenida facilitará la toma de decisiones por parte de las autoridades universitarias, así como la adaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios.

Este sistema consistirá en un seguimiento de las metas definidas para cada uno de los objetivos estratégicos. Para ello, se utilizará una plataforma informática desarrollada por la OPLAU.

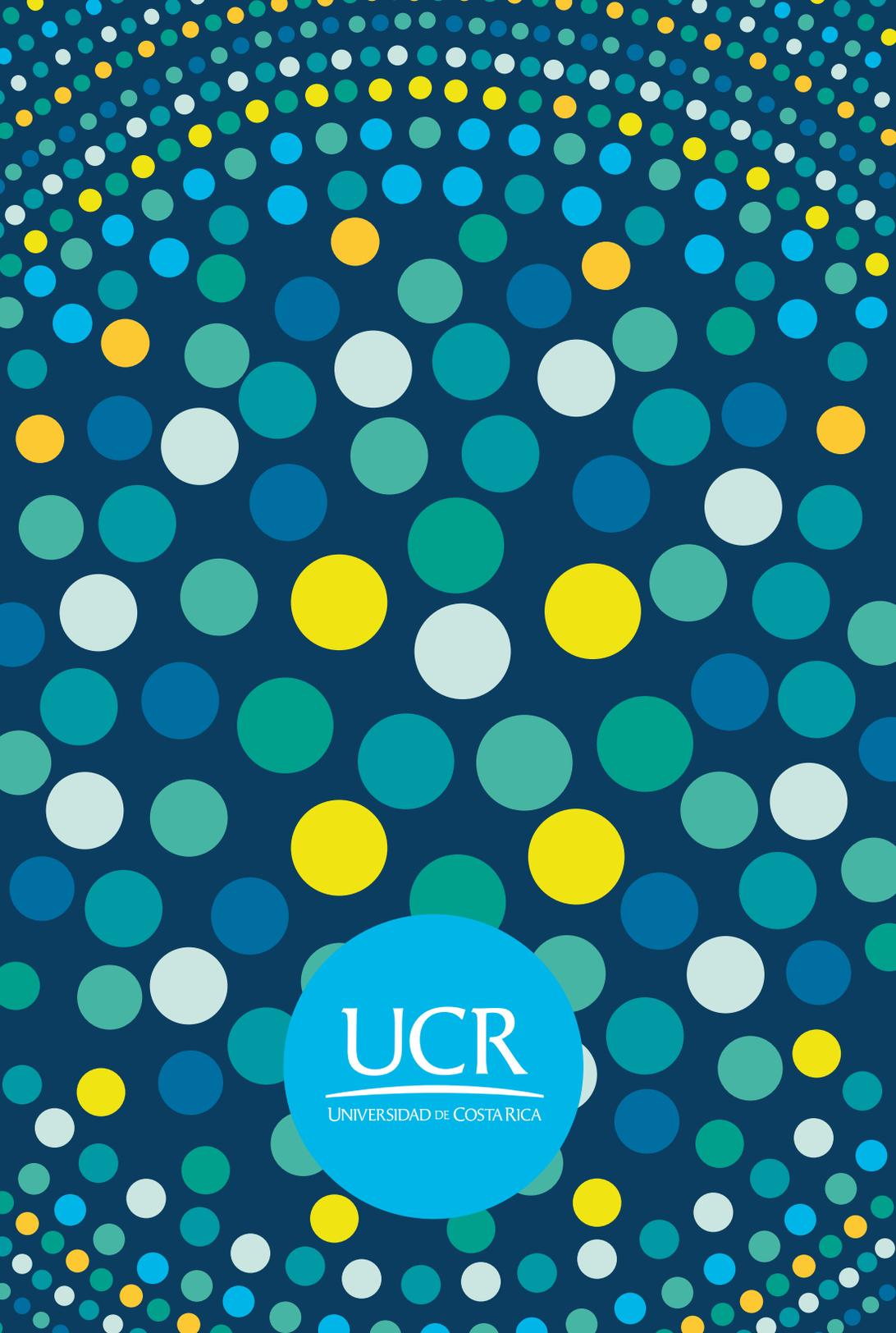
La información con los resultados de cada meta estará disponible para que las autoridades universitarias puedan consultarla cuando así lo requieran. La OPLAU elaborará un Informe anual de seguimiento del PEI.

V. Administración del Riesgo

La OPLAU llevará a cabo las acciones correspondientes, con el objetivo de realizar el análisis de riesgo para la ejecución de las metas.

OPLAU Oficina de
Planificación
Universitaria

UCR
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA



UCR

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA