

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

División de Planificación Interuniversitaria

Obras completas
Vol. 4

Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050

Talleres y escenarios

Abril 2025

OPES ; no. 12-2025



378.2

C755e

Consejo Nacional de Rectores (Costa Rica)

Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: talleres y escenarios / Consejo Nacional de Rectores. -- San José, C.R. : CONARE - OPES, 2025.

(OPES; no. 12-2025) 1 recurso en línea (5 volúmenes): archivos de texto PDF, 950 KB volumen 4.

Contenido: volumen 1 (Documento metodológico), volumen 2 (Revisión de documentación), volumen 3 (Análisis de tendencias), volumen 4 (Talleres y escenarios), volumen 5 (Implementación de escenarios y estrategias)

ISBN 978-9977-77-654-5 (Obra completa)

ISBN 978-9977-77-658-3 (Volumen 4)

1. PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA. 2. SISTEMA EDUCATIVO. 3. PROSPECTIVA. 4. COORDINACIÓN INTERUNIVERSITARIA. 5. EDUCACIÓN SUPERIOR. 6. INVERSIÓN SOCIAL. 7. COSTA RICA I. Título. II. Serie.

LRD



Esta obra se comparte bajo la licencia
Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual
(CC-BY-NC-SA)

Permite usar una obra para crear otra obra o contenido, modificando o no la obra original, siempre que se cite al autor, la obra resultante se comparta bajo el mismo tipo de licencia y no tenga fines comerciales



Equipo Responsable

1. Consejo Nacional de Rectores

- Gustavo Gutiérrez Espeleta, Universidad Costa Rica.
- María Estrada Sánchez, Tecnológico de Costa Rica.
- Francisco González Alvarado, Universidad Nacional.
- Rodrigo Arias Camacho, Universidad Estatal a Distancia.
- William Rojas Meléndez, Universidad Técnica Nacional.

2. Dirección de OPES

- Eduardo Sibaja Arias.¹
- Gastón Baudrit Ruiz.²
- Yahaira Delgado Benavidez.

3. Jefatura de la División de Planificación Interuniversitaria

- Olman Madrigal Solórzano.

4. Equipo técnico de formulación del PLANES

Personal de la División de Planificación Interuniversitaria

- Cinthia Azofeifa Ureña.
- Cinthya Picado Madrigal.
- Zully Chaves Zambrano.
- Raquel Rodríguez Alvarado.
- Iris Pereira Mora.

Personal de las universidades

- Annabelle Mora Bonilla, Universidad Costa Rica.
- Fabiola Arias Cordero, Tecnológico de Costa Rica.
- Jeimie Fonseca Cascante, Universidad Nacional.
- Andrea Durán Flores, Universidad Estatal a Distancia.
- Angie Varela Carballo, Universidad Técnica Nacional.
- Gabriela Villalobos, Oficina de Planificación de la Educación Superior.

5. Comisión de Directores de Planificación

- Carlos Eduardo Granados Hernández, Universidad Costa Rica.
- Evelyn Hernández Solís, Tecnológico de Costa Rica.

¹ Director OPES hasta el 20 de mayo 2024

² Director OPES a.i a partir del 24 de mayo 2024

- Juan Miguel Herrera Delgado, Universidad Nacional.
- Jenipher Granados Gamboa, Universidad Estatal a Distancia.
- Alexander Rodríguez Quesada, Universidad Técnica Nacional.

6. Instituto Tecnológico de Monterrey (Equipo consultor)

- Guillermina Benavides Rincón.
- Daniel Hernández Franco.
- Raúl Oberreuter Olivares.

Prólogo

Desde la Oficina de Planificación de la Educación Superior es un gusto presentar a la comunidad nacional y la comunidad universitaria estatal, los resultados del proceso de planificación estratégica llevado a cabo utilizando el enfoque prospectivo.

Este enfoque le permitió al sistema de educación superior universitario estatal (SESUE) pasar de una visión cortoplacista (quinquenio) al que nos habíamos acostumbrado para la construcción de los PLANES, a construir una mirada a más largo plazo, con un enfoque fresco y renovado que lo facilitó el enfoque del OSPA (Oxford Scenario Planning Approach por sus siglas en inglés).

Con el trabajo realizado, se va a poder disponer de insumos adicionales a los ya tradicionales utilizados en la formulación del Plan Nacional de la Educación Superior para el período 2026-2030 (PLANES).

El ejercicio produjo, tal y como estaba previsto desde el momento de la concepción, cinco entregables que me permito presentar, pudiendo dejar elementos por fuera dada su envergadura:

El Volumen 1 detalla la metodología de planeación por escenarios que se va a emplear considerando la rapidez con que están sucediendo las cosas desde distintas ópticas: tecnología, cambio climático, entre otras. Las bondades de la metodología; así como la organización del trabajo a realizar se exponen en este volumen.

En el segundo producto, Volumen 2, se refleja el análisis documental de los temas relacionados con la educación superior universitaria estatal: soporte constitucional, convenios de coordinación, sus marcos normativos, planes estratégicos, políticas internacionales entre otros. Lo anterior sin dejar de lado los compromisos o acuerdos suscritos con organizaciones como la OCDE y UNESCO.

Los análisis de tendencias y megatendencias ubicadas dentro del ámbito de la educación superior, primordialmente, son la base de la construcción del Volumen 3. En este volumen se tocan temas que van desde la transformación digital hasta la inteligencia artificial pasando, inevitablemente, por los temas de los modelos de la evaluación educativa. También en este apartado se documentan las entrevistas a las

personas miembros del Conare; así como a líderes académicos de las universidades públicas y personas externas de los sectores público y privado nacionales.

La integración de las diversas perspectivas de los académicos, técnicos y distintos gestores del sistema educativo universitario se integran en el Volumen 4. El trabajo desarrollado en este volumen registra la ardua y extensa labor que se realizó con el fin de articular una visión de futuro que permita anticipar y preparar a las instituciones de educación superior estatales frente a los cambios significativos en el entorno político, social, tecnológico, económico, ambiental y legal.

El último documento, Volumen 5, nos sumerge en la reflexión estratégica y la construcción de narrativas que el enfoque manda. Los talleres, las discusiones profundas y desde distintas ópticas, contribuyeron con la consolidación de las estrategias robustas, priorizadas, en las cuales se analizaron las capacidades institucionales en cuanto al abordaje de los escenarios que se le pueden presentar en el transcurrir del presente al 2050. Además, la identificación de las variables de monitoreo del entorno permite dar un seguimiento periódico a las estrategias adoptadas y su alineamiento con el horizonte a largo plazo.

La División de Planificación Interuniversitaria expresa el más sincero agradecimiento a los integrantes del equipo de formulación del PLANES y cada una de las personas de las universidades y, fuera de ellas, que nos apoyaron con su conocimiento y discusión reflexiva en esta construcción. A los profesionales del ITESM, Guillermina Benavides Rincón, Daniel Hernández Franco y Raúl Oberreuter Olivares nuestro profundo reconocimiento por sus aportes, discusiones, trabajo y profesionalismo con el cual aportaron a este esfuerzo en procura de una universidad estatal más pertinente que, sin perder su esencia pública y su compromiso con todos y cada uno los sectores en todas las regiones y territorios del país, continua fortaleciendo la formación de personas en programas académicos de alta calidad, con las competencias y habilidades requeridas para trascender las fronteras del país.

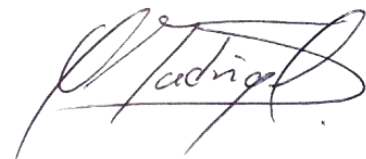


Tabla de contenidos

1. Presentación	10
2. Talleres de trabajo para la construcción de escenarios	12
2.1. Descripción de los talleres	12
2.2. Ejecución de los talleres	14
2.2.1. Taller 1: Identificar fuerzas impulsoras de cambio	14
2.2.2. Taller 2: Priorización impacto/ incertidumbre	19
2.2.3. Taller 3: Selección de ejes de escenarios.....	24
2.2.4. Taller 4: Desarrollo de narrativas.....	25
2.2.5. Taller 5: Narrativas y notas de periódico	29
3. Proceso de revisión y validación de las narrativas de los escenarios	41
3.1. Taller de validación de narrativas.....	41
3.2. Narrativas finales de los escenarios.....	43
3.2.1. Nadando contra corriente	43
43	
3.2.2. Costa Rica azul y verde.....	47
3.2.3. El Cataclismo	50
3.2.4. Costa Rica: una nación más desigual.....	52
4. Análisis comparativo de escenarios	55
5. Anexo 1. Listado de personas participantes de los talleres	59

Tabla de figuras

Figura 1. Resultados de encuesta utilizando Menti ¿Qué esperas de este taller?	15
Figura 2. Matriz de impacto / incertidumbre	20
Figura 3. Resultado del ranking de incertidumbres críticas para la elección de los ejes de escenarios.	25
Figura 4. Esquema base de matriz de escenarios emanada de los talleres.....	28

Tabla de tablas

Tabla 1. Palabras e ideas mencionadas en la dinámica Menti ¿qué esperas de este taller? .	16
Tabla 2. Factores PESTLE identificados por los participantes en el taller.	17
Tabla 3. Factores en el cuadrante “visualiza”	21
Tabla 4. Factores en el cuadrante “actúa”	23
Tabla 5. Factores en cuadrante “ignora”.....	24
Tabla 6. Factores en cuadrante “monitorea”.	24
Tabla 7. Comparativo de narrativas de escenarios.....	56

Acrónimos

CONARE	Consejo Nacional de Rectores.
COMDICE	Comisión de Directores de Internacionalización y Cooperación Externa.
DPI	División de Planificación Interuniversitaria de OPES.
OCIR	Órganos de Coordinación Interuniversitarios Regional.
OPES	Oficina de Planificación de la Educación Superior.
PLANES	Plan Nacional de la Educación Superior.
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior.
TICES	Comisión de Tecnologías de Información y Comunicación para la Educación Superior.
OSPA	Sigla en inglés representativa de las palabras <i>Oxford Scenario Planning Approach</i> .
PESTLE	Sigla en inglés de las palabras <i>Political, Economic, Sociological, Technological, Legal and Environmental</i>

1. Presentación

El presente documento, titulado "Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050. Talleres y escenarios", constituye un análisis técnico para abordar los retos, oportunidades y transformaciones que enfrentarán las universidades públicas del país en las próximas décadas. Este documento, desarrollado bajo el liderazgo del Consejo Nacional de Rectores de Costa Rica (CONARE) y la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES), se inserta en el marco de la planificación estratégica nacional, con un horizonte al año 2050, para garantizar la pertinencia, calidad e impacto de la educación superior en Costa Rica.

El informe está organizado en cinco secciones principales, que abarcan desde la conceptualización y ejecución de los talleres de trabajo, hasta el análisis comparativo de los escenarios finales. Cada sección refleja rigurosidad técnica y metodológica, al tiempo que integra perspectivas diversas provenientes de académicos, técnicos y gestores del sistema educativo.

El análisis prospectivo presentado en este informe responde a la necesidad de articular una visión de futuro que permita anticipar y preparar a las instituciones de educación superior estatales frente a cambios significativos en el entorno político, social, tecnológico, económico, ambiental y legal (PESTLE). Mediante el uso de la metodología *Oxford Scenario Planning Approach* (OSPA), el informe establece una base conceptual y operativa para la construcción de escenarios que, aunque no pretenden predecir el futuro, buscan ofrecer marcos de referencia útiles para la toma de decisiones estratégicas.

El centro de este informe describe una serie de talleres que se llevaron a cabo entre el 24 y el 27 de junio de 2024, organizados por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) en conjunto con un equipo consultor. Estos talleres fueron diseñados para involucrar activamente a la comunidad universitaria y a otros actores clave, con el objetivo de identificar y priorizar fuerzas impulsoras de cambio, seleccionar ejes estratégicos para los escenarios, y desarrollar narrativas coherentes y plausibles que reflejen futuros alternativos para el sistema de

educación superior costarricense.

Los talleres realizados fueron:

- Taller 1: Identificar fuerzas impulsoras de cambio
- Taller 2: Priorización impacto/ incertidumbre
- Taller 3: Selección de ejes de escenarios
- Taller 4: Desarrollo de Narrativas
- Taller 5: Narrativas y notas de periódico

En una etapa posterior, las narrativas desarrolladas fueron validadas mediante un taller adicional con rectores y representantes de las cinco universidades públicas costarricenses. Este proceso incluyó ajustes conceptuales y estilísticos para garantizar coherencia, relevancia y aplicabilidad de los escenarios propuestos.

El informe detalla cuatro escenarios elaborados a partir de los talleres, cada uno diseñado para reflejar combinaciones plausibles de las condiciones futuras del entorno socioeconómico y político, y la sostenibilidad y calidad del sistema educativo. Estos escenarios se titulan:

- Nadando contra corriente
- Costa Rica azul y verde
- El Cataclismo
- Costa Rica: una nación más desigual

El informe incluye un análisis comparativo de los escenarios, identificando patrones y diferencias clave que pueden servir como base para la formulación de estrategias. Se destacan las implicaciones de cada escenario para la política educativa, el financiamiento, la innovación pedagógica y la internacionalización, entre otros aspectos. Además, se subraya la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad institucional para enfrentar incertidumbres y maximizar oportunidades.

Finalmente, el informe proporciona información complementaria en sus anexos, incluyendo detalles sobre la agenda y los participantes de los talleres.

2. Talleres de trabajo para la construcción de escenarios

2.1. Descripción de los talleres

Como consecuencia del análisis de tendencias realizado por el equipo del CONARE y el equipo consultor, se realizaron una serie de talleres para identificar las fuerzas impulsoras de cambio percibidas por la comunidad universitaria. Entendemos para efectos de este proyecto que la comunidad universitaria está representada por profesionales de las distintas universidades públicas de Costa Rica, además, de profesionales que componen las diferentes dependencias del CONARE.

Para lograr lo anterior se realizaron talleres presenciales organizados por CONARE y el equipo consultor entre los días 24 y 27 de junio del año 2024. El detalle de la agenda de los talleres se puede ver en el ANEXO 1 de este informe. Los talleres realizados tuvieron los siguientes objetivos:

Taller 1: Identificar fuerzas impulsoras de cambio

El objetivo de identificar fuerzas impulsoras de cambio es recoger el conocimiento arraigado en las personas que componen el sistema de universidades públicas de Costa Rica. Lo que se busca es no sólo indagar en el conocimiento que estas personas proyectan hacia el futuro sino también investigar y extraer las incertidumbres y fuerzas que cree que incidirán en el futuro de la educación superior hacia el año 2050. Estas fuerzas fueron orientadas hacia el marco conceptual PESTLE (de la sigla en inglés de los conceptos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales) explicado a los participantes.

Taller 2: Priorización impacto/ incertidumbre

El objetivo de este taller fue priorizar las fuerzas anteriormente identificadas en un cuadrante de impacto / incertidumbre para que los participantes dieran relevancia a las fuerzas impulsoras de cambio con la intención de determinar las fuerzas más importantes como generadoras de cambio en el futuro. El taller generó un espacio de discusión y retroalimentación con los participantes.

Taller 3: Selección de ejes de escenarios

El objetivo de este taller es determinar los temas que representarían los ejes de impacto e incertidumbre más relevantes acordados entre todos los participantes. Estos ejes se escogen de todas las fuerzas impulsoras que fueron clasificadas en el cuadrante de mayor incertidumbre y mayor impacto. Estos ejes fueron los temas que guiaron las narrativas del desarrollo de los escenarios de la educación pública de Costa Rica al 2050.

Taller 4: Desarrollo de Narrativas

En este taller los participantes se apropian de las historias que describen los escenarios confeccionados a partir de los ejes relevantes de fuerzas impulsoras de cambio que genera mayor impacto e incertidumbre hacia el año 2050.

Taller 5: Narrativas y notas de periódico

Este taller buscó que los participantes describieran una serie de hechos y sucesos hipotéticos de futuro para que las narrativas creadas hacia cada uno de los escenarios tuvieran un sustento en el tiempo. El ejercicio se realizó por medio de las herramientas “Notas de Periódico” bajo la cual se describieron noticias y hechos en los próximos años que llevaron a el desencadenamiento del futuro creado de manera colectiva para cada una de las narrativas.

Este proceso generó posteriormente, junto a un trabajo del equipo consultor y el equipo del CONARE, las narrativas finales de los escenarios conformados para la educación pública de Costa Rica hacia el 2050.

Cabe recordar que estos escenarios NO buscan predecir el futuro sino más bien ser una guía de referencia para trazar estrategias organizaciones que le permitan a las universidades adaptarse a los cambios que se generarán el tiempo. Estas estrategias deben ser continuamente monitoreadas en el tiempo para que las organizaciones educativas tengan la flexibilidad de adaptarse y anticiparse a los cambios.

En los talleres participaron personas pertenecientes a diferentes unidades de las universidades públicas de Costa Rica, y profesionales de diversas unidades del

CONARE. Un listado de los participantes de los talleres puede revisarse en el Anexo 2 de este informe.

2.2. Ejecución de los talleres

2.2.1. Taller 1: Identificar fuerzas impulsoras de cambio

El taller de identificación de fuerzas impulsoras, llevado a cabo el 25 de junio de 2024, arrancó con una dinámica de encuesta participativa MENTI³ en la que se les preguntó a los participantes qué esperaban del taller. La respuesta más mencionada (en ocho ocasiones) fue “aprender”. Otras de las opiniones que tuvieron al menos cuatro menciones fueron “aportar”, “construir” y “aprendizaje”. Los participantes también mostraron interés en la colaboración y la participación, con menciones recurrentes a términos como trabajo en equipo, colaboración y diálogo. Esto sugiere una expectativa de un entorno de trabajo cooperativo y dinámico.

Asimismo, se observó un interés en la innovación y la creatividad, como reflejan las menciones de “innovación”, “creatividad” y “propuestas innovadoras”. Los participantes tienen interés de generar nuevas ideas y soluciones creativas para los desafíos a los que se enfrentan.

Otra área destacada fue la deliberación y el análisis, con términos como reflexión, autocrítica y repensar la universidad pública, que indican un deseo de introspección y evaluación crítica del estado actual y futuro.

Finalmente, la planificación de escenarios y la visión de futuro también fueron aspectos recurrentes, con énfasis en construcción de escenarios, planificación y visión de futuro, lo que indica una expectativa de definir y proyectar futuros posibles.

En conjunto, las expectativas reflejan la búsqueda de un aprendizaje significativo, una colaboración efectiva, la innovación, la reflexión crítica y una orientación clara hacia el futuro y la transformación institucional. Estos temas sugieren que los

³ MENTI es la herramienta interactiva del sitio www.mentimeter.com que permite participación en vivo en encuestas y opiniones en tiempo real de un grupo de personas. Las encuestas o presentaciones interactivas se planifican con anticipación en base a los contenidos requeridos para el taller

Tabla 1. Palabras e ideas mencionadas en la dinámica Menti ¿qué esperas de este taller?

Categoría	Palabras
Aprendizaje y Desarrollo	aprender, aprendizaje, capacitar, capacitación universitaria, formación, enseñar, conocer personas, aprender sobre escenarios, identificar problemas, identificar escenario, metodologías, obtener las herramientas
Colaboración y Participación	aportar, contribuir, colaboración, trabajo en equipo, trabajo conjunto, congestión de las universidades, intercambio, interacción, diálogo, diálogo académico, participación, retroalimentación
Innovación y Creatividad	innovación, propuestas innovadoras, innovar, creatividad, nuevas ideas, ideas viables y reales, plantear soluciones, generar insumos, maneras de mitigar amenazas, nuevas propuestas, espacio para innovar
Reflexión y Análisis	reflexión, reflexionar, análisis, autocrítica, repensar la universidad pública, sensatez, esperanza, consenso, claridad, crítica, discernir, interseccionalidad, decolonialidad
Escenarios y Planificación	construcción de escenarios, establecer escenarios, escenarios de futuro, definir estrategias, definir posibles rutas, diseñar propuestas, planificar futuro, planificación, planear, proyección a futuro, prospecciones, visualizar, visión de futuro, visión, visión como sistema

Fuente: taller de identificación de fuerzas impulsoras, consulta Menti.

Nota: se eliminaron las palabras e ideas repetidas.

Posteriormente, se llevó a cabo una lluvia de ideas estructurada utilizando la metodología del “*World Café*”⁴ enmarcada en el análisis PESTLE, para identificar los factores del contexto externo que afectan o pueden afectar la educación universitaria en el sistema superior universitario estatal. Se formaron seis grupos, cada uno enfocado en uno de los factores PESTLE: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales.

Cada grupo discutió durante 15 minutos antes de rotar a la siguiente mesa para añadir a los puntos identificados por el equipo anterior. Al finalizar las rotaciones por cada una de las mesas, los equipos regresaron a su mesa de origen para revisar las fuerzas identificadas y preparar una presentación de los factores asignados, los cuales fueron discutidos en una sesión plenaria con el resto de los grupos.

⁴ La metodología “*World Café*” es una estrategia de colaboración que busca generar conversaciones significativas entre un grupo de personas. Consiste en que los participantes roten entre diversas mesas donde van respondiendo, en cada cambio, a una pregunta planteada por la organización para lo que disponen de un máximo de 15 a 20 minutos. Esta metodología se puede adaptar en tiempo de acuerdo con las necesidades de la actividad

Al final del ejercicio, se identificaron 131 factores, los cuales fueron agrupados utilizando el marco de análisis PESTLE. Estos factores fueron posteriormente priorizados en una matriz de impacto/incertidumbre (ver Tabla 2 para los factores PESTLE identificados).

Tabla 2. Factores PESTLE identificados por los participantes en el taller.

Factores Políticos	Factores Económicos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar con gobiernos restrictivos 2. Exclusión de las universidades públicas en la construcción de normativa nacional 3. Falta de normativa nacional e internacional (inteligencia artificial, patentes, convenios, ciencia abierta, alianzas público-privadas) 4. Política subyacente de eliminar el FEES 5. Corrupción política y conflicto de intereses 6. Erosión de la democracia 7. Incertidumbre en candidatos y partidos políticos con visión clara 8. Polarización ideológica y nueva legislación 9. Fortalecimiento del populismo y amenaza a la democracia 10. Ausencia de políticas y articulación del sistema educativo 11. Burocratización de las instituciones ralentiza la capacidad de respuesta 12. Movimiento de privatización de servicios 13. Irrespeto a la autonomía universitaria 14. Conflictos políticos internacionales 15. Reformas normativas que no toman en cuenta el conocimiento ni la experiencia administrativa 16. Dificil vinculación con actores gubernamentales y sociales 17. Poca flexibilidad y eficiencia por exceso de normativa 18. Falta de visión de largo plazo en la creación de normativa 19. Restricciones presupuestarias 20. Poca participación ciudadana 21. Gentrificación 22. Polarización ideológica y nueva legislación 23. Ausencia de políticas que permitan planeación, evaluación, continuidad de las acciones de protección e inversión para el medio ambiente (internas o externas) 24. Articulación e integración de políticas de internacionalización de la educación superior 	<ol style="list-style-type: none"> 25. Frágil sostenibilidad del financiamiento 26. Aumento de la informalidad laboral 27. Débil generación de recursos propios 28. Reducción presupuestaria por parte del ejecutivo 29. Rezago en la competitividad del país 30. Cambios en los regímenes de pensiones 31. Insuficiente inversión y desigualdad sociales 32. Negociaciones FEES cortoplacistas 33. Limitaciones de la posibilidad de posicionar a Costa Rica en semiconductores 34. Desacelerado contexto económico 35. Alto costo de la tecnología 36. Pérdida de credibilidad 37. Restricciones presupuestarias 38. Creciente costo de la educación 39. Falta de mayor equidad en el financiamiento de proyectos de extensión y acción social 40. Nuevos trabajos globales 41. Insuficiente focalización de los recursos 42. Urgencia de presupuesto específico en el tema ambiental 43. Empleabilidad

Factores Sociales	Factores Tecnológicos
<p>44. Insuficiente acceso a la educación superior</p> <p>45. Deterioro de salud mental</p> <p>46. Exclusión</p> <p>47. Poblaciones vulnerables</p> <p>48. Lenta movilidad social</p> <p>49. Deslegitimación de la ciencia</p> <p>50. Aumento de la deserción</p> <p>51. Perfil de las nuevas generaciones</p> <p>52. Pérdida de pensamiento científico (por preponderancia de pensamiento religioso, mítico)</p> <p>53. Impacto en poblaciones (desplazamiento y migración)</p> <p>54. Deshumanización por uso inadecuado de la tecnología</p> <p>55. Gentrificación</p> <p>56. Cambio demográfico</p> <p>57. Contexto demográfico</p> <p>58. Cambios en las dinámicas de las interacciones sociales</p> <p>59. Lento desarrollo de la articulación de educación, cultura y buenas prácticas ambientales</p> <p>60. Poblaciones con un manejo amplio tecnológico</p> <p>61. Debilitamiento de la institución pública y cultura cívica-política costarricense</p> <p>62. Deteriorada percepción social de las universidades</p> <p>63. Pérdida de credibilidad</p> <p>64. Inseguridad</p> <p>65. Movilidad estudiantil en base al uso de la tecnología</p> <p>66. Necesidad de diversificación de las carreras STEM (diversificación de la oferta)</p> <p>67. Exclusión</p> <p>68. Inequidad en acceso a tecnología</p> <p>69. Brechas generacionales con la tecnología</p> <p>70. Desarrollo de habilidades</p> <p>71. Nuevas áreas de formación</p>	<p>72. Incremento de nuevas empresas de IA</p> <p>73. Conectividad estratégica y funcionalidad en procesos</p> <p>74. Transformación digital de las instituciones (procesos integrados con la tecnología)</p> <p>75. Sistema de información integrado</p> <p>76. Inteligencia artificial cambiando el panorama de la educación</p> <p>77. Pocas habilidades en el manejo de la IA</p> <p>78. Tecnología puede limitar el pensamiento crítico</p> <p>79. Impacto de la tecnología en los procesos evaluativos</p> <p>80. Urgente adaptación de la tecnología en procesos de enseñanza y aprendizaje</p> <p>81. Cambio en las plataformas tecnológicas más acelerado que en las universidades</p> <p>82. Nuevos requerimientos en herramientas y conocimientos para nuevas dinámicas de innovación docente</p> <p>83. Presencia de Metaverso y realidad mixta</p> <p>84. Big data para sumar en investigación</p> <p>85. Los fraudes y la ciberseguridad en las instituciones</p> <p>86. Requerimiento de ampliar conectividad y su calidad</p> <p>87. Limitaciones en la posibilidad de adquirir tecnología (accesibilidad/ alto costo)</p> <p>88. Necesidad de adaptar continuamente la visualización dl dinamismo tecnológico en los cambios políticos y jurídicos (hoy es IA mañana es otro elemento)</p> <p>89. Necesidad de marcos éticos para regular la tecnología</p> <p>90. Uso de la tecnología de forma responsable y formativa</p> <p>91. Inequidad en acceso a tecnología</p> <p>92. Uso efectivo de los recursos</p> <p>93. Discutir valores respecto al avance tecnológico</p> <p>94. Personal actual no inmerso en innovaciones tecnológicas</p> <p>95. Hiperconectividad e impacto en la salud integral</p> <p>96. Movilidad estudiantil en base al uso de la tecnología</p> <p>97. Aumento de la dependencia tecnológica</p> <p>98. Redes sociales</p> <p>99. Nuevos métodos de aprendizaje</p> <p>100. Aprendizaje mediante aplicaciones de redes sociales</p> <p>101. Autocapacitación utilizando nuevos esquemas de enseñanza</p> <p>102. Recuperar modelos pedagógicos que ayuden a equilibrar el peso tecnológico</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 103. Mantenimiento y actualización del uso tecnológico por parte del docente 104. Integridad académica (ante el riesgo de plagio y producción académica) 105. Desarticulación del marco legal del sistema de educación superior 106. Falta de armonización de la normativa 107. Personal actual no inmerso en innovaciones tecnológicas 108. Competitividad del país 109. Conectividad 110. Transformación digital de las instituciones 111. Acceso a la tecnología 112. Hiperconectividad
Factores Legales	Factores Ambientales
<ul style="list-style-type: none"> 113. Desarticulación del marco legal del sistema de educación superior 114. Normativa insuficiente o inadecuada (movilidad, investigación, equiparación de títulos) 115. Reformas normativas que no toman en cuenta el conocimiento ni la experiencia administrativa 116. Falta de armonización de la normativa 117. Necesidad de una más sólida rendición de cuentas 118. Amenaza y falta de respeto a la autonomía universitaria 119. Conflictos políticos internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> 120. Eventos disruptivos ambientales 121. Cambio climático (consecuencias y atención) 122. Política de sostenibilidad ambiental 123. Movilidad, tecnología e infraestructura amigables con el ambiente 124. Ambiente como línea estratégica en todas las áreas sustantivas del quehacer universitario 125. Presupuesto específico en el tema ambiental 126. Políticas que permitan planeación, evaluación, continuidad de las acciones de protección e inversión para el medio ambiente (internas o externas) 127. Uso de la tecnología de forma responsable y formativa hacia el medio ambiente 128. Política de sostenibilidad ambiental 129. Movilidad, tecnología e infraestructura amigables con el ambiente 130. Uso efectivo de los recursos 131. Vinculación con actores gubernamentales y sociales

2.2.2. Taller 2: Priorización impacto/ incertidumbre

En el Taller 2 se priorizaron los factores identificados en la matriz de impacto/incertidumbre, cuyo objetivo es detectar las incertidumbres críticas para la educación universitaria estatal costarricense. Estas incertidumbres críticas son factores con un alto grado de incertidumbre, es decir, cuya evolución es impredecible y que también tienen un alto nivel de impacto. Estas áreas son donde debemos enfocar el ejercicio de visualización de escenarios.

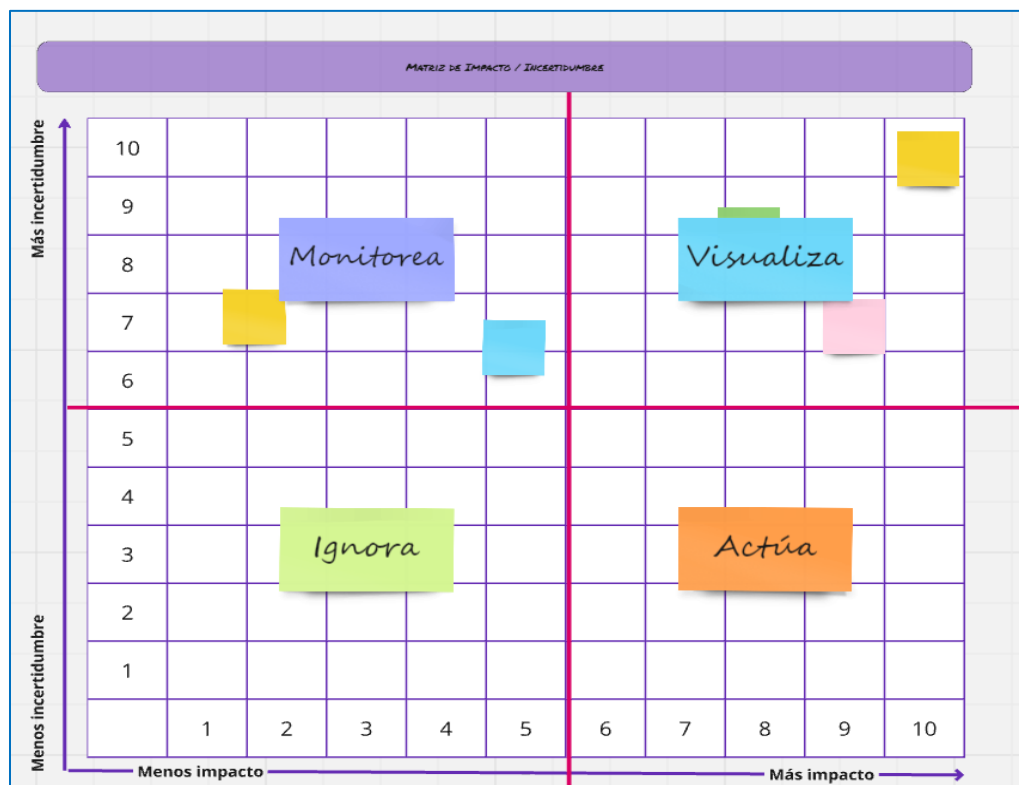
La matriz también es útil para identificar los factores que requieren acciones

específicas, los cuales se encuentran en el cuadrante de alto impacto, pero baja incertidumbre. Lo anterior significa que estos eventos sucederán u ocurren actualmente, subrayando la importancia de tomar medidas inmediatas.

El cuadrante de bajo impacto y baja incertidumbre contiene elementos que pueden ser ignorados, ya que no afectan significativamente a la educación superior universitaria estatal. Por último, el cuadrante superior izquierdo incluye factores con un alto nivel de incertidumbre, pero un bajo impacto; aunque su impacto actual es bajo, de cualquier forma, es recomendable monitorear estos factores debido a su alta incertidumbre, ya que su impacto podría cambiar en el futuro.

En la figura 2 se observa un esquema de la matriz de impacto e incertidumbre empleada en los talleres.

Figura 2. Matriz de impacto / incertidumbre



Se identificaron 72 factores en el cuadrante de "Visualiza", los cuales se consideran incertidumbres críticas. Estos factores son útiles para definir los ejes de escenarios con los cuales se construirán las narrativas de escenarios de futuro, sobre los que se desarrollarán más adelante las estrategias de acción (ver Tabla 3 de Incertidumbres críticas).

Tabla 3. Factores en el cuadrante “visualiza”

Categoría	Factores
Políticos	Negociación con gobiernos restrictivos Exclusión de las universidades públicas en la construcción de normativa nacional Falta de normativa nacional e internacional (inteligencia artificial, patentes, convenios, ciencia abierta, alianzas público-privadas) Política subyacente de eliminar el FEES Erosión de la democracia Corrupción política y conflicto de intereses Incertidumbre en candidatos y partidos políticos con visión clara Desarticulación del marco legal del sistema de educación superior Falta de armonización de la normativa (movilidad, investigación, equiparación de títulos)
Económicos	Frágil sostenibilidad del financiamiento Aumento de la informalidad laboral Débil generación de recursos propios Reducción presupuestaria por parte del ejecutivo Creciente costo de la educación Falta de mayor equidad en el financiamiento de proyectos de extensión y acción social Nuevos trabajos globales Insuficiente focalización de los recursos Inseguridad
Sociales	Insuficiente acceso a la educación superior Deterioro de salud mental Exclusión Poblaciones vulnerables Lenta movilidad social Deslegitimación de la ciencia Aumento de la deserción Perfil de las nuevas generaciones Pérdida de pensamiento científico (religioso, mítico) Impacto en poblaciones (desplazamiento y migración) Deshumanización por uso inadecuado de la tecnología Cambio demográfico Deteriorada percepción social de las universidades Empleabilidad Desarrollo de habilidades Nuevas áreas de formación Diversificación de las carreras STEM (diversificación de la oferta) Aprendizaje mediante aplicaciones de redes sociales Movilidad estudiantil en base al uso de la tecnología
Tecnológicos	Incremento de nuevas empresas de IA Conectividad estratégica y funcionalidad en procesos Transformación digital de las instituciones (procesos integrados con la tecnología) Sistema de información integrado Inteligencia artificial cambiando el panorama de la educación

Categoría	Factores
	Pocas habilidades en el manejo de la IA La tecnología puede limitar el pensamiento crítico Impacto de la tecnología en los procesos evaluativos Adaptación de la tecnología en procesos de enseñanza y aprendizaje Cambio en las plataformas tecnológicas más acelerado que en las universidades Nuevos métodos de aprendizaje Metaverso y realidad mixta Autocapacitación utilizando nuevos esquemas de enseñanza Generación de oferta académica relacionada con tecnología Mantenimiento y actualización del uso tecnológico por parte del docente Pertinencia o no de la oferta académica
Legales	Desarticulación del marco legal del sistema de educación superior Falta de armonización de la normativa (movilidad, investigación, equiparación de títulos)
Medioambientales	Eventos disruptivos ambientales Cambio climático (consecuencias y atención) Mantenimiento y actualización del uso tecnológico por parte del docente

El segundo cuadrante de mayor relevancia es el cuadrante "Actúa". Este cuadrante permite identificar aquellos factores externos que requieren acciones concretas e inmediatas, debido a su bajo nivel de incertidumbre y alto impacto. En este cuadrante se identificaron 50 fuerzas impulsoras.

Tabla 4. Factores en el cuadrante “actúa”

Categoría	Factores
Políticos	Poca participación ciudadana Polarización ideológica y nueva legislación Fortalecimiento del populismo y amenaza a la democracia Ausencia de políticas y articulación del sistema educativo Articulación e integración de políticas de internacionalización de la educación superior Burocratización de las instituciones ralentiza la capacidad de respuesta Movimiento de privatización de servicios Irrespeto a la autonomía universitaria Negociaciones FEES cortoplacistas Políticas que permitan planeación, evaluación, continuidad de las acciones de protección e inversión para el medio ambiente (internas o externas) Reformas normativas que no toman en cuenta el conocimiento ni la experiencia administrativa Vinculación con actores gubernamentales y sociales Poca flexibilidad y eficiencia por exceso de normativa Falta de visión de largo plazo en la creación de normativa Restricciones presupuestarias Debilitamiento de la institución pública y cultura cívica-política costarricense
Económicos	Cambios en los regímenes de pensiones Inversión y desigualdad sociales Pérdida de credibilidad Posibilidad de posicionar a Costa Rica en semiconductores Presupuesto específico en el tema ambiental Alto costo de la tecnología
Sociales	Brechas generacionales con la tecnología Gentrificación Cambio demográfico Contexto demográfico Cambios en las dinámicas de las interacciones sociales Movilidad estudiantil en base al uso de la tecnología Necesidad de la habilidad del pensamiento científico y tecnológico Educación, cultura y buenas prácticas ambientales Debilitamiento de la institución pública y cultura cívica-política costarricense
Tecnológicos	Big data para sumar en investigación Los fraudes y la ciberseguridad en las instituciones Posibilidad de adquirir tecnología (accesibilidad/ alto costo) Conectividad Visualizar el dinamismo tecnológico en los cambios políticos y jurídicos, hoy es IA mañana es otra Marcos éticos para regular la tecnología Uso de la tecnología de forma responsable y formativa Inequidad en acceso a tecnología Uso efectivo de los recursos Personal actual no inmerso en innovaciones tecnológicas Hiperconectividad e impacto en la salud integral Aumento de la dependencia tecnológica Redes sociales Diversificación de la oferta

Categoría	Factores
	Recuperar pedagogías populares para equilibrar el peso tecnológico
Legales	Integridad académica (plagio y producción académica)
Medioambientales	Ambiente como línea estratégica en todas las áreas sustantivas del quehacer universitario Movilidad, tecnología e infraestructura amigables con el ambiente

En el cuadrante 'Ignora' se identificaron cinco factores pertenecientes a las categorías política, económica, social y tecnológica. No se encontraron elementos en las categorías legales y ambientales. Ver Tabla 5: Factores en el cuadrante Ignora.

Tabla 5. Factores en cuadrante “ignora”.

Categoría	Factores
Políticos	Conflictos políticos internacionales
Económicos	Competitividad del país Globalización y libre comercio
Sociales	Discutir valores frente al avance tecnológico
Tecnológicos	Poblaciones con amplio manejo tecnológico

En el cuadrante 'Monitorea' se identificaron solo cuatro factores correspondientes a las dimensiones política, económica y social. Para más detalles, ver Tabla 6.

Tabla 6. Factores en cuadrante “monitorea”.

Categoría	Factores
Políticos	Categorización de Costa Rica a nivel internacional
Económicos	Contexto económico
Sociales	Impacto en poblaciones (desplazamiento y migración) Migraciones

2.2.3. Taller 3: Selección de ejes de escenarios

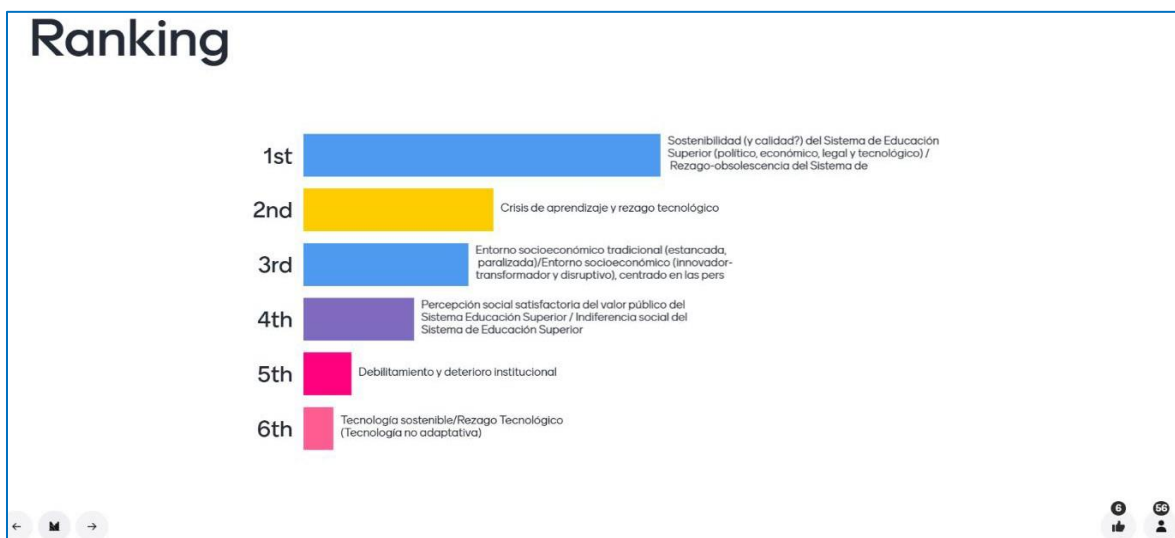
El tercer taller se centró en la selección de los ejes para los escenarios. Se formaron ocho equipos de aproximadamente seis personas cada uno para definir, a partir de las incertidumbres críticas identificadas, cuáles serían los dos ejes para la construcción de los escenarios. Luego, se juntaron dos equipos para contrastar los ejes elegidos, en donde se definió un solo par de ejes para ambos grupos.

De esta manera, quedaron cuatro pares de ejes. Cada par de equipos presentó y

justificó en sesión plenaria los ejes elegidos, con el objetivo de llegar a un consenso sobre el par de ejes final que guiaría la construcción de las narrativas de futuros. A lo largo del diálogo, hubo consenso en los factores más relevantes, aquellos con el potencial de tener un alto impacto en la educación superior estatal costarricense y también con un alto nivel de incertidumbre. Finalmente, se acordó añadir al factor de Sostenibilidad del Sistema Educativo la palabra "Calidad", en referencia a la educación básica y media.

Al final de la sesión, para llegar a un acuerdo sobre los ejes, se utilizó la herramienta MENTI para priorizar los factores que generaban más discusión entre el grupo. De esta manera, se logró un consenso sobre cuáles serían los ejes que articularían el desarrollo de las narrativas (ver Figura 3).

Figura 3. Resultado del ranking de incertidumbres críticas para la elección de los ejes de escenarios.



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada con la herramienta Menti.

2.2.4. Taller 4: Desarrollo de narrativas

El Taller 4 se centró en la construcción de narrativas a partir de los ejes elegidos. Una vez identificada la estructura general para los escenarios, se formaron nuevamente los mismos 8 grupos. Dos grupos trabajarían las ideas clave para cada escenario, para luego reunirse con el otro grupo que trabajó el mismo cuadrante de escenarios, con el fin de contrastar las ideas y llegar a un consenso

sobre las ideas clave para cada escenario. La matriz de escenarios se articuló alrededor de los ejes de "Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo" y "Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo" en el eje de la Y, mientras que en el eje X se situaron "Entorno socioeconómico y político estable" y "Entorno socioeconómico y político disruptivo". Los ejes se definieron de la siguiente manera:

Eje Y: Sostenibilidad y Calidad del Sistema Educativo

Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo: Este punto representa un sistema educativo que es sostenible en el tiempo y que eleva su calidad, abarcando tanto la educación básica y media como la educación superior. Aquí, las instituciones educativas están bien financiadas, tienen recursos adecuados, y operan de manera eficiente. La educación básica y media preparan a las personas estudiantes de manera excelente, asegurando que lleguen con aprendizajes y competencias diversas a la educación superior. Los programas académicos están actualizados, los métodos de enseñanza son innovadores, y existe una fuerte conexión con las necesidades del mercado laboral y la sociedad. Las personas estudiantes reciben una formación integral que les permite destacarse tanto a nivel nacional como internacional.

Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo: En este extremo, el sistema educativo tiene una más frágil sostenibilidad y la enseñanza y aprendizajes son de baja calidad, afectando tanto a la educación básica y media como a la educación superior. Las instituciones enfrentan problemas de financiamiento, falta de recursos, y operan con ineficiencia. La educación básica y media no prepara adecuadamente a las personas estudiantes, lo que repercute negativamente en su oportunidad de ingreso y desempeño en la educación superior. Los programas académicos no son actualizados, los métodos de enseñanza son tradicionales, y existe una desconexión con las necesidades del mercado laboral y la sociedad. Las personas estudiantes tienen una formación limitada que afecta su competitividad y desempeño tanto a nivel nacional como internacional.

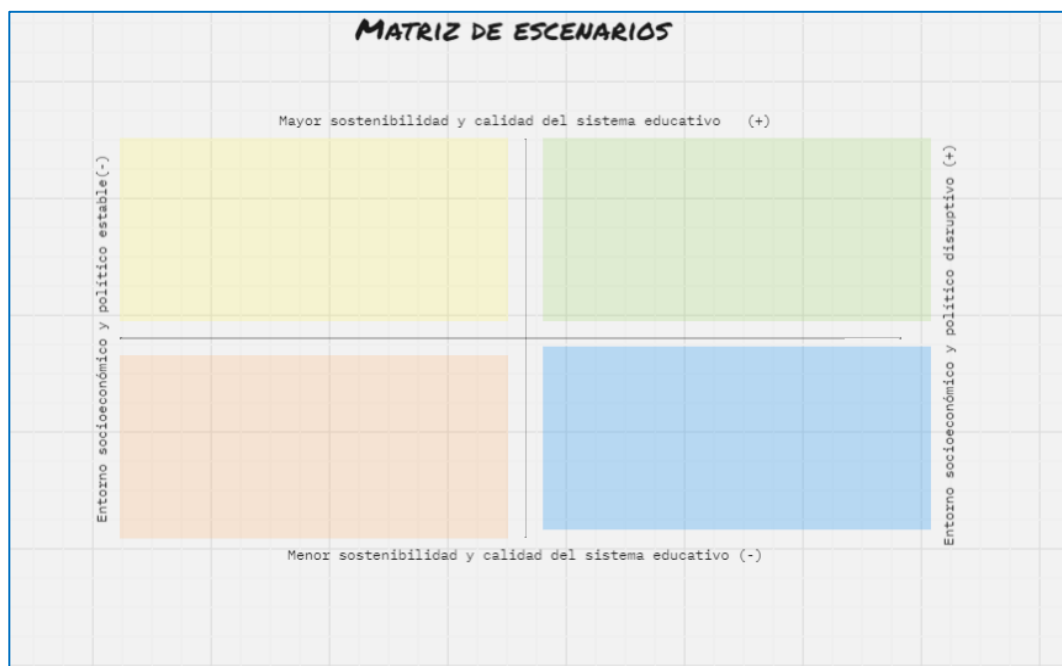
Eje X: Entorno socioeconómico y político

Entorno socioeconómico y político disruptivo: Este punto representa un entorno socioeconómico y político que se adapta rápidamente a las nuevas tecnologías y a un mercado laboral en constante cambio. En este escenario, hay un alto grado de innovación, flexibilidad y dinamismo en las políticas económicas y sociales. Las instituciones, tanto públicas como privadas, son ágiles y responden eficazmente a las demandas de un entorno globalizado y tecnológico. La sociedad y la economía están en constante evolución, adoptando nuevas tecnologías y adaptándose a los cambios del mercado laboral.

Entorno socioeconómico y político estable: En este extremo, el entorno socioeconómico y político no experimenta cambios acelerados. Las políticas económicas y sociales apenas mantienen un ritmo de cambio incremental. Las instituciones, tanto públicas como privadas, no realizan cambios innovadores, son menos ágiles en las respuestas ante los cambios en los entornos y tienen dificultades para adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías y a las demandas emergentes y transformadoras del mercado laboral. La sociedad y la economía permanecen en un estado con pocas innovaciones y cambios lentos en el mercado laboral.

Así, se combinan estos dos ejes para desarrollar cuatro escenarios, como se puede ver en la Imagen 4: Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo y Entorno socioeconómico y político disruptivo (cuadrante derecho arriba); Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo y Entorno socioeconómico y político disruptivo (cuadrante derecho abajo); Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo y Entorno socioeconómico y político estable (cuadrante izquierdo arriba); y Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo y Entorno socioeconómico y político estable (cuadrante izquierdo abajo).

Figura 4. Esquema base de matriz de escenarios emanada de los talleres.



En la segunda parte del Taller 4 y una parte del Taller 5, nos enfocamos en desarrollar narrativas para cada uno de los escenarios, creadas por pares de equipos que trabajaron en las ideas clave para cada cuadrante. A continuación, se presentan las narrativas tal como fueron elaboradas por cada equipo producto de los talleres del 25, 26, 27 y 28 de junio de 2024. Posteriormente, en este mismo documento se ofrece una versión editada para estandarizar el estilo y la forma de las narrativas finales, que contienen la incorporación de observaciones realizadas a partir de las validaciones con las comisiones de vicerrectores y el Consejo Nacional de Rectores

2.2.5. Taller 5: Narrativas y notas de periódico

Primera versión de los escenarios

2.2.5.1. Escenario: Contramarea, primera versión del taller

- Ejes: Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo / Entorno socioeconómico y político estable (cuadrante izquierdo arriba)

Es el año 2050, el entorno socioeconómico y político del país continuó presentando los mismos rasgos característicos de 25 años atrás. Se acentuaron los problemas relacionados con un crecimiento económico moderado con un desempeño sostenido y resiliente de las exportaciones, sobre todo impulsadas por las zonas francas, lo que mantiene un patrón excluyente caracterizado por una fuerte brecha entre la producción y el empleo que sigue profundizando las desigualdades laborales, sociales y territoriales.

Persiste una baja inversión social que impide expandir los recursos en áreas claves como: educación, salud, pensiones, seguridad ciudadana, vivienda, agua, ciencia y tecnología, ambiente y cultura.

Con el agotamiento del bono demográfico siguió en aumento el envejecimiento de la población.

En términos ambientales el país experimenta retrocesos que le impiden atender mejor los crecientes riesgos que generan el cambio climático, la gentrificación, la huella ambiental y patrones desordenados de ordenamiento territorial.

Pese a ese contexto, ¿cómo se logró una mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo?

El sector educativo se vio obligado a hacer cambios significativos en materia de gestión; el uso y generación de los recursos, en las formas de promover los aprendizajes y las habilidades que la población requiere para enfrentar con éxito las nuevas demandas del contexto nacional e internacional, lo anterior se logró paulatinamente.

Al año 2030 se logró:

La implementación de un plan de nivelación de mediano plazo para atender la crisis de aprendizaje.

- Una mayor y más efectiva articulación entre actores clave del sector educativo del país.
- Mayor vinculación entre el sistema educativo y el sector productivo mediante alianzas estratégicas.
- La ampliación del acceso universal y gratuito a la primera infancia desde los 0 hasta los 8 años.
- Focalización de recursos dirigidos a las becas e incentivos a los sectores sociales y regiones más vulnerables.
- Implementación de un sistema de cobro de matrícula progresiva en la educación superior.
- Diversificación de las fuentes de financiamiento.
- Cambios en los sistemas de contratación y selección de personal y se fortalecieron los mecanismos de evaluación del desempeño y capacitación para elegir y preservar a los más calificados, mediante un sistema de incentivos no financieros.
- Se fortalecieron los procesos de capacitación y actualización profesional permanentes, robustos y sostenibles para todo el personal docente en distintos formatos (virtuales y presenciales).

Al año 2040 se logró:

- Actualización de los perfiles de salida de las personas estudiantes de cara a las demandas del siglo XXI; aunado a la revisión de los currículos y los modelos pedagógicos (. . .)
-en todos los niveles del sistema educativo para priorizar aprendizajes claves y pedagogías activas

y colaborativas con integración de tecnologías, en respuesta a las necesidades educativas emergentes.

- Diversificación de la oferta académica para atender las necesidades de distintas poblaciones de forma pertinente en todas las regiones, optimizando el uso de los recursos del sistema educativo.
- Ampliación de la internacionalización del sistema educativo.
- Desarrollo y aprovechamiento de los avances tecnológicos para análisis de información y su aporte innovador a necesidades nacionales estratégicas.

Al año 2050 Costa Rica logra:

- La creación de un sistema nacional para la evaluación educativa estandarizada y la mejora del diseño de las políticas educativas.
- La creación de un sistema integrado de información para todo el sistema educativo nacional para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Contramarea, versión final del taller

En el año 2050, Costa Rica ha logrado algo extraordinario. A pesar de un entorno socioeconómico y político que ha mantenido las características de 25 años atrás, con un crecimiento económico moderado impulsado por zonas francas y exportaciones resilientes, el país ha transformado su sistema educativo en un modelo con sostenibilidad y calidad. Esta es la historia de cómo Costa Rica, enfrentando desafíos persistentes y un contexto de lento cambio y avance, se elevó para ofrecer una educación de excelencia a todas sus generaciones.

El camino no fue fácil. El país continuó lidiando con un crecimiento económico que, aunque sostenido, era modesto y mantenía una fuerte brecha entre producción y empleo, profundizando las desigualdades laborales, sociales y territoriales. La baja inversión social seguía siendo un obstáculo, limitando la expansión de recursos en áreas cruciales como educación, salud, pensiones, seguridad ciudadana, vivienda, agua, ciencia y tecnología, ambiente y cultura. Además, el envejecimiento de la población, consecuencia del agotamiento del bono demográfico, añadió nuevas capas

de complejidad. Los desafíos ambientales tampoco disminuyeron: retrocesos en la gestión climática, y un desordenado ordenamiento territorial, al mismo tiempo que se presentaba una creciente gentrificación de espacios, amenazaban con agravar la situación.

Y, sin embargo, en medio de este panorama, Costa Rica encontró la manera de florecer educativamente. A partir del año 2030, se implementó un ambicioso plan de nivelación para abordar la crisis de aprendizaje de los niveles previos a la universidad, un problema que amenazaba con socavar el futuro del país. Este plan no solo fue una respuesta inmediata, sino que también sentó las bases para un cambio sostenido en toda la educación.

El sistema educativo costarricense comenzó a transformarse de adentro hacia afuera. Se promovió una mayor articulación entre actores clave del sector educativo, fomentando una colaboración efectiva que antes era solo un ideal lejano. Las alianzas estratégicas entre el sistema educativo y el sector productivo se volvieron la norma, integrando la educación con las necesidades del mercado laboral.

Uno de los hitos más significativos fue la ampliación del acceso universal y gratuito a la educación desde la primera infancia hasta los ocho años, asegurando que cada niño costarricense tuviera un comienzo sólido en sus vidas. Al mismo tiempo, se focalizaron los recursos en becas e incentivos dirigidos a los sectores sociales y regiones más vulnerables, garantizando que nadie se quedara atrás. La educación superior también vio cambios fundamentales con la implementación de un sistema de cobro de matrícula progresiva respecto de las distintas condiciones socioeconómicas del estudiantado, diversificación de fuentes de financiamiento y la introducción de incentivos no financieros para atraer y retener a los mejores docentes.

Para el año 2040, la actualización de los perfiles de egreso de las personas estudiantes y la revisión de los currículos se convirtieron en prioridad, alineándose con las demandas del siglo XXI. Las pedagogías activas y colaborativas, integradas con tecnologías modernas, se adoptaron en todos los niveles del sistema educativo, respondiendo a las emergentes necesidades educativas. La oferta académica se diversificó para atender a distintas poblaciones de manera pertinente en todas las regiones del país, optimizando el uso de los recursos disponibles.

La internacionalización del sistema educativo se expandió, llevando a Costa Rica a un nuevo nivel de colaboración y competencia global. Los avances tecnológicos se aprovecharon no solo para el análisis de información sino también para aportar soluciones innovadoras a necesidades estratégicas nacionales.

Al llegar al año 2050, Costa Rica pudo celebrar la creación de un sistema nacional para la evaluación educativa estandarizada, que mejoró significativamente el diseño de las políticas educativas. Un sistema integrado de información para todo el sistema educativo nacional facilitó la toma de decisiones y la rendición de cuentas, haciendo que el sistema educativo costarricense fuera más transparente y eficiente que nunca.

En esta Costa Rica del 2050, la educación no solo es un derecho garantizado sino también un pilar de la identidad nacional. A pesar de los desafíos constantes en el ámbito socioeconómico y político, y de las dificultades ambientales y demográficas, el país logró construir un sistema educativo resiliente, sostenible y de alta calidad. Esta es la historia de un país que, enfrentando serios obstáculos, encontró la manera de enfrentar sus debilidades y construir las bases de un futuro mejor para todas sus generaciones.

Preguntas de reflexión:

- ¿Cómo logró Costa Rica obtener los recursos necesarios para financiar las mejoras educativas en un contexto de baja inversión social inicial?
- ¿Qué estrategias específicas se implementaron para adaptar el sistema educativo y laboral al envejecimiento de la población?
- ¿Qué políticas específicas se implementaron para abordar estas desigualdades dentro del sistema educativo?
- ¿Cómo se logró impulsar el interés por la educación en toda la sociedad si la economía no ofrece grandes incentivos a través de oportunidades de avance económico?
- ¿Por qué no se menciona la necesidad de reforzar la formación continua docente como elemento para los cambios educativos?

2.2.5.2. Escenario Costa Rica Azul y Verde, primera versión del taller

- Ejes: Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo / Entorno socioeconómico y político disruptivo (cuadrante derecho arriba)

Después de resultados sorprendidos en las elecciones presidenciales de 2026 y en las elecciones municipales de 2028, aparecen liderazgos políticos positivos que calman el ambiente de confrontación actual, y logran construir un contrato político inclusivo, que da inicio a un largo periodo de consenso y eficiencia en la definición e implementación de políticas públicas que favorecen la sostenibilidad, articulación y planificación del sistema educativo.

Una lucha sostenida contra la evasión aumenta considerablemente la recaudación fiscal, mientras reformas profundas a la gestión pública inciden positivamente en la calidad y cobertura de los servicios. Para el 2035, se consolida una nueva visión de país, enfocada en el desarrollo humano, la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental.

El uso de IA permite integrar sistemas de información interconectados, que favorecen la planificación oportuna y eficiente. Se reduce la jornada laboral, se implementan políticas innovadoras y exitosas para aumentar los índices de fertilidad, lo cual garantiza a mediano y largo plazo la sostenibilidad del mercado laboral, la recaudación fiscal y los sistemas de pensiones.

En 2040, el país está en bonanza económica y política, lo que permite desarrollar megaproyectos de infraestructura en el sistema vial, en el sistema educativo, y en el sistema de salud. Se implementan políticas efectivas para generar un desarrollo equilibrado en todas las regiones del país, lo que incide en el desarrollo humano y económico de las zonas rurales.

La desigualdad disminuye dramáticamente, y Costa Rica ocupa los mejores resultados en el índice GINI, de todos los países de las Américas. Cambios positivos se consolidan en la gestión de las juntas de educación, en la actualización docente, y en el uso de tecnologías digitales para el aprendizaje, lo cual lleva a Costa Rica a cerrar completamente la brecha tecnológica, y estar entre los primeros diez lugares en las pruebas PISA.

En el 2045, todas las familias del país cuentan con personas con formación universitaria, y el sistema educativo como el motor de la movilidad social. El aumento de la calidad de vida lleva a un incremento en la esperanza de vida y a un puesto privilegiado en el índice de progreso social, lo que hace que todo el país se acerque a los indicadores de una zona azul. Además, para el 2045 Costa Rica cuenta con energías completamente verdes y renovables, el recurso hídrico está salvaguardado, y es líder de tratamiento de desechos sólidos. Con este entorno socioeconómico y político disruptivo, en el 2050, la sostenibilidad del sistema educativo, en una Costa Rica azul y verde, se encuentra garantizada.

Costa Rica azul y verde, versión final del taller

En el año 2050, Costa Rica se erige como un ejemplo mundial de sostenibilidad y calidad educativa, fruto de décadas de transformaciones profundas y consensos políticos que comenzaron en las elecciones presidenciales de 2026 y las municipales de 2028. Estos comicios trajeron consigo liderazgos que lograron templar el ambiente de confrontación política, estableciendo un contrato político inclusivo que sentó las bases para un largo período de consenso y eficiencia en la definición e implementación de políticas públicas.

Una lucha sostenida contra la evasión fiscal permitió un incremento significativo en la recaudación, mientras que profundas reformas en la gestión pública mejoraron la calidad y cobertura de los servicios esenciales. Para el año 2035, una nueva visión de país, centrada en el desarrollo humano, la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental, se había consolidado. La integración de la inteligencia artificial facilitó la creación de sistemas de información interconectados, optimizando la planificación y la eficiencia administrativa.

El país vivió una reducción de la jornada laboral y la implementación de políticas innovadoras y exitosas para aumentar los índices de fertilidad, garantizando la sostenibilidad del mercado laboral, la recaudación fiscal y los sistemas de pensiones a mediano y largo plazo. Este enfoque permitió a Costa Rica enfrentar los desafíos demográficos de manera proactiva.

En 2040, Costa Rica disfrutaba de una bonanza económica y política, lo que permitió el desarrollo de megaproyectos de infraestructura en el sistema vial, educativo y de

salud. Políticas efectivas promovieron un desarrollo equilibrado en todas las regiones del país, mejorando el desarrollo humano y económico de las zonas rurales. La desigualdad disminuyó dramáticamente, y Costa Rica se situó en los mejores lugares del índice GINI entre los países de las Américas.

El sistema educativo se benefició enormemente de estos cambios. Las juntas de educación mejoraron su gestión, se fortalecieron los programas de actualización docente y se integraron tecnologías digitales en el aprendizaje, cerrando completamente la brecha tecnológica y posicionando a Costa Rica entre los diez primeros lugares en las pruebas PISA. Para 2045, todas las familias del país contaban con al menos una persona con formación universitaria, convirtiendo al sistema educativo en un motor de movilidad social.

El aumento en la calidad de vida llevó a un incremento en la esperanza de vida, y el país alcanzó un puesto privilegiado en el índice de progreso social, acercándose a los indicadores de una "zona azul". Además, Costa Rica logró una transición completa a energías verdes y renovables, asegurando la sostenibilidad de los recursos hídricos y liderando en el tratamiento de desechos sólidos. Este entorno socioeconómico y político disruptivo garantizó la sostenibilidad del sistema educativo, consolidando a Costa Rica como una nación azul y verde, un ejemplo de armonía entre desarrollo humano y respeto por el medio ambiente

Preguntas de reflexión:

- ¿Se aspira a que la fecundidad en Costa Rica vuelva a crecer?

2.2.5.3. Escenario El Cataclismo, primera versión del taller

- Ejes: Entorno socioeconómico y político estable / Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo (cuadrante izquierdo abajo)

Corre el año 2050 y Costa Rica se enfrenta a un cambio de gobierno y entre los candidatos está el defensor de la mercantilización de las reservas biológicas, terrestres y del mar; su contraparte es el que considera la sustitución del Estado por un sistema dictatorial. Ambos apoyan la transformación del sistema económico hacia el capitalismo extractivista y acentúa la urgencia de sustituir el sistema educativo

público por el sistema educativo inmersivo virtual, mundial dictado por la inteligencia artificial donde cada hogar, espacio y persona es dueña de donde y qué aprende.

Se vislumbra una contracción en la economía debido a la aplicación de normas y leyes que reducen los incentivos laborales o cualquier asignación en méritos. En paralelo, se da una disminución en la productividad generando un aumento en el costo de vida acompañada de la informalidad laboral de las poblaciones excluidas del sistema educativo y el mercado laboral, dado que se impone un perfil de trabajador muy especializado-técnico orientado a cumplir con tendencias de fuerzas internacionales donde cualquier persona indiferentemente de su edad puede producir.

De manera paralela, se privatizarán los servicios públicos ocasionando una crisis alimentaria y sanitaria en el país, lo que amplía la brecha entre la formación público-privada, de género, aunado a esto a nivel ambiental se evidencia una extinción de la fauna y flora, cambio de uso en los recursos naturales y eventos extremos de sequía, e inundaciones, así como acidificación de los océanos, sin personal profesional de Costa Rica que le atienda o de asesoría, previendo la desaparición y movilización de personas de las costas o áreas montañosas.

La sociedad rompe el contrato social, ya que el sistema educativo tiene nula credibilidad por la poca pertinencia de la oferta y la desactualización de la malla; así como el gran rezago tecnológico que no ha respondido a las necesidades de la sociedad y su desconexión con las comunidades. Se consolidan los procesos de capacitación complementaria básica para dar soporte al sistema socioeconómico, debilitando así el sistema educativo formal.

El Cataclismo, versión final del taller

En el año 2050, Costa Rica se encuentra en un momento crítico de su historia. Tras un cambio de gobierno, los dos principales candidatos en contienda ofrecen visiones distintas, pero igualmente inquietantes. Uno de ellos defiende la mercantilización de las reservas biológicas y marinas del país, mientras que el otro aboga por un sistema dictatorial que reemplace al Estado democrático. Ambos, sin embargo, comparten un objetivo: transformar la economía hacia un modelo extractivista.

Este cambio de rumbo ha tenido profundas implicaciones para el país. El sistema

educativo, tradicionalmente un pilar de la sociedad costarricense ha sido drásticamente transformado. La educación pública ha sido prácticamente desmantelada, sustituida por un sistema inmersivo virtual controlado por inteligencia artificial. En este nuevo modelo, cada hogar, espacio y persona decide qué y dónde aprender, sin aplicación de estándares de calidad o perfiles de egreso normados; esto ha llevado a una desconexión con las necesidades reales de la sociedad y el mercado laboral. La malla curricular desactualizada y la falta de pertinencia de la oferta educativa han erosionado la credibilidad del sistema, rompiendo su lugar en el contrato social.

El entorno socioeconómico y político es ahora estable pero rígido. Las nuevas normas y leyes han reducido los incentivos laborales asociados a competencias y cualquier sistema de méritos, lo que ha acelerado una contracción económica significativa. La productividad ha disminuido y el costo de vida ha aumentado, exacerbando las desigualdades y la informalidad laboral. Muchos, especialmente aquellos excluidos del sistema educativo y el mercado laboral, luchan por encontrar trabajo en una economía que ahora demanda relativamente menos trabajadores, pero con la exigencia de perfiles altamente especializados y técnicos, alineados con las fuerzas del mercado internacional.

La privatización de los servicios públicos ha generado una crisis sanitaria y alimentaria sin precedentes. La brecha entre aquéllos que pueden acceder a una educación privada de calidad y aquellos que no tienen esa posibilidad ha aumentado dramáticamente, y las disparidades de género han regresado e incluso se han profundizado.

A nivel ambiental, el país enfrenta una catástrofe: la fauna y flora están al borde de la extinción, los recursos naturales se utilizan sin control, y eventos climáticos extremos, como sequías, inundaciones y la contaminación de los océanos, se han vuelto más frecuentes. Sin una fuerza laboral profesional capacitada para manejar estas crisis, muchas comunidades costeras y montañosas han sido forzadas a desplazarse.

En medio de este panorama, el sistema educativo formal se ha debilitado aún más. Se han implementado programas de capacitación complementaria básica, diseñados únicamente para sostener un sistema socioeconómico en declive, en lugar de

fomentar una educación integral y de calidad. La sociedad, ya desconectada de un sistema educativo que no responde a sus necesidades, pierde la confianza en las instituciones. El contrato social, una vez fuerte y unificador, se ha fracturado, dejando a Costa Rica en una encrucijada de incertidumbre y desesperanza

Preguntas de reflexión:

- Se argumenta que la educación privada avanza y da oportunidades a la juventud con más recursos. Pero ¿cómo se sostiene esto si se señala que la educación superior privada es de baja calidad?

2.2.5.4. Escenario Costa Rica: en un vehículo Mercedes Benz con combustible, pero atorados, primera versión del taller

- Ejes: Entorno socioeconómico y político disruptivo / Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo (cuadrante derecho abajo)

Si bien nuestro país ha logrado posicionarse en los más altos índices económicos de la región, hoy enfrenta los mayores desafíos socioambientales del milenio. Las políticas públicas y las decisiones privadas han generado implicaciones irreversibles en el sector social costarricense. La baja inversión en el sector público educativo y el aumento en la privatización de la educación, potenciada a partir de la pandemia sufrida en el 2020, debilitó la capacidad de crecimiento en ciencia y tecnología y, con ello, la paralización de la contribución a la innovación, la contribución social y producción científica universitaria estatal. Costa Rica no ha estado exenta de la consecuencia de la crisis de educativa global, reducción de la inversión en educación pública y la pérdida de la autonomía universitaria, lo que ha generado el debilitamiento en la calidad del pensamiento crítico y del sistema de aprendizaje nacional. La mayor parte del talento humano se ha desplazado a buscar oportunidades y contribuir al desarrollo de otros países, mientras el país busca estrategias para atraer recurso humano especializado internacional.

Este escenario, genera hoy la condición de mayor desigualdad y vulnerabilidad social de los últimos 25 años, con alarmantes cifras negativas en la inversión social, aumento de la pobreza, mayor concentración del ingreso, aumentos de violencia, inseguridad ciudadana narcotráfico, deterioro ambiental, inseguridad alimentaria,

entre otros. Actualmente, Costa Rica presenta las menores oportunidades de adquirir niveles educativos del siglo y, con ello, la mayor precarización de la mano de obra nacional y aumentos de la economía informal.

Costa Rica: en un vehículo Mercedes Benz con combustible, pero atorados, versión final del taller

En el año 2050, Costa Rica se encuentra en un periodo de profundas contradicciones. Aunque el país ha logrado destacarse como una de las economías más prósperas de la región, este éxito económico ha sido alcanzado a un alto costo social y ambiental. Las políticas públicas y las decisiones del sector privado han creado un entorno socioeconómico y político altamente disruptivo, con consecuencias irreversibles para la cohesión social del país.

Un entorno socioeconómico y político disruptivo implicó cambios rápidos y desestabilizadores en la estructura y funcionamiento de la sociedad. En el caso de Costa Rica, estas disrupciones han sido

impulsadas por una serie de decisiones políticas y económicas que han priorizado el crecimiento económico a expensas de la inversión social y la sostenibilidad. La creciente privatización de la educación y la baja inversión en el sector público han debilitado el sistema educativo nacional, erosionando su capacidad para desarrollar ciencia y tecnología, y afectando negativamente la producción científica. Este espacio lo cubrió gradualmente un sector educativo privado que mejoró su calidad e incorporó tareas de investigación.

El impacto de estas decisiones ha sido severo. La fuga de talento se ha convertido en un fenómeno alarmante, con muchos profesionales y académicos calificados emigrando en busca de mejores oportunidades en el extranjero. Esta tendencia se ha visto agravada por la pérdida de autonomía universitaria, que ha limitado la capacidad de las instituciones educativas, incluso en un contexto de pocos recursos públicos, para adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral y de la sociedad.

La disrupción socioeconómica y política en Costa Rica no solo ha afectado al sector educativo, sino que ha desencadenado una crisis más amplia en la que el progreso económico no se ha traducido en desarrollo humano ni en sostenibilidad ambiental. La

falta de alineación entre las políticas económicas y el desarrollo educativo ha llevado a una situación en la que la prosperidad económica está acompañada de profundos problemas sociales y ambientales.

La desigualdad y la vulnerabilidad social han alcanzado niveles sin precedentes. La reducción de la inversión social ha llevado a un aumento de la pobreza, la violencia y la inseguridad ciudadana. El narcotráfico ha encontrado un terreno fértil en medio de este caos, exacerbando aún más la inestabilidad social. El deterioro ambiental ha sido igualmente alarmante, con problemas graves como la inseguridad alimentaria y la degradación de los recursos naturales que afectan a las comunidades más vulnerables.

En este contexto, el sistema educativo costarricense, una vez un modelo en América Latina, ha quedado gravemente rezagado. Las oportunidades para alcanzar niveles educativos que sean pertinentes a nuevos elementos y demandas sociales y productivas son escasas, lo que ha llevado a una mayor precarización de la mano de obra nacional y un aumento en la economía informal. Este entorno disruptivo ha resultado en una desconexión entre el sistema educativo público y las necesidades del mercado laboral, exacerbando las desigualdades y debilitando la cohesión social.

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué factores específicos contribuyeron a la desconexión entre el crecimiento económico y el desarrollo humano sostenible?
- ¿Cómo es posible un crecimiento económico sin un impulso a la educación que aporte talento para una producción innovadora y que se expande?
- ¿Qué favoreció el mejoramiento de la calidad de la educación privada?

3. Proceso de revisión y validación de las narrativas de los escenarios

3.1. Taller de validación de narrativas

Después de los talleres de construcción de narrativas realizados entre el 24 y el 28 de junio de 2024, el 27 de septiembre se llevó a cabo un taller de validación de las

narrativas con la Rectora y los Rectores de las cinco universidades estatales de Costa Rica. El documento con las narrativas de cada escenario, así como una tabla comparativa de las principales dimensiones de cada uno, se envió previamente a las personas integrantes del CONARE (ver documento: "Narrativas de escenarios de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al 2050").

Las narrativas de escenarios fueron sometidas a un proceso de validación con la participación en sesiones de trabajo virtuales con las cinco comisiones de Vicerrectores, entre los meses de agosto y septiembre de 2024. De este proceso, surgieron oportunidades de mejora en la redacción, las cuales fueron aplicadas a las narrativas entregando la versión final presentada en este documento.

El taller del 27 de septiembre tuvo lugar de 9:00 a 12:00 horas e inició con una breve explicación de la metodología utilizada en la construcción de narrativas, justificando la elección del método Oxford *Scenario Planning Approach* (OSPA) para el ejercicio de planeación por escenarios. Se presentaron las cuatro narrativas mediante videos de tres minutos que resumían las ideas principales de cada escenario. Tras cada video, se abrió un espacio de diálogo y retroalimentación de aproximadamente 15 minutos, guiado por las siguientes preguntas:

- ¿Refleja esta narrativa las condiciones actuales y futuras de manera coherente?
- ¿Falta algún factor crítico que debería incluirse?
- ¿Qué elementos generan dudas o necesitan ajustes?

Después de la presentación y discusión de cada narrativa, se llevó a cabo una plenaria de reflexión final, guiada por la pregunta:

- ¿Qué tan útiles y plausibles son estas narrativas para la toma de decisiones estratégicas y para la formulación del PLANES 2026-2030?

Durante la sesión, el equipo técnico documentó los principales comentarios y reflexiones sobre cada narrativa. Posteriormente, se realizó una sesión de trabajo en las instalaciones de CONARE para incorporar las observaciones de la señora y los señores rectores en las narrativas de escenarios.

Es importante destacar que se realizó una modificación en el eje X de la matriz de escenarios, mientras que el eje Y permaneció sin cambios

Eje X: Entorno socioeconómico y político

- "Entorno socioeconómico y político estable" se modificó a "Entorno socioeconómico y político rígido".
- "Entorno socioeconómico y político disruptivo" se modificó a "Entorno socioeconómico y político adaptable".

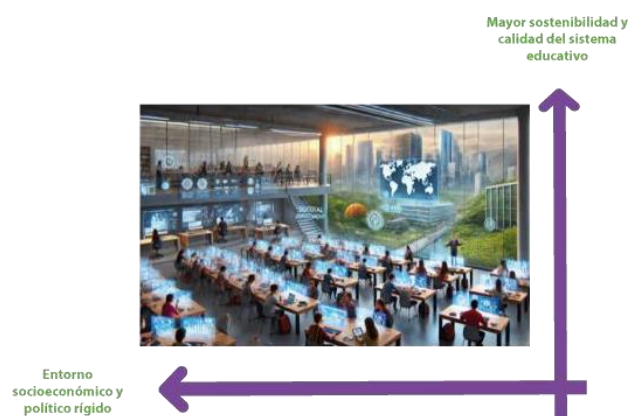
Además, dos nombres de escenarios fueron modificados como resultado del proceso de revisión:

- "Contramarea" se cambió a "Nadando contracorriente."

"Costa Rica: en un vehículo Mercedes Benz con combustible, pero atorados" se modificó a "Costa Rica: una nación más desigual. A continuación, se presentan las narrativas que incorporan los resultados del taller de validación.

3.2. Narrativas finales de los escenarios

3.2.1. Nadando contra corriente



En el año 2050, Costa Rica ha logrado algo extraordinario. A pesar de enfrentar un entorno socioeconómico y político que ha mantenido las características de 25 años atrás, con un crecimiento económico moderado impulsado por zonas francas y

exportaciones resilientes, el país logró transformar su sistema educativo en un modelo con sostenibilidad y calidad.

Esta es la historia de cómo Costa Rica, enfrentando desafíos persistentes y un contexto de cambios lentos, logró ofrecer una educación de excelencia a todas sus generaciones. Esto fue posible gracias a ajustes en las políticas públicas educativas, que apostaron por un modelo de desarrollo basado en un contrato social donde el conocimiento permeó tanto a nivel nacional como regional.

El camino no fue fácil. Al 2030, el país continuó lidiando con un crecimiento económico que, aunque sostenido, era modesto y mantenía una fuerte brecha entre producción y empleo, profundizando las desigualdades laborales, sociales y territoriales. A pesar de ello, las universidades públicas hicieron valer su autonomía y credibilidad a través de un uso eficiente de recursos, la rendición de cuentas, su orientación humanista y un decidido compromiso con el medio ambiente.

Debido al contexto de inestabilidad socioeconómica y política que no favorecía la inversión en la educación superior pública, sus autoridades, de común acuerdo con sus comunidades, tomaron la enérgica decisión de realizar una revisión de su modelo de gobernanza, así como el accionar de sus ejes sustantivos (investigación, docencia, extensión y acción social). Los cambios resultaron en la consolidación de un sistema universitario articulado con una presencia pertinente a las condiciones locales en todo el territorio nacional, lo que potenció la autonomía universitaria para generar respuestas efectivas ante un entorno adverso. Este nuevo enfoque permitió a las universidades priorizar los recursos hacia su razón de ser.

Con el nuevo modelo de gobernanza implementado por las universidades públicas, se adoptaron estrategias de contención del gasto, junto con acciones innovadoras para atraer y fortalecer fuentes complementarias de ingresos. Además, se introdujo un mecanismo de incentivos para la formación continua de su persona, con el objetivo de atraerlo, formarlo y retenerlo al personal docente.

Por otra parte, comenzaron a verse los resultados de un ambicioso plan de nivelación diseñado para abordar la crisis de aprendizaje en los niveles previos a la universidad, un problema que amenazaba con socavar el desarrollo del país.

Este plan sentó las bases para una transformación sostenida del sistema educativo público.

Aunque el respaldo socioeconómico era limitado, las instituciones implementaron acciones para abordar temas sociales clave, como la reducción de la pobreza, la mejora en la recaudación fiscal en beneficio de los sectores vulnerables, la disminución de las brechas de género y otras desigualdades, el fomento de la inclusividad y la atención de los problemas relacionados a la salud mental. A esto se sumó el envejecimiento de la población, resultado del agotamiento del bono demográfico, lo que añadió nuevas capas de complejidad a la inestabilidad social.

Para 2035, la contención en la inversión social seguía siendo un obstáculo, limitando la expansión de recursos en áreas cruciales como la educación, la salud, el sistema de pensiones, la seguridad ciudadana, la vivienda, el abastecimiento de agua, la ciencia y tecnología, la infraestructura vial y portuaria, el medio ambiente y la cultura. Los desafíos ambientales persistieron, con retrocesos en la gestión climática y un desordenado ordenamiento territorial. A esto se sumó una creciente gentrificación, que desplazaba a las poblaciones locales por grupos con mayor poder adquisitivo, agravando aún más la situación existente.

En respuesta, se implementaron cambios significativos en los modelos pedagógicos, lo que permitió ampliar la capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad y los sectores productivos. Esto facilitó la atención a las demandas de empleo en las distintas regiones del país mediante una oferta de formación especializada, integrando la educación terciaria con las necesidades de innovación del sector empleador. De este modo, el sistema educativo costarricense comenzó a transformarse desde su interior, a pesar de las grandes limitaciones económicas, promoviendo una mayor articulación entre los actores clave del sistema y fomentando una colaboración efectiva entre todos los niveles educativos, algo que antes parecía un ideal lejano.

En 2040, uno de los hitos más importantes fue la ampliación de la cobertura educativa, garantizando acceso universal y gratuito a la educación pública desde la primera infancia en todas las regiones del país. Esto aseguró que cada

estudiante recibiera el currículo completo, independientemente del centro educativo. Al mismo tiempo, se avanzó en la focalización de recursos para becas e incentivos destinados a las poblaciones más vulnerables, garantizando que nadie quedara rezagado. Estos esfuerzos contribuyeron a la continuidad de las políticas nacionales para combatir la criminalidad, los narco-territorios, la violencia y el lavado de dinero, entre otros problemas.

Para el año 2045, la oferta académica de las universidades públicas, adaptada al envejecimiento de la población, se consolidó con opciones formativas innovadoras y articuladas a lo largo de toda la vida. Su objetivo era atender de manera pertinente las necesidades de diversas poblaciones en todas las regiones del país, optimizando el uso de los recursos disponibles y fortaleciendo el acompañamiento comunitario a través de la gestación y continuidad de proyectos de extensión y acción social.

La internacionalización del sistema educativo en su conjunto se expandió significativamente, llevando a Costa Rica a un nuevo nivel de colaboración y competitividad global. Los avances tecnológicos se aprovecharon no solo para el análisis de información, sino también para aportar soluciones innovadoras a necesidades estratégicas tanto nacionales como internacionales.

Al llegar al año 2050, Costa Rica consolidó un sistema nacional de evaluación educativa estandarizada, independiente y técnicamente robusto, que comenzó a proporcionar datos confiables para mejorar el diseño de las políticas educativas.

El conocimiento no solo se convirtió en un derecho garantizado, sino también en un pilar de la identidad nacional, reconocido y valorado por la comunidad internacional. A pesar de los constantes desafíos socioeconómicos y políticos, así como de las dificultades ambientales y demográficas, el país logró construir un sistema educativo resiliente, sostenible y de alta calidad, percibido por la población como un motor de movilidad social.

Esta es la historia de un país que, a pesar de enfrentar numerosos obstáculos, encontró la manera de superar sus debilidades y limitaciones, sentando las bases para un futuro más prometedor.

3.2.2. Costa Rica azul y verde



En el año 2050, una nueva visión de país, centrada en el desarrollo humano, la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental, con indicadores comparables a los de una zona azul⁵, se había consolidado. La integración de la inteligencia artificial facilitó la creación de sistemas de información interconectados, optimizando tanto la planificación como la gobernanza institucional

Esta es la historia de cómo Costa Rica alcanzó estos estándares. Para el 2030, Costa Rica logró forjar una alianza entre el sector público y privado, liderada por las universidades y otros sectores clave, lo que favoreció la sostenibilidad económica y educativa a nivel nacional, y sentó las bases para un nuevo contrato social. Las universidades públicas reafirmaron su papel como pilar de la democracia costarricense.

El sistema educativo impulsó y se benefició de estos cambios. La participación ciudadana en educación mejoró su gestión, se fortalecieron los programas de actualización y permanencia docente y se integraron tecnologías digitales en el aprendizaje.

Adicionalmente, las universidades públicas llevaron a cabo programas de transformación digital contribuyendo a reducir la brecha tecnológica en todos los territorios del país. Asimismo, éstas implementaron cambios en los modelos de gobernanza, lo que resultó en una mayor eficiencia institucional y una mejora en la percepción de los usuarios. Esto permitió fortalecer las alianzas con los

⁵ Estas zonas se tiñen de azul de manera coincidente cuando sus pobladores de ochenta, noventa o cien años gozan de los siguientes factores que fortalecen su condición: buena salud física y mental, el apego a una tradición alimentaria, una sólida fe y espiritualidad, mucho apoyo y respeto de una red familiar, la actividad física reflejada en una movilidad constante y contar con un propósito de vida o razón de ser

sectores público, privado y demás actores sociales.

Para 2035, una lucha sostenida contra la evasión fiscal permitió un incremento significativo en la recaudación de impuestos, mientras que profundas reformas en la gestión pública mejoraron la calidad y cobertura de los servicios esenciales. Además, se implementó una reforma para garantizar la sostenibilidad de los sistemas de pensiones y la seguridad social, a través de estrategias con el sector productivo y el trabajo conjunto entre las diversas instituciones involucradas. Este enfoque permitió a Costa Rica enfrentar los desafíos demográficos de manera proactiva.

El país fortaleció su política ambiental, alineándola con estándares internacionales, y logrando una mayor atracción turística con enfoque sostenible a nivel mundial, lo que impulsó el aumento de las inversiones y la creación de empleo para el desarrollo local, sin detrimento para las zonas protegidas.

Por otra parte, el sistema educativo público consolidó metodologías de enseñanza-aprendizaje participativas e innovadoras, transformando el rol tradicional de docentes y estudiantes. Además, las universidades públicas lograron hacer cumplir el mandato constitucional de negociaciones quinquenales con el gobierno, optimizando el uso de los recursos asignados al FEES, y complementaron esto con una diversificación de sus fuentes de ingresos

Para 2040, se observan los resultados de las reformas en la calidad educativa de las universidades públicas, con una transformación flexible e innovadora de su oferta académica, ofreciendo diversas alternativas de formación alineadas con las demandas sociales y las necesidades específicas del sector empleador. Los programas de estudio en diferentes modalidades de enseñanza (virtual, presencial, a distancia, autodirigida, entre otras) intensifican un currículo humanista alineado con la promoción de la salud mental. Además, se prioriza el desarrollo de competencias pertinentes, con opciones de formación a lo largo de la vida y una oferta diversa de titulaciones y certificaciones, según las necesidades de la población, con especial énfasis en las zonas regionales.

Costa Rica disfrutaba de una bonanza económica y política, lo que permitió el desarrollo de megaproyectos de infraestructura en el sistema vial. Políticas efectivas promovieron un desarrollo productivo equilibrado en todas las regiones del país,

aumentando el poder adquisitivo de las poblaciones rurales. De esta manera, se estableció un contrato político inclusivo que sentó las bases para un largo período de consenso y eficiencia en la definición e implementación de políticas públicas.

Para 2045, el país elevó sus estándares de eficiencia en la gestión portuaria e incorporó el uso de nuevas fuentes de energía, fortaleciendo su competitividad para atraer inversión extranjera. Además, Costa Rica logró aumentar la esperanza de vida, alcanzando una posición privilegiada en el índice de progreso económico y social, acercándose a los indicadores de una "zona azul". El sistema educativo público en todos sus niveles experimentó una transformación digital en los centros educativos, ofreciendo programas de estudio accesibles e inclusivos para diversas poblaciones.

Para 2050, el entorno socioeconómico y político garantizó la sostenibilidad de un sistema educativo público interconectado, integrando tecnologías emergentes con principios éticos que aseguraron la continuidad en la expansión del conocimiento. Se optimizó la planificación y la gobernanza institucional, lo que mejoró la percepción positiva de los servicios brindados.

Costa Rica logró una transición óptima hacia energías verdes y renovables, asegurando la sostenibilidad de los recursos hídricos y liderando el tratamiento de diversos tipos de desechos. Esto consolidó al país como una nación azul y verde, un ejemplo de armonía entre desarrollo humano, económico y respeto por el medio ambiente, con un robusto contrato social reconocido a nivel internacional.

Nota: el título de esta narrativa dice relación con el contenido de esta no representando un significado político, religioso, moral o de cualquier otra naturaleza.

3.2.3. El Cataclismo



En el año 2050, Costa Rica enfrenta un colapso institucional debido a la visión radical de liderazgos que impulsaron la mercantilización y comercialización de sus reservas biológicas y marinas, junto con el debilitamiento del respeto por Constitución Política, sus leyes y, en particular, la autonomía universitaria. Predomina una visión que transforma la economía hacia un modelo extractivista. Esta es la historia de cómo Costa Rica comenzó a desmoronarse bajo decisiones que erosionaron su estabilidad institucional. Para 2030, el entorno socioeconómico y político es estable pero rígido. Como resultado, se modificaron leyes y normas que redujeron los incentivos laborales asociados a competencias, eliminando cualquier sistema de méritos en la fuerza laboral del sector público y precarizando la calidad de los servicios brindados. Además, la productividad disminuyó y el costo de vida aumentó, exacerbando las desigualdades y fomentando la informalidad laboral.

Por otra parte, el sistema educativo, tradicionalmente un pilar de la sociedad costarricense ha sido drásticamente deteriorado, con una calidad y sostenibilidad mucho menores, afectado por un marcado rezago educativo desde los niveles iniciales. Como consecuencia, el crimen organizado ha escalado, y los niveles de corrupción han dado lugar a alianzas con el gobierno, lo que ha incrementado la drogadicción, violencia e inseguridad ciudadana, afectando, más gravemente, a las regiones.

Para 2035, la educación pública ha sido prácticamente desmantelada, lo que ha impedido el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para fomentar

aprendizajes sustantivos, pensamiento crítico, conciencia medioambiental y cultura digital. En este nuevo modelo, no se aplican estándares de calidad ni se norman perfiles de egreso, lo que generó una desconexión con las necesidades de la sociedad y el mercado laboral.

La falta de inversión en educación también afectó la actualización de la malla curricular en las universidades públicas, resultando en una oferta educativa desfasada y poco pertinente. Esto erosionó su calidad y credibilidad, impidiendo la consolidación de un sistema universitario público. A pesar de los esfuerzos de las universidades por mantener el contrato social, la población carecía de las herramientas necesarias para enfrentar las crecientes demandas de un mercado laboral, tanto local como internacional, cada vez más especializado y exigente.

Para 2040, la tasa de desempleo a nivel nacional aumentó significativamente, mientras que la seguridad social y los sistemas de pensiones se debilitaron. Las necesidades de las poblaciones vulnerables no fueron atendidas, y la infraestructura vial colapsó. Además, no se tomaron medidas para mitigar las repercusiones del bono demográfico: la población infantil se vio obligada a trabajar y disminuyó la conciencia ambiental.

Las oportunidades de acceder a una educación formal se redujeron debido a la baja cobertura del sistema educativo, la inequidad en el acceso y la precaria inversión estatal. Esto eliminó las opciones de becas para las poblaciones de escasos recursos, favoreciendo la privatización de la educación en todos sus niveles.

En este contexto, las poblaciones excluidas del sistema educativo público y del mercado laboral luchaban por encontrar empleo en una economía que ahora demandaba menos trabajadores, pero con perfiles altamente especializados y técnicos, influenciados por las tendencias internacionales.

Para 2045, la privatización de los servicios públicos ha desencadenado una crisis sanitaria y alimentaria sin precedentes. La brecha entre quienes pueden acceder a una educación privada de calidad y aquellos que no tienen esa posibilidad se ha ampliado drásticamente, mientras que las disparidades de género han resurgido y se han profundizado aún más.

En el ámbito ambiental, el país enfrenta una catástrofe. La flora y fauna se encuentran en camino hacia una extinción progresiva, los recursos naturales se explotan sin control, y las áreas protegidas han sido comercializadas. Además, se experimentan fenómenos climáticos extremos como sequías, inundaciones y un aumento en la contaminación de los océanos. Sin una fuerza laboral capacitada para enfrentar estas crisis y en medio de un contexto de corrupción tanto local como internacional que la propicia, las comunidades costeras y montañosas se han visto obligadas a desplazarse hacia otros territorios del país, generando un profundo desarraigo cultural.

Para 2050, en medio de este panorama, el sistema educativo público llegó a su máximo debilitamiento. Se han implementado programas de capacitación básica complementaria, diseñados únicamente para sostener un sistema socioeconómico en declive, en lugar de promover una educación integral y de calidad. La sociedad, ya desilusionada con una institucionalidad incapaz de responder a sus necesidades, ha comenzado a fomentar una actitud de protesta y descontento. El contrato social, que alguna vez fue un pilar fuerte y unificador, se ha fracturado, dejando a Costa Rica en una encrucijada de incertidumbre e incredulidad.

3.2.4. Costa Rica: una nación más desigual



En el año 2050, Costa Rica se encuentra en un periodo de profundas contradicciones. Aunque el país ha logrado sostener su economía, este éxito ha tenido un costo elevado en términos educativos, sociales y ambientales. Las políticas públicas y las decisiones del sector privado han creado un entorno

socioeconómico y político adaptable, pero han debilitado la cohesión social, dejando al país con serias fracturas en su tejido social y ambiental.

Esta es la historia de cómo Costa Rica llegó a esta realidad, en la que el progreso económico no ha sido suficiente para evitar el deterioro de su sistema educativo, la crisis social y la degradación ambiental. Para 2030, se observaba una tendencia hacia cambios rápidos y desestabilizadores en la estructura y funcionamiento de la sociedad, que impulsaron una serie de decisiones políticas y económicas dirigidas hacia la privatización de servicios, a expensas de la inversión social y la sostenibilidad ambiental. Además, la politización de decisiones en temas trascendentales, como la asignación de financiamiento para la educación pública en todos sus niveles, dificultó la atención al creciente rezago educativo. El sistema universitario público no logró consolidarse, lo que limitó la formulación e implementación de respuestas oportunas, innovadoras y articuladas

Para 2035, el debilitamiento de la inversión pública en educación ha desestabilizado el sistema educativo nacional y ha seguido deteriorando su calidad. Esto ha limitado el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura física y tecnológica, afectado la retención del talento académico, y provocado el estancamiento de la investigación, la innovación y la transferencia tecnológica.

La desigualdad y la vulnerabilidad social, agravadas por la insuficiente inversión en servicios públicos y una corrupción rampante, han alcanzado niveles sin precedentes. Como resultado, ha aumentado la pobreza, la violencia y la inseguridad ciudadana, lo que ha suscitado una respuesta del soberano ciudadana impulsiva en forma de protestas y resistencia al accionar del gobierno, exigiendo mayor atención a los problemas sociales. Además, las instituciones públicas, incluidas las universidades, no lograron articular una respuesta oportuna y efectiva ante la crisis.

Para 2040, una crisis nacional ha estallado, el progreso económico no logró traducirse en mejoras significativas en el desarrollo humano y ambiental. El debilitamiento severo del presupuesto destinado a la educación terciaria fracturó su estructura y funcionamiento.

La fuga de talento profesional se consolidó como un fenómeno alarmante, obligando a muchas personas a buscar mejores oportunidades laborales en el extranjero. Al mismo tiempo, el debilitamiento de la autonomía universitaria se ha agravado,

restringiendo la capacidad de acción de las universidades públicas y limitando su contribución al desarrollo nacional. Esto impactó negativamente los programas de extensión y acción social, reduciendo su apoyo a las poblaciones más vulnerables en todas las regiones del país.

Para 2045, el narcotráfico encontró un terreno fértil en medio de este caos, exacerbando aún más la inestabilidad y la inseguridad social. El deterioro ambiental empeoró, con problemas graves como la inseguridad alimentaria y la degradación de los recursos naturales, afectando de manera desproporcionada a las comunidades más vulnerables. A pesar de los esfuerzos de las universidades públicas por implementar acciones de mejora, estas no lograron responder adecuadamente a la crisis política y social, socavando aún más su rol como generadoras de conocimiento y promotoras de movilidad social en el país.

Para 2050, en este contexto, el sistema educativo costarricense, que alguna vez fue un modelo en América Latina, ha quedado gravemente rezagado. Las oportunidades para alcanzar niveles educativos que respondan a las demandas sociales y productivas son escasas, lo que ha llevado a una mayor precarización de la fuerza laboral nacional y un aumento de la economía informal. Además, los intereses del sector privado han influido en las decisiones de la política educativa, resultando en una desconexión entre el sistema educativo público, las necesidades tecnológicas y las demandas del sector productivo, exacerbando las desigualdades, con un impacto aún mayor en las regiones del país.

4. Análisis comparativo de escenarios

Los escenarios que finalmente quedaron establecidos para el futuro de la educación superior pública de Costa Rica hacia el año 2050 representan cuatro caminos plausibles de ocurrir los cuales deben ser observados por las organizaciones universitarias para analizar y trazar estrategias que les permitan adaptarse y responder de forma temprana a los cambios que conducen a uno u otro escenario.

Los escenarios no son equivalentes ni opuestos, son realidades construidas de forma colectiva en los talleres con base en el proceso antes descrito. Sin embargo, es posible hacer un análisis comparativo que facilite la visualización de estas posibles estrategias que se tratarán en el futuro en las distintas dimensiones de interés abordados en este proyecto.

Este equipo consultor con base en su criterio experto ya la información recabada desde el inicio en las distintas etapas plantea el siguiente cuadro comparativo para contrastar los diferentes escenarios en varias dimensiones de interés para las universidades estatales.

Tabla 7. Comparativo de narrativas de escenarios

Aspecto	Contramarea	Costa Rica Azul y Verde	El Cataclismo	Costa Rica: Una nación más desigual
Visión General	Costa Rica transforma su sistema educativo hacia la sostenibilidad y calidad, a pesar de un entorno socioeconómico adverso.	Un país próspero y sostenible con un alianza público-privada y fuerte integración de la IA y tecnología en el sistema educativo.	Colapso institucional y deterioro de la educación pública, impulsado por políticas extractivistas y corrupción.	Costa Rica mantiene su economía, pero a costa de fracturas sociales, ambientales y un debilitamiento del sistema educativo.
Condiciones Iniciales	Crecimiento económico moderado y desigual, brechas sociales, pero con universidades autónomas y comprometidas.	Desarrollo económico y alianzas para la sostenibilidad, con reformas que mejoran la calidad de vida.	Deterioro socioeconómico, pérdida de calidad en la educación pública, aumento de la violencia y corrupción.	Privatización de servicios, debilidad institucional, corrupción y un sistema educativo desestabilizado.
Modelo Educativo	Reforma educativa con énfasis en la articulación territorial, contención de gasto, y formación continua del personal docente.	Universidades como pilar de la democracia, con transformación digital y diversificación de fuente de ingresos.	Desmantelamiento de educación pública, desconexión entre oferta educativa y necesidades del mercado laboral.	Falta de inversión en educación, estancamiento de la investigación, y fuga de talentos.
Tecnología	Innovación en modelos pedagógicos, integración de tecnología para responder a las necesidades sociales y productivas.	Transformación digital, reducción de la brecha tecnológica, uso de IA para mejorar la gobernanza institucional.	Falta de inversión en tecnologías educativas, rezago en la modernización curricular.	Débil integración tecnológica, con desconexión entre educación y demandas tecnológicas del mercado.
Sostenibilidad	Fuerte compromiso con el medio ambiente y desarrollo regional; modelo resiliente pese a limitaciones económicas.	Liderazgo en sostenibilidad, atracción turística y energética basada en fuentes renovables y protección de zonas naturales.	Explotación descontrolada de recursos naturales, catástrofe ambiental y desarraigo cultural.	Degradación ambiental y de recursos naturales, afectando especialmente a las comunidades vulnerables.

Aspecto	Contramarea	Costa Rica Azul y Verde	El Cataclismo	Costa Rica: Una nación más desigual
Autonomía Universitaria	Las universidades fortalecen su autonomía y credibilidad mediante un uso eficiente de recursos y gobernanza innovadora.	Reforma en gobernanza universitaria que mejora la eficiencia y percepción de los usuarios.	Autonomía universitaria erosionada por políticas de privatización y control estatal.	La autonomía universitaria se ve afectada, limitando el rol de las universidades como promotoras de movilidad social.
Impacto Social	Reducción de la pobreza, apoyo a poblaciones vulnerables, enfoque en inclusión y atención a problemas sociales como la salud mental.	Mejor calidad de vida, cohesión social fortalecida, políticas inclusivas y equilibradas a nivel regional.	Privatización de servicios públicos, aumento de desigualdades y crisis social.	Mayor pobreza, violencia y narcotráfico; desigualdad creciente en acceso a la educación y servicios básicos.
Desafíos Futuros	Desigualdades laborales y sociales persistentes, pero un sistema educativo que avanza hacia una mayor equidad.	Sostenibilidad económica y educativa garantizada por alianzas público-privadas, pero con desafíos de gobernanza.	Crisis institucional, precarización laboral y desmantelamiento del sistema educativo público.	Educación pública desfasada, crisis ambiental, y una economía informal en aumento.
Respuesta de la sociedad civil	La sociedad civil apoya la transformación del sistema educativo, aunque enfrenta desafíos relacionados con la desigualdad social y territorial. Participación limitada, pero con confianza en las universidades.	La sociedad civil participa activamente en la gobernanza y planificación educativa, apoyando la sostenibilidad y las políticas inclusivas. Gran cohesión social.	La sociedad civil está desilusionada, marginada y afectada por la violencia, corrupción y pobreza. Escasa participación en las decisiones públicas.	Protestas frecuentes y resistencia social ante el deterioro de los servicios públicos, la pobreza y la inseguridad. Fuerte descontento con las políticas públicas.

Aspecto	Contramarea	Costa Rica Azul y Verde	El Cataclismo	Costa Rica: Una nación más desigual
Relación con el sector privado	Colaboración limitada con el sector privado, pero con esfuerzos para conectar la formación educativa con las necesidades del mercado laboral, especialmente en las regiones.	Alianzas sólidas con el sector privado, centradas en la sostenibilidad y el desarrollo económico equilibrado. El sector privado colabora estrechamente con las Universidades y el gobierno.	El sector privado domina, explotando los recursos y contribuyendo a la mercantilización de los servicios públicos, especialmente la educación.	El sector privado tiene una fuerte influencia en la política educativa, promoviendo la privatización, pero profundizando las desigualdades.
Financiamiento	Financiamiento limitado, pero las universidades públicas implementan estrategias innovadoras para atraer fondos alternativos y gestionan eficientemente los recursos.	Mejora en la recaudación fiscal y alianzas público-privadas, lo que fortalece la inversión en educación y la sostenibilidad de los sistemas educativos.	Desmantelamiento del financiamiento público para la educación, lo que afecta gravemente la sostenibilidad y calidad del sistema educativo.	Insuficiente inversión pública en educación y servicios sociales, con un sector privado que controla gran parte del financiamiento y define prioridades.

5. Anexo 1. Listado de personas participantes de los talleres

Institución	Dependencia	Asistente
Universidad de Costa Rica	Comisión de Decanas y Decanos de Educación	Ramón Masís Rojas
Universidad de Costa Rica	Comisión de Directores de Internacionalización y Cooperación Externa (COMDICE)	Yorleni Aguilar Castillo
Universidad de Costa Rica	Comisión de Directores de Planificación	Carlos Eduardo Granados Hernández
Universidad de Costa Rica	Comisión de Directores de Posgrado	Evelyn Quesada Chacón
Universidad de Costa Rica	Comisión de Enlace Regional	Mainor Cordero Jiménez
Universidad de Costa Rica	Comisión de Enlace Regional	Mariana Buzó Garay
Universidad de Costa Rica	Comisión de Tecnologías de Información y Comunicación para la Educación Superior (TICES)	Aarón Eli Mena Araya
Universidad de Costa Rica	Comisión de Vicerrectoras de Vida Estudiantil	Ericka Araya Arroyo
Universidad de Costa Rica	Comisión de Vicerrectores de Administración	Carolina Calderón Morales
Universidad de Costa Rica	Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	Ana Cristina Quesada Monge
Universidad de Costa Rica	Comisión de Vicerrectores de Investigación	César Rodríguez Sánchez
Universidad de Costa Rica	Equipo Técnico, OPLAU	Annabelle Mora Bonilla
Universidad de Costa Rica	Representación estudiantil	Jared Díaz Salas
Tecnológico de Costa Rica	Comisión de Decanas y Decanos de Educación	Ivonne Sánchez Fernández
Tecnológico de Costa Rica	Comisión de Directores de Internacionalización y Cooperación Externa (COMDICE)	Paula Ulloa Meneses
Tecnológico de Costa Rica	Comisión de Directores de Planificación	Evelyn Hernández Solís
Tecnológico de Costa Rica	Comisión de Directores de Posgrado	César Garita Rodríguez
Tecnológico de Costa Rica	Comisión de Vicerrectoras de Vida Estudiantil	Adriana Mata Salas
Tecnológico de Costa Rica	Comisión de Vicerrectores de Administración	Juan Bautista Hernández Granados
Tecnológico de Costa Rica	Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	Shi Alarcón Zamora
Tecnológico de Costa Rica	Equipo Técnico, OPI	Fabiola Arias Cordero

Institución	Dependencia	Asistente
Tecnológico de Costa Rica	Órganos de Coordinación Interuniversitaria Regional(OCIR) Huetar Caribe	Luis Diego Noguera Mena
Universidad Nacional	Comisión de Decanas y Decanos de Educación	Susana Isabel Jiménez Sánchez
Universidad Nacional	Comisión de Directores de Internacionalización y Cooperación Externa (COMDICE)	María Fernanda Méndez Rodríguez
Universidad Nacional	Comisión de Directores de Planificación	Juan Miguel Herrera Delgado
Universidad Nacional	Comisión de Enlace Regional	Ana Gamboa Jimenez
Universidad Nacional	Comisión de Enlace Regional	Nancy Sánchez Acuña
Universidad Nacional	Comisión de Vicerrectoras de Vida Estudiantil	Ligia López Cerdas
Universidad Nacional	Comisión de Vicerrectores de Administración	Christian González Hernández
Universidad Nacional	Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	Carmen Monge Hernández
Universidad Nacional	Comisión de Vicerrectores de Investigación	Fernando Sáenz Segura
Universidad Nacional	Equipo Técnico, APEUNA	Jeime Fonseca Cascante
Universidad Nacional	Órganos de Coordinación Interuniversitaria Regional(OCIR) Chorotega	Wagner Castro Castillo
Universidad Nacional	Representación estudiantil	Antonio Araya Rios
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Decanas y Decanos de Educación	Delia Solís Solís
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Directores de Internacionalización y Cooperación Externa (COMDICE)	Cecilia Barrantes Ramírez
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Directores de Planificación	Rocío Arce Durán
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Directores de Posgrado	María Elena Murillo Araya
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Enlace Regional	María Rebeca Padilla Morales
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Tecnologías de Información y Comunicación para la Educación Superior (TICES)	Kathya Salazar Blanco
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Vicerrectoras de Vida Estudiantil	Jessica Umaña Méndez
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Vicerrectores de Administración	Ileana Salas Campos
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	Paula Jiménez Morales

Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050:
Talleres y Escenarios

Institución	Dependencia	Asistente
Universidad Estatal a Distancia	Comisión de Vicerrectores de Investigación	Ana Iveth Rojas Morales
Universidad Estatal a Distancia	Equipo Interuniversitario de Transformación Digital	Adriana Oviedo Vega
Universidad Estatal a Distancia	Órganos de Coordinación Interuniversitaria Regional (OCIR) Brunca	Mauricio Paniagua Brenes
Universidad Estatal a Distancia	Representación estudiantil	Christian Sandoval Mendoza
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Decanas y Decanos de Educación	Mauren Guevara García
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Directores de Internacionalización y Cooperación Externa (COMDICE)	Fernando Quesada Ramirez
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Directores de Planificación	Alexander Rodríguez Quesada
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Enlace Regional	Andrés Palacios Rodriguez
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Enlace Regional	Julio González Salazar
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Tecnologías de Información y Comunicación para la Educación Superior (TICES)	José Alberto Poveda Angulo
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Vicerrectoras de Vida Estudiantil	Andrea Rodríguez Quesada
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Vicerrectores de Administración	Vladimir Campos Chacón
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	Raquel Villafuerte Vega
Universidad Técnica Nacional	Comisión de Vicerrectores de Investigación	Jennifer Sánchez Acosta
Universidad Técnica Nacional	Equipo Técnico, DPU	Angie Varela Carballo
Universidad Técnica Nacional	Órganos de Coordinación Interuniversitaria Regional(OCIR) Huetar Norte	David Francisco Vargas Badilla
Consejo Nacional de Rectores	Área Administrativa	Gustavo Otárola Vega
Consejo Nacional de Rectores	Área de Desarrollo Institucional	Paola Rodríguez Hernández
Consejo Nacional de Rectores	Dirección-OPES	Yahaira Delgado Benavides
Consejo Nacional de Rectores	División Académica	Katalina Perera Hernández
Consejo Nacional de Rectores	División Académica	Sandy Cascante Pérez
Consejo Nacional de Rectores	División de Coordinación	Armando Rojas Esquivel
Consejo Nacional de Rectores	Equipo de apoyo, DPI	Brayan Alonso Monge Blanco
Consejo Nacional de Rectores	Equipo de apoyo, DPI	Gustavo Navarro Cerdas
Consejo Nacional de Rectores	Equipo de apoyo, DPI	Iris Pereira Mora
Consejo Nacional de Rectores	Equipo de apoyo, DPI	María Jesús Bermúdez Delgado
Consejo Nacional de Rectores	Equipo Técnico, ADI	Gabriela Villalobos Arias

Institución	Dependencia	Asistente
Consejo Nacional de Rectores	Equipo Técnico, DPI	Cinthia Azofeifa Ureña
Consejo Nacional de Rectores	Equipo Técnico, DPI	Cinthya Picado Madrigal
Consejo Nacional de Rectores	Equipo Técnico, DPI	Olman Madrigal Solórzano
Consejo Nacional de Rectores	Equipo Técnico, DPI	Raquel Rodríguez Alvarado
Consejo Nacional de Rectores	Equipo Técnico, DPI	Zully Chaves Zambrano
Consejo Nacional de Rectores	Programa Estado de la Nación (PEN)	Isabel Román Vega
Centro Nacional de Alta Tecnología	Laboratorio Nacional de Nanotecnología	Daniela Zúñiga Rivera
Sistema Nacional Acreditación de la Educación Superior- SINAES	Sistema Nacional Acreditación de la Educación Superior- SINAES	Laura Ramírez Saborío



UCR

TEC

UNA

UNED



 /Consejo Nacional de Rectores  www.conare.ac.cr  2519-5700

 1.3 km. norte de la Embajada de los Estados Unidos. Pavas, San José, Costa Rica