

Título de la ponencia:

“Hacia una articulación de la Docencia, la Investigación y la Acción Social en la Universidad de Costa Rica”.

Eje temático:

Gobierno institucional

Personas proponentes:

Dra. Ana Cristina Quesada Monge (Coordinadora)

Bach. Juan Ramón Chavarría Morales (Estudiante asistente)

Bach. Maricruz Chavarría Castro (Estudiante asistente)

Bach. Miguel Blanco Mora (Estudiante asistente)

Correos electrónicos institucionales:

cristina.quesada@ucr.ac.cr

miguel.blancomora@ucr.ac.cr

maricruz.chavarriacastro@ucr.ac.cr

juan.chavarriamorales@ucr.ac.cr

Resumen ejecutivo:

Esta ponencia nace del trabajo de la **Comisión del Transitorio 9**, creada por mandato del artículo transitorio noveno del **Reglamento de Acción Social de la Universidad de Costa Rica** reformado en el año 2023. Su objetivo fue analizar las condiciones actuales de articulación entre Docencia, Investigación y Acción Social en la Universidad de Costa Rica, identificando obstáculos y oportunidades para fortalecer su integración, desde la Vicerrectoría de Acción Social. El equipo interdisciplinario conformado por personal administrativo de las tres vicerrectorías y con apoyo de horas asistentes de la Vicerrectoría de Acción Social, evidenció una serie de limitaciones estructurales que dificultan el trabajo articulado, entre ellos: normas y procedimientos fragmentados, ausencia de políticas conjuntas, escasa institucionalización de espacios de coordinación y canales limitados de comunicación entre áreas.

Ante este panorama, se propone la creación *de una comisión institucional permanente de articulación, adscrita a la Rectoría o al Consejo Universitario*. Esta comisión tendría como propósito diseñar estrategias, lineamientos y políticas que impulsen el trabajo interdisciplinario, transversal y colaborativo entre las vicerrectorías y otras unidades universitarias para articular las tres áreas sustantivas. Asimismo, se propone replicar este modelo en las unidades académicas, para fortalecer la planificación conjunta y el desarrollo de iniciativas integradas. Esta propuesta parte del reconocimiento de múltiples experiencias valiosas de articulación que se manifiestan y existen en la Universidad de Costa

Rica, pero que requieren respaldo normativo e institucional para su continuidad y fortalecimiento.

Fundamentación de la propuesta institucional:

La Universidad de Costa Rica, como institución de educación superior, desempeña un papel fundamental en la generación y aplicación del conocimiento científico a través de sus tres funciones sustantivas: la Docencia, la Investigación y la Acción Social. No obstante, a pesar de la vinculación e interdependencia natural de estas áreas, persisten barreras estructurales propias del paradigma burocrático que dificultan su articulación efectiva, lo que incide negativamente en la capacidad de esta casa de enseñanza superior para responder de manera integral a los desafíos contextuales y académicos, en los cuales ésta se propone impactar a través de las diferentes formas y/o modalidades operativas, a saber: programas, proyectos y actividades universitarias.

En tal realidad institucional, la presente ponencia surge como un resultado de los hallazgos derivados de una investigación institucional y propuesta normativa de la **Comisión institucional *ad-hoc* derivada del transitorio 9 del Reglamento de Acción Social denominada “De la Coordinación entre las Vicerreectorías”** alcance a La Gaceta Universitaria N.º 21-2023, del 24 de abril de 2023), la cual operó entre los años 2023 y 2024.

Esta comisión estuvo integrada por un equipo interdisciplinario conformado por personal administrativo de las Vicerreectorías de Acción Social, Docencia e Investigación, así como por estudiantes avanzados en calidad de horas asistentes. Su objetivo primordial fue analizar los mecanismos existentes de coordinación intra-

vicerectorial y formular, —para dar pleno cumplimiento a lo estipulado en el artículo 21 inciso a) del citado reglamento—, la directriz específica que regule los procedimientos de inscripción, control, mecanismos de evaluación y de fiscalización de los programas, proyectos o actividades de Acción Social que contienen componentes asociados con investigación y docencia.

A partir del análisis realizado por la **Comisión del Transitorio 9**, se identificaron diversas problemáticas que obstaculizan la articulación institucional de las tres áreas sustantivas; entre ellas se destacan: la fragmentación de los enfoques normativos y administrativos de cada Vicerrectorado, lo que genera incompatibilidades en la formulación y ejecución de proyectos, programas o actividades entre las vicerrectorías. Asimismo, resalta la ausencia de procedimientos unificados para la formulación, inscripción, control y evaluación de iniciativas que integren la investigación, la docencia y la acción social en el ámbito operativo-institucional, lo que dificulta su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, como la propia existencia de una necesaria coordinación entre las áreas sustantivas, que no se fomente no de manera separada desde cada vicerrectoría, sino de manera articulada a partir del liderazgo de una instancia superior, ya sea la Rectoría o el Consejo Universitario.

De las anteriores limitaciones, uno que resultó más relevante en el informe final de dicha comisión, es la ausencia de un espacio formal y permanente de coordinación entre el quehacer propio de las áreas sustantivas dentro de la universidad. Actualmente, este panorama resulta aún más lesivo dado que a pesar de los significativos esfuerzos por la articulación intra-vicerrectorías, carecen de

continuidad institucional, lo que genera una falta de sistematización en los procesos de vinculación programáticamente pretendidos.

La experiencia de la **Comisión del Transitorio 9** demostró como un subproducto empírico relévente, la promoción del diálogo y la colaboración interdisciplinaria propiciada por el propio personal de cada Vicerrectoría, la cual puede fructificar en propuestas innovadoras de reforma y efectivas mejoras para la integración de las funciones sustantivas universitarias.

Hallazgos de la investigación institucional realizada por la Comisión del Transitorio 9, Reglamento de Acción Social:

A partir del análisis realizado por la Comisión *ad-hoc* referenciada *supra*, se identificaron diversas problemáticas que obstaculizan la articulación institucional. Una de las principales dificultades detectadas es la fragmentación normativa, enmarcada por la experiencia operativa que yace en cada Vicerrectoría, las cuales operan bajo normativas y procedimientos para sí propios, pero ajenos para los demás Vicerrectorados, lo cual genera dificultades para la implementación de las formas operativas entre vicerrectorías, que terminan por limitar la sinergia entre la Docencia, la Investigación y la Acción Social. Este aislamiento impide la creación de estrategias y políticas institucionales conjuntas, a la vez que entorpecen la integración de esfuerzos intra-vicerrectorías, las cuales son necesarias y pertinentes para la gestión universitaria, según la opinión del personal docente universitario participantes de la investigación institucional.

Asimismo, se evidenció la ausencia de mecanismos unificados para la formulación, la inscripción, el control y la evaluación de las formas operativas que integren estas tres áreas sustantivas. Sin una planificación estratégica coordinada, los programas, proyectos o actividades de valor y carácter interdisciplinario, carecen de un marco legal que facilite, acondicione y permita su implementación y seguimiento, así como que dé certeza jurídica en el ámbito institucional a todo proponente o sujeto responsable de una iniciativa, que pretenda integrar las tres áreas del quehacer académico superior, lo cual disminuye su impacto, aplicabilidad y sostenibilidad en el largo plazo. La inexistencia de lineamientos claros y uniformes obstaculiza la eficiencia operativa —principio burocrático por antonomasia—, dificulta la coordinación entre los actores funcionariales responsables de cada Vicerrectorado.

Otra limitación detectada es la falta de institucionalización de espacios formales de articulación. Actualmente, los esfuerzos de coordinación dependen de iniciativas temporales y aisladas de actores institucionales o de las vicerrectorías por mandato de sus propios reglamentos institucionales, que no cuentan con una estructura que garantice su articulación, coherencia interna y continuidad. Esta situación provoca que el conocimiento adquirido en experiencias previas no esté siendo sistematizados, ni aprovechados para mejorar las dinámicas institucionales futuras. Sin una instancia unificada, integradora y oficial en el ámbito superior académico, que respalde y dé seguimiento a estos procesos en pro de la coordinación sustantiva, se corre el riesgo de que los avances logrados por ciertas comisiones — como el de la **Comisión del Transitorio 9**— se diluyan con el tiempo.

Finalmente, se identificó la escasa comunicación intra-viceerectorías como un obstáculo significativo. La interacción entre las viceerectorías es esporádica y depende en gran medida de la voluntad de los actores involucrados, sin una estructura que garantice la cooperación sostenida. Esta falta de diálogo interinstitucional dificulta la identificación de áreas de convergencia y reduce la posibilidad de generar soluciones conjuntas para problemas académicos y sociales. En consecuencia, la universidad pierde oportunidades valiosas para fortalecer su impacto en la comunidad y optimizar sus recursos de manera más eficaz.

Propuestas de gestión universitaria:

Ante este panorama, se propone la creación de una **comisión instruccional de articulación con carácter permanente**, adscrita a una instancia de alta gerencia universitaria, como lo podrían ser la **Rectoría (RE)** o el **Consejo Universitario (CU)**. Esta comisión sería competente para diseñar y supervisar la implementación de políticas y estrategias transversales que faciliten la integración efectiva entre la Docencia, la Investigación y la Acción Social. La existencia de esta comisión permitiría establecer procedimientos claros, unificados, coherentes, así como normativas específicas que fomenten genuinamente la colaboración interdisciplinaria e intra-viceerectorías, optimizando los recursos institucionales a su vez y promoviendo un modelo más holístico y pertinente para responder y hacer frente a las necesidades o circunstancias de interés social, que junto a la sociedad.

Importancia de institucionalizar una instancia de coordinación permanente:

La consolidación de una instancia formal de articulación es fundamental para garantizar la integración y sostenibilidad de las estrategias de integración entre la Docencia, la Investigación y la Acción social. Una estructura permanente, permitiría evitar la duplicidad de esfuerzos, optimizar el uso de los recursos institucionales, garantizar institucionalmente la coordinación intra-viceerectorías y asegurar la alineación de las propuestas universitarias estratégicas con las necesidades sociales y académicas del país.

Consideran las personas responsables de esta ponencia, que el fortalecimiento de la articulación entre estas tres áreas traería consigo múltiples beneficios para la universidad y la sociedad, toda vez que impactaría positivamente en la calidad de la formación estudiantil, pues estos como discentes tendrían acceso a experiencias de aprendizaje más institucionales y realistas, que combinen la teoría y práctica en contextos verdaderos. Colateralmente se daría el fortalecimiento institucional de la articulación entre la investigación, la acción social y la docencia, al responder a problemáticas concretas, generando a su vez soluciones holísticas.

Con todo ello, se espera contribuir al fortalecimiento del quehacer universitario y al posicionamiento de la Universidad de Costa Rica como un referente en la articulación del conocimiento académico al beneficio y servicio de la sociedad. La implementación de un modelo de coordinación permanente no solo optimizará la gestión intra-viceerectorías, sino que también consolidará a la universidad como un espacio de innovación, en coherencia con su compromiso y misión histórica de la Universidad de Costa Rica.

Recomendaciones para la conformación y funcionamiento de la Comisión

Permanente:

Esta comisión debe contar con representación de las tres vicerrectorías (personal docente, administrativo y representación estudiantil) para comprender los puntos de encuentro y desencuentro, analizar la normativa vigente para evidenciar vacíos, contradicciones o limitaciones, con el fin de proponer reformas normativas que promuevan la integración efectiva entre la docencia, investigación y la acción social. Asimismo, debe fomentar un diálogo institucional entre esta comisión, las vicerrectorías y las unidades académicas para la construcción de prácticas y políticas integradas. A partir de este punto, la comisión debe proporcionar herramientas para articular las áreas sustantivas a lo largo de todo el proceso de formulación, inscripción, control y evaluación de los programas, proyectos o actividades que contienen componentes asociados a dos o más áreas sustantivas.

En esta línea, la comisión institucional de articulación que se propone no debe limitarse a un rol consultivo o simbólico, sino asumir una función propositiva y operativa que impulse transformaciones concretas institucionales.

En relación con lo anterior, es esencial promover la articulación desde las unidades académicas (Sedes, Facultades, Escuelas, Institutos, entre otras) para promover procesos similares, estas sub comisiones interdisciplinaria e inter nivel incentiva la integración institucional y el fortalecimiento de las actividades que integren al menos dos de las áreas sustantivas. Este espacio puede fortalecer la planificación académica interdisciplinaria, incentivando proyectos integradores que reúnan

docentes, investigadores, personal administrativo y estudiantes universitarios en procesos que logren un mayor impacto social. Del mismo modo, es importante identificar en este punto oportunidades para vincular asignaturas, programas o proyectos y acciones institucionales de investigación, docencia y acción social de cada unidad académica.

No obstante, antes de conformar la Comisión Permanente en la gestión institucional de la Universidad de Costa Rica, se puede realizar acciones de reconocimiento, legitimación y sistematización de los esfuerzos de articulación de las tres áreas sustantivas, a saber:

- a) La confección de un proceso unificado centrado en el aprovechamiento estratégico de los recursos existentes, mediante una planificación conjunta de las vicerrectorías, que optimice tiempos, capacidades y esfuerzos.
- b) La unificación progresiva de los sistemas de gestión institucional, tomando como punto de partida las experiencias acumuladas en la creación y mejora del **Sistema Institucional Plan-Presupuesto (SIPPRES)**, entre las tres vicerrectorías,
- c) Reconocer y valorar las experiencias de articulación ya existentes, en los informes de labores institucionales, con la creación de un apartado que permita sistematizar los esfuerzos o intentos de articulación que nacen de manera natural entre las formas operativas de las tres áreas sustantivas.

La puesta en marcha de esta propuesta de gestión institucional, buscaría reconocer una articulación que existe en el día a día de docentes, investigadores, personal

administrativo y estudiantes universitarios hacia el fortalecimiento del compromiso social de la universidad mediante las diversas formas operativas.

Esta propuesta pretende reconocer las experiencias de docentes, estudiantes y personal administrativo universitario que han venido desarrollando actividades articuladas de manera informal y esporádica —al no estar debidamente reguladas en la normativa institucional— y responder a la necesidad de repensar la forma en la que la universidad se organiza internamente para contribuir su misión humanista. Esta comisión es un paso estratégico hacia una universidad más integrada, coherente y comprometida con la realidad académica y contextual. Apostar por la articulación de la docencia, investigación y la acción social en la Universidad de Costa Rica, no es solo una nueva forma de organización, es una apuesta por la efectividad y la innovación del quehacer universitario.

Los responsables de esta ponencia consideran que esta propuesta sería un aporte hacia un modelo universitario articulado, que fomente la integración de saberes y potencial impacto académico de la Universidad de Costa Rica en la sociedad.

Bibliografía:

Comisión Institucional del Transitorio 9 del Reglamento de Acción Social (2024) *Informe final de labores: Comisión del Transitorio 9 “de la Coordinación entre Vicerrectorías”, Reglamento de la Acción Social en la Universidad de Costa Rica, 2023-2024.* Vicerrectoría de Acción Social. Universidad de Costa Rica. (Manuscrito no publicado).

Anexos:

Anexo 1

Informe final de la Comisión “De la Coordinación entre las Vicerrectorías”:

https://drive.google.com/file/d/1mZyu_qWHKjMr_dSnp05QBspHE_Fdtzuk/view?usp=sharing

Anexo 2

Repositorio digital:

<https://sites.google.com/view/comision-transitorio-9-vas-ucr/inicio>