

Título: Hacia una visión de la internacionalización con proyección global y estructura epistémica para la Universidad de Costa Rica

Eje temático: Gobierno institucional

Nombre de las personas proponentes: M.Sc. Alejandro Morales Gutiérrez (alejandro.morales_g@ucr.ac.cr), M.B.A Odeth Esquivel Navarro (odeth.esquivel@ucr.ac.cr), Mg. Yorleni Aguilar Castillo (yorleni.aguilar@ucr.ac.cr) y M.A. Adriana Fernández Estrada (adriana.fernandezestrada@ucr.ac.cr)

Resumen ejecutivo

La Universidad de Costa Rica (UCR), como institución líder de educación superior en el país, enfrenta el reto estratégico de fortalecer su internacionalización, no como un complemento, sino como un eje transversal de su quehacer académico, científico y social. En un mundo interconectado, la internacionalización permite a la UCR posicionarse globalmente y responder a desafíos contemporáneos como el cambio climático, las migraciones y la transformación digital. La Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (OAICE), con más de 50 años de trayectoria, ha sido clave en este proceso; sin embargo, requiere una reestructuración que potencie su liderazgo y capacidad de articulación global.

Se propone robustecer la conceptualización de la internacionalización e integrarla como eje transversal del quehacer académico, científico y social, así como incorporar la dimensión internacional en los currículos universitarios, establecer indicadores de efecto y promover eficazmente el multilingüismo como herramienta de ciudadanía global. Estas acciones buscan pasar de una cooperación instrumental a una internacionalización crítica e innovadora.

Por otro lado, se propone ~~transformar~~ fortalecer a la OAICE como una oficina con ~~en una Vicerrectoría de Internacionalización y Asuntos Globales, con autonomía administrativa y una~~ estructura más robusta, ~~organizada en direcciones y~~ con unidades de mayor especialización ~~especializadas~~ en movilidad, cooperación técnica, gestión de la internacionalización, ~~divulgación y difusión, calidad, finanzas, legalidad y tecnologías.~~ Esta nueva configuración permitirá una integración más eficaz de políticas, proyectos y redes internacionales, así como ~~pensar a futuro en el desarrollo de un Centro de Asuntos Globales Global de Estudios Internacionales,~~ que articule cátedras internacionales y la Red Alumni Internacional UCR.

La UCR tiene la oportunidad histórica de consolidarse como universidad global. Esto exige visión, voluntad política y estructuras adecuadas para liderar con solidez los desafíos de la educación superior del siglo XXI.

Hacia una visión de la internacionalización con proyección global y estructura epistémica para la Universidad de Costa Rica

La Universidad de Costa Rica (UCR), como la principal institución pública de educación superior del país, tiene una función estratégica en la internacionalización académica, científica y cultural de la nación. En un mundo globalizado, este proceso no es opcional, sino esencial para enfrentar desafíos como el cambio climático, la migración, la transformación digital y la defensa de los derechos humanos. La UCR debe redefinir su papel en el ámbito internacional, considerando que la cooperación y el intercambio de conocimiento son fundamentales para fortalecer su misión educativa.

En este contexto, la Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (OAICE) ha sido clave durante más de 50 años en la promoción de la movilidad académica y la firma de convenios, así como en la asesoría para participar en proyectos de cooperación y redes globales. Estas acciones han contribuido al posicionamiento internacional de la UCR y a una mejora en la calidad de su educación.

Sin embargo, se plantea la necesidad de que la OAICE evolucione hacia un rol más protagónico, con mayor liderazgo en la generación y circulación del conocimiento. Se propone que deje de ser solo una oficina administrativa y se consolide como un nodo epistémico que articule saberes y culturas en diálogo con el mundo. De esta manera, contribuirá de manera más efectiva al desarrollo académico y al progreso de la sociedad costarricense en un entorno internacional cada vez más dinámico y desafiante.

1. Internacionalización como dimensión transversal del quehacer universitario

La internacionalización no debe entenderse únicamente como la movilidad académica o la firma de convenios, que ha sido la tendencia muchas veces observada desde la propia comunidad universitaria en la UCR. Implica comprender que no es un medio en sí misma, sino una herramienta para contribuir, entre otras, a una transformación profunda del currículo académico y a la práctica de la docencia, la investigación y la acción social con su entorno global. Significa trascender los espacios físicos y académicos, abrir nuestras aulas y laboratorios al mundo y permitir que el mundo sea parte también de nuestros espacios. Con la experiencia desarrollada y evolución a través de los años, la OAICE ha alcanzado la capacidad para jugar un rol más proactivo y transversal, e incidir en políticas institucionales que fortalezcan esta visión integral.

Vale señalar que, en muchas universidades líderes a nivel global, la internacionalización se ha convertido en un eje transversal que transforma el proceso de enseñanza-aprendizaje, la construcción del conocimiento científico, la vinculación con la sociedad y, con especial interés, la gobernanza institucional, dotada de recursos para potenciar articulaciones estratégicas.

Como propuestas concretas deben valorarse para una implementación eficaz:

- Integrar la internacionalización y conceptualizarla como una política robusta con una estrategia de carácter institucional, de la cual puedan derivar los planes estratégicos y operativos de todas las unidades académicas, de investigación y administrativa en este ámbito. A la fecha, se observa que, pese a nivel institucional se cuenta con políticas para impulsar la internacionalización, hay una planificación aislada, sin una normalización de esta práctica en todas las unidades, lo que refleja un vacío sobre el cómo y hacia dónde la Universidad, a través de cada unidad, busca proyectarse en términos de vinculaciones, recursos, entre otros.
- Incentivar la incorporación de perspectivas globales y comparadas en las mallas curriculares, liderada desde las autoridades universitarias competentes y con un alcance multinivel en la Institución. Actualmente, es notable observar que los programas de cursos no cuentan necesariamente con componentes o módulos de trabajo que promuevan el vínculo con actividades internacionales, así como todavía no se regula ni se cuenta con un registro de acciones COIL (*Collaborative Online International Learning*). La transdisciplinariedad entre cursos de diferentes carreras y la oferta de cursos en idioma inglés u otro distinto al español todavía son pendientes importantes al cumplir el primer cuarto del Siglo XXI.
- Crear indicadores de desempeño sobre internacionalización para evaluaciones institucionales. Los indicadores que actualmente se tienen están dirigidos a cuantificar la eficacia de la gestión, pero no necesariamente su impacto en el quehacer universidad, por lo que resulta indispensable trabajar en una sistematización de la información ya registrada, para su definición, como se hace en temas de acreditación curricular, por ejemplo.

2. Propuesta de fortalecimiento y reingeniería organizativa de la OAICE

Una estructura actualizada y dinámica es indispensable para que la OAICE pase de ser una oficina **meramente** administrativa a una **plataforma instancia** articuladora del proyecto internacional de la UCR. Se propone reorganizarla en unidades especializadas con **autonomía operativa**, visión académica y enfoque estratégico.

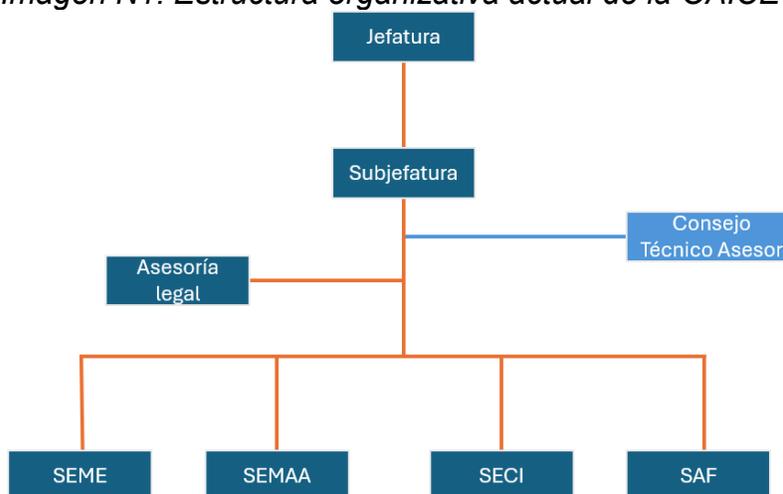
Actualmente, según su Reglamento, la OAICE se estructura de la siguiente forma:

- Equipo de Jefaturas, conformado por una persona jefa y una subjefa, quienes direccionan las estrategias y acciones que erigen el quehacer de la unidad.
- Asesoría legal, que proporciona recomendaciones, orientación y brinda guía en asuntos legales a lo interno de la OAICE.
- Sección de Movilidad Estudiantil (SEME), que se encarga de los desplazamientos estudiantiles desde y hacia la UCR; así como del seguimiento a los procesos migratorios normados y establecidos por la Dirección General de Migración y Extranjería, incluidos casos que no son estudiantiles.
- Sección de Movilidad Académica y Administrativa (SEMAA), que se encarga de los desplazamientos de personas funcionarias docentes y administrativas

mediante las becas de corta duración y de posgrado de alto nivel al exterior y su retorno a partir de la reinserción a nuestra Institución, así como las personas académicas invitadas a la UCR para que realicen contribuciones en las diferentes áreas sustantivas de la Institución.

- Sección de Cooperación Internacional (SECI), que se encarga de la vinculación externa de la UCR, mediante la negociación y trámite de convenios generales y específicos de colaboración con instituciones de educación superior y afines en el extranjero (por ejemplo, pasantías), la formalización de variados productos de cooperación y la dinámica propia de las redes internacionales.
- Sección de Administración y Finanzas (SAF), que se encarga del manejo ejecutivo desde lo administrativo y financiero, en términos del amplio quehacer de la OAICE y de la internacionalización de la UCR.

Imagen N1. Estructura organizativa actual de la OAICE



Elaborado por Sección de Cooperación Internacional, mayo 2025.

Para asumir un rol ampliado como el que se propone, la OAICE debe basar su ruta de trabajo y estrategia de internacionalización en los siguientes macroprocesos: gestión de alianzas, generación de competencias y capacidades, articulación con socios, interacción y posicionamiento global y orientación hacia la gobernanza.

Para ello, se debe dotar a la OAICE de una estructura organizativa más robusta, que contemple:

1. Dar mayor independencia soporte administrativo y presupuestario a la OAICE al pasar de una dependencia coadyuvante de apoyo administrativo de la Rectoría a una Vicerrectoría, con las herramientas y los recursos necesarios propios para dirigir la estrategias de internacionalización de la UCR. El liderazgo técnico-administrativo con mayor nivel de decisión y ejecutividad permitiría establecer canales de comunicación y acciones programáticas eficaces con otras instancias, principalmente, las

Vicerreectorías, para integrar la internacionalización como una política robusta a nivel institucional.

La **Vicerreectoría OAICE** ~~se encargará fundamentalmente de~~ liderará la conceptualización y ejecución de las políticas de relaciones internacionales de la UCR, para lo cual promoverá acciones para integrar la internacionalización en una doble dimensión (interna, a nivel de la UCR, y externa, con actores internacionales). En la dinámica de la práctica, se encargará de operar programas de cooperación, gestionar la orientación de alianzas de colaboración con universidades internacionales y otros actores del plano global, además de programas de intercambio estudiantil como de personal docente y administrativo. Por otro lado, coadyuvará en la planeación y desarrollo de estrategias para fortalecer la cooperación académica y científica con las diferentes unidades universitarias y sus respectivos enlaces de internacionalización, ~~en diferentes redes y asociaciones~~, así como con actores nacionales y extranjeros.

2. Restructurar la organización de la OAICE de forma tal que:

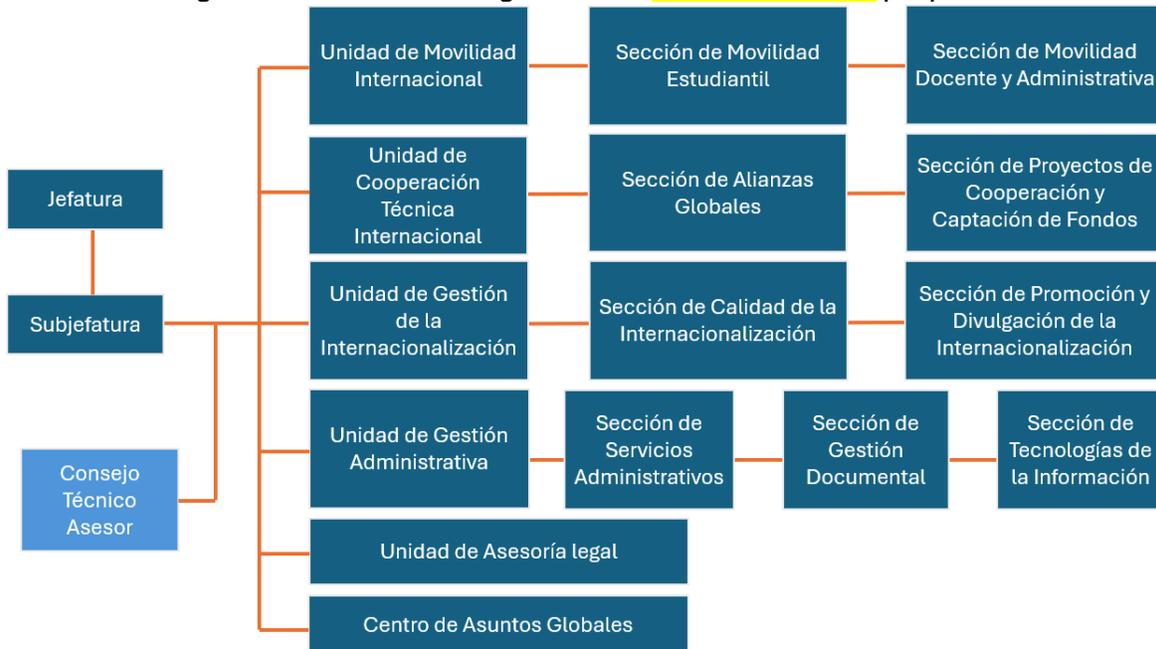
~~o cree la figura de~~ **Vicerreector/a de Internacionalización y Asuntos Globales**

- o Se cree una **Dirección Unidad de Movilidad Internacional**
 - **Unidad Sección de Movilidad Estudiantil**, encargada de ofrecer y coordinar diversas oportunidades de movilidad internacional de estudiantes desde y hacia la UCR, así como favorecer acciones orientadas a la capacitación del estudiantado sobre competencias interculturales y herramientas para la enseñanza-aprendizaje en contextos multiculturales.
 - **Unidad Sección de Movilidad Docente y Administrativa**, responsable de ofrecer y coordinar diversas oportunidades de movilidad internacional de las personas docentes y administrativas desde y hacia la UCR, mediante las becas de corta duración y de posgrado de alto nivel al exterior y su retorno a partir de la reinserción a nuestra Institución, así como de las personas académicas visitantes, quienes son invitadas a la UCR para que realicen contribuciones en la docencia, la investigación, la acción social y la internacionalización. Además, capacitar al personal docente y administrativo sobre competencias interculturales y herramientas para la enseñanza-aprendizaje en contextos multiculturales.
- o Se cree una **Dirección Unidad de Cooperación Técnica Internacional**
 - **Unidad Sección de Alianzas globales**, dirigida a potenciar los vínculos de colaboración con organizaciones e instituciones socias internacionales, a través de una participación activa en redes de cooperación, promoción de actividades conjuntas con embajadas, agencias de cooperación internacional, recepción

- de delegaciones internacionales, participación en giras académicas internacionales y de una gestión eficiente de los procesos administrativos asociados. Ello implica la negociación y formalización de convenios interinstitucionales con actores extranjeros y la afiliación a redes internacionales.
- **Unidad Sección de asesoría de proyectos y captación de fondos**, especializada en la asesoría, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional, así como orientada a mapear oportunidades de financiamiento y tendencias globales en educación superior, además de la gestión de fondos especiales internos.
- Se cree una **Dirección Unidad de Gestión de la Internacionalización**
 - **Unidad Sección de Calidad de la Internacionalización**, a cargo del seguimiento, análisis, indicadores de internacionalización, información de ránquines internacionales, publicaciones
 - **Unidad Sección de promoción y divulgación de la internacionalización**, encargada de la generación de material informativo y promocional, así como actividades de posicionamiento de temas (como webinarios, ferias y otros) que apoyen el quehacer de la organización. Esta unidad también apoyará el protocolo de actividades, cuando así sea necesario y según capacidades.
 - Se cree una **Dirección Unidad de Gestión Administrativa**
 - **Unidad Sección de Servicios Administrativos Administración y Finanzas**, encargada del manejo ejecutivo desde lo administrativo y financiero, en términos del amplio quehacer de la OAICE y de la internacionalización de la UCR.
 - **Unidad Sección de Gestión Documental**, responsable de reunir, conservar, clasificar, ordenar, describir, seleccionar, administrar y facilitar el acervo documental.
 - **Unidad Sección de Tecnologías de la Información**, dedicada a proporcionar, mantener y desarrollar soluciones tecnológicas que potencien las actividades administrativas e investigativas.
 - Se cree una **Unidad de Asesoría legal**, a cargo de las recomendaciones, orientación y de brindar guía en asuntos legales a lo interno de la OAICE, con un recurso de apoyo adicional para asumir el seguimiento a los procesos migratorios normados y establecidos por la Dirección General de Migración y Extranjería (DGME), que se ofrece a la comunidad universitaria de la UCR.
 - Se cree un **Centro de Asuntos Globales y de Estudios Internacionales**, como dependencia adscrita a la **OAICE Vicerrectoría** que se propone, a fin de que funcione como plataforma epistémica, capaz de albergar cátedras internacionales y redes de investigación transnacional, **así como propiciar y** espacios de reflexión sobre los desafíos globales y la *Red Alumni Internacional UCR*

(RAIUCR). Para ello, debe dotarse, además, de un espacio de convergencia para el personal de la Vicerrectoría, equipos científicos y personas invitadas internacionales.

Imagen N2. Estructura organizativa **de Vicerrectoría** propuesta



Elaborada por la Sección de Cooperación Internacional, **mayo agosto 2025**.

Esta modificación deberá ser implementada de forma gradual, según las oportunidades de la disponibilidad presupuestaria y el cumplimiento de las condiciones reglamentarias correspondientes, procurando avanzar prontamente en la ejecución práctica de esta reingeniería. En términos de recursos humanos, esto implica pasar de 23 plazas, según la actual relación de puestos, a 33.5 plazas, como una proyección sobre la que deberá buscarse dicha validación en las instancias competentes de reestructuración y análisis salarial a nivel institucional.

De esta forma, el objetivo principal de lograr una oficina con un mayor grado de especialización interdisciplinaria, acorde con las necesidades institucionales y dinámicas internacionales, podrá ser una realidad.

3. Integración de las plataformas internacionales

Las cátedras internacionales son figuras valiosas para estructurar colaboraciones duraderas y de alto impacto; sin embargo, hoy se encuentran distribuidas a lo interno de la UCR, sin comunicación clara entre ellas y han perdido alcance al pasar a unidades específicas. Por ejemplo, la Cátedra de Estudios de África y el Caribe, adscrita al Centro de Investigación y Estudios Políticos (CIEP); el Programa Internacional de Estudios de Corea y el Este Asiático, adscrito a la Escuela de Filosofía; y, la Cátedra Wilhelm y Alexander von Humboldt en Humanidades y

Ciencias Sociales, adscrita al Centro de Investigaciones Históricas de América Central (CIHAC).

La integración de las cátedras internacionales como parte de la **OAICE Vicerrectoría de Internacionalización y Asuntos Globales** permitiría institucionalizar vínculos con universidades y organismos de alto prestigio, favoreciendo el intercambio de conocimientos, la co-creación de saberes y la generación de redes académicas bajo el liderazgo de una sola sombrilla.

Se propone, además, considerar que las cátedras internacionales sean codirigidas por personas académicas nacionales e internacionales (por periodos de 2 a 3 años). Para ello, deben existir disposiciones claras, así como facilidades administrativas y recursos financieros para la sostenibilidad.

4. Multilingüismo para una ciudadanía global

La competencia lingüística no solo habilita la movilidad universitaria; también fortalece la empleabilidad, el acceso a información científica, la participación en redes internacionales, el respeto por la diversidad cultural y la construcción de personas ciudadanas globales.

El dominio de idiomas es condición *sine qua non* para la participación plena en escenarios internacionales. La UCR necesita una política lingüística institucional, que garantice el acceso equitativo a programas de idiomas, formación intercultural y certificaciones reconocidas internacionalmente. Este programa no debe limitarse al inglés, sino promover el multilingüismo como valor académico y cultural.

En este sentido, como parte de una visión de la internacionalización con proyección global y estructura epistémica para la UCR, se propone que a nivel institucional se pueda:

- Implementar un sistema de incentivos y reconocimiento para estudiantes y personas docentes y administrativas que certifiquen su dominio lingüístico.
- Fomentar programas de "currículo bilingüe" o "currículo internacional" en algunas carreras, lo que implica brindar cursos en inglés u otro idioma en su totalidad. Un currículo bilingüe permite ofrecer perfiles de salida de profesionales con mayores competencias, así como potenciar una estrategia de atracción de estudiantes internacionales, principalmente, de países no hispanohablantes, generando mayores insumos para potenciar la internacionalización en casa en la UCR, además de mayores recursos económicos al país.
- Crear un *Programa Institucional de Inmersión Cultural y Lingüística*, que, mediante formación de corta duración, pueda preparar tanto a personas estudiantes y académicas extranjeras, que realizan movilidad o brindan apoyos a la UCR, así como a aquellas personas estudiantes y académicas que, con apoyo de la OAICE, realizan una movilidad en el extranjero, para una mejor inserción en la vida académica y cultural. Esta iniciativa podría ser

co-liderada desde el Centro de Asuntos Globales propuesto para la OAICE ~~la Dirección de Movilidad Internacional de la Vicerrector/a de Internacionalización y Asuntos Globales~~, junto con las instancias universitarias competentes.

Conclusión

El fortalecimiento del proceso de internacionalización debe pensarse como parte de una transformación estratégica de la UCR hacia una universidad global, equitativa y crítica. No se trata simplemente de aumentar el número de convenios o viajes académicos, sino de construir una estructura organizativa y epistémica capaz de liderar una inmersión global con sentido.

Una doble dimensión —estructural y epistémica— permitirá que la UCR amplíe su presencia en el mundo, como también participe activamente en su transformación. Se trata de pasar de una cooperación externa instrumental a una internacionalización crítica, innovadora y adaptada a las exigencias actuales. Esta transformación requiere voluntad política, recursos estratégicos y una visión compartida de futuro. La UCR está en posición de liderar este proceso en el país y la región. ¡Es momento de dar el paso!