



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2013-2017

Créditos

Consejo de Rectoría

Dr. Henning Jensen Pennington, Rector
Dr. Bernal Herrera Montero, Vicerrector de Docencia
Dra. Alice Lorena Pérez Sánchez, Vicerrectora de Investigación
M.Sc. Roberto Salom Echeverría, Vicerrector de Acción Social
M.Sc. Ruth De la Asunción Romero, Vicerrectora de Vida Estudiantil
Dr. Carlos Araya Leandro, Vicerrector de Administración

Comité Académico

Dr. Alberto Alape Jirón, Área Ciencias Básicas
M.Sc. Eyleen Alfaro Porras, Sedes Regionales
Dr. Luis Felipe Arauz Cavallini, Área de Ciencias Agroalimentarias
Lic. Jorge Barquero Picado, Representante Vicerrectoría de Administración
Licda. Carolina Calderón Morales, Oficina de Planificación Universitaria
M.Sc. Luis Alonso Castro Mattei, Centro de Informática
Ing. Alfredo Durán Quirós, Área de Ciencias Agroalimentarias
Mg. Yamileth Figueroa Barahona, Representante Rectoría
Dra. Georgina Gómez Salas, Área de Salud
M.M. Álvaro Guevara Duarte, Sedes Regionales
Dr. José María Gutiérrez Gutiérrez, Área Docencia - Investigación
Licda. Evelyn Molina Montenegro, Representante Vicerrectoría de Acción Social
Licda. Ruth Mora Barrantes, Representante Vicerrectoría de Vida Estudiantil
M.Sc. Agustín Mourelto García, Oficina Ejecutora Programa de Inversiones
Dr. Alex Murillo Fernández, Sedes Regionales
Lic. Carlos Paz Barahona, Área de Ciencias Sociales
M.Sc. Ana Delia Ramírez Calderón, Área de Artes y Letras
Dr. Javier Trejos Zelaya, Área de Ciencias Básicas
Inga. Carolina Vásquez Soto, Área de Ingeniería
Dra. Patricia Vega Jiménez, Área de Ciencias Sociales

Asesor

MBA. Álvaro Cedeño Gómez, Profesor Catedrático, Jubilado

Facilitadores

Licda. Anabelle Mora Bonilla, Jefe, Sección Planeamiento
Mag. Laura Chaves Zuñiga, Sección Planeamiento
Licda. Edna Vásquez Zúñiga, Sección Planeamiento
Mag. Johnny Méndez Vargas, Jefe, Sección Evaluación
Mag. Roger Tenorio Chacón, Sección Evaluación

Diseño Gráfico

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

Revisión filológica

Licda. Rocío Monge Corrales

I. Presentación

En el mundo global actual, las sociedades se transforman aceleradamente, como también ocurre con los procesos de gestión del conocimiento y las actividades mediante las cuales se crea el vínculo entre universidad y sociedad. La universidad es una de las instituciones sociales más antiguas, cuyo funcionamiento se ha ido transformando bajo el influjo de cambios y tendencias de orden mundial. Las últimas décadas han producido modificaciones muy significativas en el ámbito de la educación superior; sin embargo, aún se requieren mayores esfuerzos para aumentar la calidad y la pertinencia de las actividades sustantivas de la universidad, en correspondencia con los desafíos que enfrentan las sociedades en el siglo XXI.

En el ámbito universitario, un sano equilibrio entre continuidad y cambio, entre tradición y renovación, es lo que hace posible la excelencia académica. La Universidad de Costa Rica, a lo largo de sus 73 años de existencia, ha procurado sostener ese delicado equilibrio. La continuidad es lo que permite una institución coherente con los principios y los propósitos que la crearon, fiel a su vocación humanista y responsable en el ejercicio de su autonomía. El cambio se ejecuta para mejorar y adecuar oportunamente las metas, los procesos y las actividades a las transformaciones regionales, locales y globales. Por ello, cada valoración de los logros históricos institucionales debe estar acompañada por un análisis profundo de los desafíos presentes, a partir del cual identificar las carencias que darán dirección a las políticas y a las acciones futuras.

Mediante la planificación estratégica, la institución puede articular una visión de futuro coherente, como primer paso para el cumplimiento de las metas que le han sido encomendadas por la sociedad. En el caso de una universidad, estas metas son la generación y la transmisión del conocimiento mediante la investigación y la docencia, con el fin de conferirle mayor complejidad a nuestra comprensión de lo social, lo cultural y lo natural, de manera que la problematización de la realidad sea el fundamento efectivo de la toma de decisiones para el cambio social.

Esta es la perspectiva que respalda el *Plan estratégico institucional* de la Universidad de Costa Rica para el período 2013-2017; documento que ha sido producto de un proceso analítico y reflexivo que contó con una amplia participación de la comunidad universitaria, y con el acompañamiento del Comité Académico formado por representantes de las diferentes áreas de esta Casa de Estudios. El *Plan* aborda temas que son vitales para el desarrollo futuro de este proyecto histórico que, con cariño, llamamos UCR, en este se resume una aspiración institucional cuya realización exitosa depende del compromiso y la responsabilidad con que sea acogida por cada miembro de nuestra comunidad.

Dr. Henning Jensen Pennington
Rector

Contenidos

I.	Presentación	3
II.	Introducción	5
III.	Propósito	6
IV.	Aspiración	7
V.	Valores.....	8
VI.	Estructura e implementación.	9
VII.	Ejes estratégicos, objetivos, estrategias y metas	10
	Eje 1: Excelencia académica	10
	Eje 2: Generación de conocimiento	14
	Eje 3: Transferencia de conocimiento	16
	Eje 4: Internacionalización	18
	Eje 5: Inclusión social y equidad	20
	Eje 6: Gestión Institucional.	22

II. Introducción

La Universidad de Costa Rica, en un esfuerzo continuo por modelarse a sí misma, ha utilizado diversos mecanismos para promover las buenas prácticas en el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas, en pro de una buena planificación y administración.

Como parte de las iniciativas emprendidas y el resultado de un proceso de reflexión y de aportes de la comunidad universitaria, la Institución formuló el *Plan estratégico* para el período 2013-2017.

Este documento plantea los elementos estratégicos que la Universidad potenciará en todos los ámbitos de su quehacer; así, también, continuará con la ejecución de acciones concretas en docencia, investigación, acción social, promoción y desarrollo integral de la población estudiantil, apoyada en una gestión institucional ágil y oportuna.

En virtud de lo anterior, este Plan refleja el Propósito, las Aspiraciones, los Ejes, los Objetivos estratégicos, las Estrategias y las Metas que orientarán el desarrollo de las actividades y los proyectos de la Universidad en los próximos años.

III. Propósito de la Universidad

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*.

IV. Aspiración de la Universidad

- Fortalecer la excelencia académica mediante el desarrollo y el cultivo permanente de una cultura de calidad, con una articulación estrecha entre docencia, acción social e investigación y por medio de la actualización de los planes de estudio en grado y posgrado en todas sus sedes universitarias, la generación de carreras innovadoras, el mejoramiento continuo y la formación de alto nivel del personal académico y administrativo, con el fin de atender, de manera pertinente, las necesidades de la sociedad costarricense y potenciar su liderazgo en el desarrollo de la educación nacional.
- Potenciar la generación de conocimiento científico, tecnológico, sociocultural e innovador en todas las unidades de la Universidad, entre disciplinas, así como incorporarse a redes académicas internacionales, basadas en el reconocimiento recíproco, el respeto y los beneficios compartidos, con miras a fortalecer la cultura académica.
- Promover la integración, las alianzas, el compromiso social, la cooperación, la relación solidaria, la difusión del quehacer universitario y la innovación en aras de forjar nuevos espacios, con el fin de transferir e intercambiar el conocimiento generado entre la Universidad y la sociedad.
- Promover la democratización del ingreso a la educación superior mediante programas que favorezcan la equidad y la inclusión social y, al mismo tiempo impulsar iniciativas para fortalecer los servicios de apoyo a la población estudiantil, con el fin de facilitar la permanencia y la culminación exitosa de sus estudios en la Institución.
- Impulsar la internacionalidad solidaria mediante el desarrollo de redes académicas y la movilidad de docentes, estudiantes y personal administrativo.
- Actualizar los mecanismos y las plataformas de la gestión universitaria velando por la sostenibilidad ambiental, el liderazgo tecnológico y la modernidad de la infraestructura física, para potenciar la pertinencia, eficiencia y rendición de cuentas.

V. Valores

Los valores para orientar el quehacer de la Institución están implícitos en el Título I del *Estatuto Orgánico*. Adicionalmente, la Universidad promueve la integridad, la humildad, la autenticidad y la responsabilidad como elementos fundamentales para la realización de las personas, de los colectivos y del quehacer institucional, los cuales inciden, transversalmente, en cada uno de los ejes de las políticas institucionales.

VI. Estructura e implementación

El *Plan estratégico* está estructurado en seis ejes estratégicos y dos ejes transversales. Se reconocen como estratégicos la excelencia académica, la generación de conocimiento, la transferencia de conocimiento, la inclusión social y la equidad, la internacionalización y la gestión institucional y, como ejes transversales, se consideraron la regionalización y los estudiantes, por estar presentes en cada una las actividades sustantivas de la Institución.

El *Plan estratégico* se implementará mediante de la generación de proyectos y actividades desde las vicerrectorías, seguidas por las facultades y las unidades académicas y administrativas de la Institución.

La ejecución del Plan se monitoreará por medio del seguimiento del logro de las metas, las cuales serán medidas de acuerdo con los indicadores establecidos; de esta manera, se facilitará el proceso de rendición de cuentas y la transferencia de información.

VII. Ejes, objetivos, estrategias y metas

Eje 1: Excelencia académica

1.1 Fortalecer la oferta académica de grado y posgrado de la UCR en todas sus sedes universitarias, con el fin de incidir, de manera pertinente, en el desarrollo académico integral, humanista e interdisciplinario y en las necesidades de la sociedad.

1.1.1 Actualización permanente de planes de estudio.

- Efectuar un diagnóstico para determinar cuáles carreras no han actualizado los planes de estudio en los últimos cinco años.
- Implementar un plan trabajo para aquellas carreras que requieran actualizar su plan de estudio.
- Implementar el proyecto Virtualización de la Docencia (Multiversa).

1.1.2 Desarrollar nuevas carreras innovadoras que sean pertinentes para el desarrollo del país.

- Analizar los programas de innovación, con el propósito de identificar las características que puedan ser replicadas en otras carreras.
- Desarrollar un Programa de Doctorado en Ingeniería, conjuntamente con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), con el apoyo del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT).

Eje 1: Excelencia académica

1.1.3 Impulsar, por medio de estándares nacionales e internacionales, el mejoramiento continuo en las actividades académicas.

- Realizar procesos de autoevaluación, con miras a la certificación interna de las carreras que requieran actualizar su plan de estudio.
- Crear un instrumento para implementar procesos de autoevaluación en los posgrados.
- Realizar procesos de autoevaluación en diez programas de posgrado por año.
- Incorporar, anualmente, al menos dos programas de posgrado en un proceso de acreditación nacional o internacional.
- Acreditar, internacionalmente, dos especialidades médicas por año.
- Diseñar e implementar el proceso de admisión del Programa de Posgrado en Especialidades.
- Ofrecer, al menos, un programa de posgrado por año en las sedes, en áreas pertinentes para las zonas.
- Descentralizar, hacia otras sedes, al menos cinco programas de posgrado de la Sede Rodrigo Facio, por año.

Eje 1: Excelencia académica

1.2 Impulsar la formación de alto nivel del personal académico, con el fin de mejorar la enseñanza, la acción social y la investigación de la Institución.

1.2.1 Promover que las unidades académicas desarrollen planes de formación de alto nivel (posgrado) para asegurar el relevo generacional, así como la atención de las necesidades de las áreas emergentes.

- Incentivar, en las unidades académicas que no lo posean, el desarrollo de planes de formación de su personal docente y administrativo.
- Desarrollar un sistema de información que oriente la toma de decisiones relacionadas con becas al exterior y becas Sistema de Estudios de Posgrado (SEP)-Consejo Nacional de Rectores (CONARE).

1.2.2. Desarrollar un programa de mejoramiento del personal académico que facilite la actualización y la capacitación permanente.

- Capacitar, en cursos en línea, al 20% del personal docente en propiedad, en cursos en línea que contribuya a fortalecer el desarrollo de sus funciones.

1.2.3 Revisar los modelos de evaluación del personal docente, de manera que permitan valorar su desempeño y establecer medidas de mejoramiento.

- Elaborar un diagnóstico sobre el modelo vigente de evaluación del personal docente.
- Rediseñar el modelo de evaluación del personal docente de acuerdo con los requerimientos técnicos, administrativos y jurídicos de la Institución.

Eje 1: Excelencia académica

1.3 Mejorar las condiciones de vinculación y estabilidad laboral para atraer y retener docentes.

1.3.1 Mejorar las condiciones laborales del personal académico.

- Elaborar un plan de trabajo con el propósito de disminuir el interinazgo.
- Elaborar una propuesta de mejora para los procedimientos de selección de personal docente interino en cada unidad académica.
- Establecer mecanismos que favorezcan la reinserción del personal jubilado, de forma ad honóren, en investigación.

Eje 2: Generación de conocimiento

2.1 Generar conocimiento científico, tecnológico y sociocultural innovador, que integre la docencia, la investigación, la acción social y las diferentes disciplinas, con el fin de contribuir al acervo del conocimiento en beneficio de la comunidad nacional e internacional.

2.1.1 Potenciar actividades de generación de conocimiento en todas las unidades.

- Asignar, al menos, seis medios tiempos por semestre para pasantías en investigación, mediante un concurso semestral.
- Apoyar financieramente, con fondos especiales de estímulo, a dieciséis proyectos por año, por medio de un concurso anual.

2.1.2 Fomentar el desarrollo de proyectos y actividades conjuntas entre las diferentes áreas del conocimiento.

- Apoyar financieramente, con fondos especiales para estudios interdisciplinarios avanzados, el desarrollo de cuatro macroproyectos.

2.1.3 Potenciar la investigación conjunta en los niveles nacional e internacional mediante la participación de redes académicas.

- Apoyar financieramente, la implementación de cinco redes temáticas por año.
- Crear el Sistema de Estudios de Posgrado Interinstitucional de la Educación Superior Universitaria Estatal, para promover la integración de los programas ya existentes.

Eje 2: Generación de conocimiento

2.1.4 Fomentar la vinculación de los trabajos finales de graduación de la población estudiantil en el nivel de posgrado con el ámbito académico.

- Asignar, al menos, dos becas de 20 horas asistente graduado por área de conocimiento y sedes regionales, al año, para realizar trabajos finales de graduación en conjunto con los centros e institutos de investigación.

Eje 3: Transferencia de conocimiento

3.1 Fortalecer y mejorar la transferencia e intercambio del conocimiento generado en la relación entre la Universidad y la sociedad, para profundizar nuestros vínculos con distintos sectores de la comunidad nacional, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población.

3.1.1 Potenciar más espacios de intercambio entre la Universidad y la sociedad en temáticas de impacto.

- Impartir, al menos, dos cursos para formación de profesores, por año, con apoyo de organizaciones internacionales.
- Impartir, al menos, cuatro cursos de educación continua, por año, en diferentes áreas del conocimiento internacionales.
- Inscribir, al menos, dos proyectos, por año, vinculados con sectores vulnerables de la sociedad.
- Inscribir, al menos, tres nuevos proyectos conjuntos de unidades académicas por año.
- Inscribir, al menos, dos proyectos intervicerrectorías por año.
- Inscribir, al menos, tres nuevos programas de educación continua de unidades académicas por año.

3.1.2 Potenciar publicaciones que procuren la difusión del conocimiento y la visibilización de la Universidad en el contexto nacional, regional y global.

- Publicar, en revistas indexadas, al menos, dos artículos vinculados a proyectos de acción social en revistas indexadas por año.

Eje 3: Transferencia de conocimiento

- Desarrollar, al menos, dos proyectos de acción social que participen en concursos de reconocimiento nacional e internacional por año.
- Realizar, al menos, una acción de divulgación por año, acerca de los resultados del quehacer académico de los proyectos, tanto en los medios de comunicación universitarios como nacionales.
- Actualizar, mejorar y traducir, al idioma inglés, el 40% de las páginas web institucionales en idioma inglés, de acuerdo con los estándares internacionales.

3.1.3 Consolidar la integración del quehacer universitario con las principales necesidades de desarrollo del país. (Educación, racionalidad ambiental, búsqueda de la equidad, desarrollo económico, entre otros).

- Desarrollar, al menos, dos proyectos por año, en cantones con menor índice de acceso a la Educación Superior.
- Desarrollar, al menos, dos proyectos por año, vinculados con la temática de población indígena.
- Inscribir, al menos, dos proyectos por año, vinculados con la temática de discapacidad.
- Inscribir, al menos, dos proyectos por año, vinculados con el tema de gestión ambiental.

3.1.4 Potenciar el emprendedurismo y la innovación para el desarrollo de proyectos que atiendan las diferentes necesidades de la sociedad costarricense.

- Inscribir, al menos, dos proyectos por año, vinculados con el tema de emprendimiento.

Eje 4: Internacionalización

4.1 Establecer redes de cooperación e intercambio que consoliden la posición de la UCR en el escenario académico internacional y fomenten la movilidad activa de docentes, estudiantes y personal administrativo, enriqueciendo nuestro acervo científico y cultural, a partir del contacto con la diversidad de experiencias.

4.1.1 Fomentar el desarrollo de redes académicas –formales y no formales–, en los ámbitos nacional e internacional.

- Financiar, anualmente, al menos, cinco redes anualmente para el trabajo colaborativo de investigación.
- Desarrollar una estrategia de promoción para el ingreso de estudiantes extranjeros.
- Gestionar 25 nuevos convenios con macrouniversidades de prestigio internacional.
- Participación del 20% de la población de investigadores de la UCR en proyectos innovadores con redes internacionales.

4.1.2 Fomentar la movilidad de docentes, estudiantes y personal administrativo tanto nacional como internacionalmente.

- Promover la movilidad académica estudiantil, así como la equidad y el equilibrio en los flujos de intercambio internacional producto de convenios.

Eje 4: Internacionalización

- Adjudicar 235 nuevas becas al exterior, durante la vigencia de este Plan.
- Otorgar 320 becas cortas durante la vigencia de este Plan.
- Incrementar, en 50 estudiantes extranjeros, por año, la matrícula en estadías semestrales o en programas especiales.
- Incrementar la estadía en el exterior de 15 estudiantes costarricenses por año.
- Apoyar 300 académicos visitantes, al final del período.
- 20% del personal docente, investigadores y administrativos actualizados en áreas claves para el desarrollo de sus funciones.

Eje 5: Inclusión social y equidad

5.1 Fortalecer las acciones que promuevan una mayor equidad en el ingreso y en el proceso de permanencia hacia una exitosa conclusión de las metas académicas.

5.1.1 Impulsar y fortalecer acciones para promover una mayor equidad en el ingreso de estudiantes.

- Desarrollar un plan piloto en dos zonas del país, para favorecer el mejoramiento de la formación de la población estudiantil en las etapas previas al ingreso a la Universidad.
- Diseñar un plan de trabajo que permita, a los profesionales en orientación de los colegios, conocer las herramientas del Sistema de Orientación Vocacional Informatizado (SOVI).

5.1.2 Fortalecer acciones que favorezcan las experiencias de movilidad estudiantil internacional.

- Incrementar, al menos en un 4% anual, el presupuesto institucional destinado a la movilidad estudiantil internacional.

5.1.3 Fortalecer las acciones de acompañamiento estudiantil para contribuir con la permanencia y la culminación de los estudios.

- Mejorar la infraestructura al servicio de la población estudiantil (nuevo edificio de residencias estudiantiles Sede Rodrigo Facio (SRF), mejoras en equipamiento en las diferentes sedes y recintos de la Institución).

Eje 5: Inclusión social y equidad

- Realizar un diagnóstico de los requerimientos de inversión y mantenimiento en las instalaciones que están al servicio de la población estudiantil (instalaciones deportivas, residencias estudiantiles en las diferentes sedes y recintos).

5.1.4 Hacer posible que la población estudiantil realice, vía web, las solicitudes de matrícula de inclusión.

- Diseñar e implementar una plataforma web para efectuar la matrícula de inclusión.

5.1.5 Analizar los indicadores necesarios para definir la capacidad de admisión a las distintas carreras de la Institución.

- Actualizar los indicadores con los cuales cuenta la Institución para definir la capacidad de admisión.
- Analizar las pruebas específicas realizadas por las unidades académicas y su pertinencia e impacto en la equidad y el acceso.

Eje 6: Gestión Institucional

6.1 Potenciar la pertinencia, la eficiencia, la sostenibilidad ambiental, la transparencia y la calidad de la gestión en función del quehacer sustantivo.

6.1.1 Diseñar un sistema de información integral que apoye la toma de decisiones de las autoridades universitarias, la transparencia y la rendición de cuentas.

- Diseñar e implementar un sistema de información integral.
- Diseñar un sistema para la toma de decisiones institucionales.

6.1.2 Acondicionar la infraestructura física y tecnológica, en áreas prioritarias, para el desarrollo y la humanización del espacio público.

- Desarrollar un diagnóstico sobre necesidades de acondicionamiento de planta física (incluyendo áreas de esparcimiento) y un programa de renovación de equipo e implementación de sus resultados.

6.1.3 Desarrollar un modelo integral de gestión de recurso humano institucional.

- Diseñar e implementar el modelo integral de gestión de recurso humano institucional, que contenga, entre sus elementos: un modelo de reclutamiento y selección del recurso humano (docente y administrativo), un plan de capacitación de recurso humano y un sistema de gestión del desempeño en todas las unidades de la Institución.

Eje 6: Gestión Institucional

6.1.4 Desarrollar un sistema de gestión de calidad de los procesos administrativos.

- Elaborar e implementar herramientas para el mejoramiento continuo de los procesos, las cuales incluyan la desconcentración de los procesos que lo ameriten y la simplificación de trámites.

6.1.5 Promover el desarrollo de carreras novedosas en las distintas sedes universitarias.

- Impartir, al menos, cuatro carreras novedosas en las sedes universitarias, al final de la vigencia de este Plan.

6.1.6 Desarrollar un sistema institucional de gestión ambiental.

- Desarrollar la propuesta de un sistema de gestión ambiental.

6.1.7 Desarrollar un modelo institucional de gestión del riesgo en desastres y atención de emergencias.

- Establecer un modelo de gestión del riesgo en materia de desastres y atención de emergencias.

6.1.8 Fortalecer la cultura de planificación en los procesos, en aras de que contribuya al desarrollo y mejoramiento institucionales.

- Desarrollar e implementar un programa de inducción, dirigido a las nuevas autoridades de la Institución, en temas relacionados con la planificación.

Eje 6: Gestión Institucional

- Desarrollar e implementar un programa de capacitación en temas relacionados con la planificación.
- Habilitar y mantener actualizadas herramientas en línea, en materia de planificación.