

**PARTIDO INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA**



PARTIDO INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA

PLAN DE GOBIERNO  
2020-2024

Emmanuel González Alvarado  
Candidato a la Rectoría de la UTN

Enero 2020

# Presentación

Soy Emmanuel González Alvarado, nací en la ciudad de Alajuela, el 30 de marzo del año de 1961. Desde los 17 años la vida me ha brindado el privilegio de estar ligado al recinto académico donde hoy en día se encuentra la Sede Central de la UTN. Primero, como estudiante del Colegio Universitario de Alajuela, donde cursé la carrera de Seguridad e Higiene del Trabajo (Actualmente Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiente), posteriormente ingrese a trabajar como docente en el año 1982, y asumí la dirección como director de carrera en el año 1986.

Luego fui elegido, como representante docente, ante el Consejo Directivo del Colegio Universitario de Alajuela, en el año 2002 y asumí la presidencia de ese órgano colegiado, durante tres periodos consecutivos, periodo en el cual logramos la aprobación de la ley de creación de la Universidad Técnica Nacional.

He laborado para la Universidad Técnica Nacional desde su constitución, en el año 2008; fecha en la que me correspondió formar parte del equipo de trabajo que impulsó y facilitó la creación de la universidad. En el año 2011, fui elegido por la asamblea universitaria de la Sede Central, como su primer Decano, posición que ocupó después de ser reelegido por tres periodos consecutivos, lo que me ha permitido ser parte del Consejo Universitario.

De la manera más humilde y respetuosa, someto a consideración de la comunidad universitaria de la Universidad Técnica Nacional, el Plan de Gobierno 2020-2024, que respalda mi candidatura a la Rectoría de nuestra querida universidad.

Tengo la experiencia y la convicción para llevar adelante las tareas que la universidad requiere para poder cumplir con su mandato institucional y con las demandas que impone el país en materia académica y de desarrollo. Deposito por medio de este plan mi fe y esperanza de contar con el apoyo de ustedes para conducir esta universidad por el camino certero; así mismo, asumo el compromiso de apegarme a los más altos principios éticos y morales durante mi gestión, de resultar favorecido con su confianza y soporte.



# Contenido

Presentación	1
I. Introducción	3
II. Objetivos y acciones por ejes estratégicos de gestión universitaria	4
1. Docencia	4
2. Extensión y Acción Social	6
3. Investigación	7
4. Vida estudiantil	8
III. Objetivos por ejes estratégicos transversales de apoyo a la gestión	11
1. Administración y Sostenibilidad Financiera	11
2. Mercadeo, Información y Relaciones externas	11
IV. Matriz de programación	12
V. Conclusión	20
VI. Bibliografía	22

# I. Introducción

Este documento es el Plan de Gobierno propuesto por el Dr. Emmanuel González en su calidad de candidato a Rector, para dirigir los destinos de la Universidad Técnica Nacional durante el período 2020 a 2024.

Esta propuesta es el resultado de un trabajo de consulta que se ha realizado a toda la comunidad universitaria de la UTN durante los últimos 36 meses. Con el aporte de todos los estamentos universitarios, durante este periodo de consulta se han logrado visualizar las prioridades programáticas que requiere la universidad para consolidarse como el principal centro académico de enseñanza de Costa Rica en el campo técnico y tecnológico.

Ha sido un trabajo participativo, de inclusión a todos los niveles y en todas las sedes de la universidad, que ha permitido construir una visión integradora del horizonte al cual se deben dirigir los esfuerzos para garantizar la autosostenibilidad universitaria, en concordancia con las demandas actuales de los sectores empresariales, la sociedad civil y el mercado en general; sin perder de vista el sentido humanista y formativo que caracteriza la UTN.

Esta propuesta refleja el conocimiento, las vivencias, las experiencias, el sentir y la visión del personal docente, administrativo y estudiantil de la universidad, que han colaborado y participado de este proceso constructivista del plan de gobierno.

Se realizaron talleres participativos en todas las sedes del país, lo cual permitió incorporar los pareceres, criterios, argumentaciones y propuestas de todos los participantes en cada momento del proceso.

La información se ha sistematizado tratando de uniformar criterios y ponencias acerca de “la universidad que queremos”, respetando la diversidad de opiniones y agregando en un “pensamiento” equilibrado de “saberes” y “haceres” una visión compartida del camino a seguir.

Como resultado de todo el proceso inclusivo y participativo, se plantea un plan de gobierno universitario, que se ejercerá desde la rectoría y direccionado a partir de 4 ejes estratégicos de gestión del quehacer universitario. La docencia, la investigación, la extensión y acción social y la vida estudiantil serán los ejes académicos que definirán el rumbo de la universidad. Para cumplir con su propósito, estos 4 ejes serán apoyados por otros 2 ejes operativos de carácter transversal: uno relacionado con la administración general y la sostenibilidad financiera de la universidad y otro enfocado a las áreas de mercadeo, información y relaciones externas. Este modelo de gestión se muestra en la figura 1.

Para cada uno de los ejes estratégicos se han definido una serie de objetivos que deberán ser alcanzados en el corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, para cada objetivo también se han establecido las acciones estratégicas que deberán ejecutarse para alcanzar dichos objetivos propuestos.



Figura 1. Ejes estratégicos de gestión y ejes transversales de apoyo.

# II. Objetivos y acciones por ejes estratégicos de gestión universitaria

## 1. Docencia

### Objetivos y acciones propuestas

#### Objetivo 1:

Innovar el Modelo Educativo por medio de la incorporación de una estrategia metodológica que agregue valor a la enseñanza/aprendizaje de acuerdo con las necesidades del entorno nacional e internacional.

#### Acciones del objetivo 1

- Revisión y autoevaluación de la gestión curricular, las carreras y las metodologías de enseñanza-aprendizaje prioritarias.
- Reformulación del modelo educativo, la gestión curricular, las carreras y las metodologías de enseñanza-aprendizaje de mayor potencial.
- Promoción de ofertas académicas, de acuerdo con las tendencias y requerimientos del entorno nacional e internacional, que favorezcan la integralidad del conocimiento, el humanismo, los enfoques técnicos y la virtualidad.
- Implementación del modelo educativo que agregue valor, de acuerdo con las tendencias y requerimientos del entorno nacional e internacional, con mayor flexibilidad curricular.
- Diseño e implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión curricular, aseguramiento de la calidad en las carreras y metodologías.

#### Objetivo 2:

Promover el desarrollo y profesionalización académica por medio de un programa y modelo innovador que responda a las prioridades y necesidades del entorno y de crecimiento universitario.

#### Acciones del objetivo 2:

- Definir las políticas, programas, planes y normativas para el desarrollo del régimen académico de la U.
- Revisar y reformular el modelo de evaluación del desempeño de la comunidad docente de la U.
- Revisar tanto el perfil profesional de los académicos actuales, como el manual descriptivo de puestos, adecuarlos al modelo educativo y a las necesidades y demandas del entorno.
- Diseño e implementación del plan de actualización, desarrollo académico y de formación continua, que responda al modelo educativo.
- Revisar y reformular el reglamento y plan de méritos e incentivos que combine la docencia, investigación y extensión de acuerdo con el modelo educativo.
- Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas de desarrollo académico que respondan a las necesidades del entorno y crecimiento universitario.

### **Objetivo 3:**

Promover especialización académica de las sedes regionales de acuerdo con las necesidades del entorno nacional e internacional y en concordancia con el modelo educativo de la U.

#### **Acciones del objetivo 3:**

- Realizar un diagnóstico de la oferta de capacidades y oportunidades (internas y externas) en cada sede regional.
- Implementar una estrategia para la especialización que potencie las capacidades y oportunidades en cada sede regional.
- Desarrollar un modelo de gestión académico – administrativo integrador inter-sedes.

### **Objetivo 4:**

Fomentar la articulación, coordinación y vinculación entre docencia, investigación y extensión en el marco del modelo educativo de la U.

#### **Acciones del objetivo 4:**

- Definir e implementar una hoja de ruta articulada, desde una visión compartida, sobre las prioridades académicas según el modelo educativo.
- Reajustar e incentivar los tiempos académicos asignados, para garantizar la aplicación combinada de la docencia, investigación y extensión, de acuerdo con los planes anuales de carrera.
- Implementar un modelo de rendición de cuentas conjunto entre docencia, investigación y extensión a nivel de vice-rectorías y sedes regionales.

### **Objetivo 5:**

Articular y coordinar con la educación técnica (MEP e INA) y Universitaria que responda efectivamente al crecimiento técnico-académico del país.

#### **Acciones del objetivo 5:**

- Reactivar e implementar acciones formativas y de desarrollo técnico-académico a partir de los convenios colaborativos con el MEP, el INA y otras universidades.
- Fomentar programas de vinculación inter-universitaria para el desarrollo académico y técnico de la población universitaria de la UTN.
- Diseñar e implementar un plan de profesionalización técnica de estudiantes de educación técnica del MEP para su inserción en la UTN.
- Promover la creación de un colegio científico-técnico, con sede en la UTN, enfocado a satisfacer la demanda formativa técnica del país.
- Fomentar la firma e implementación de convenios internacionales para potenciar la innovación en el modelo de educación técnica nacional.



## 2. Extensión y Acción Social

Objetivos y acciones propuestas

### **Objetivo 1:**

Remozar el modelo de gestión de Extensión y Acción Social de la UTN

### **Acciones del objetivo 1:**

- Re-direccionar y fortalecer los ejes estratégicos de la VEAS hacia Políticas, Programas y Proyectos de Extensión, Acción Social y Vinculación con actores claves internos y externos
- Optimizar y homogenizar la normativa y los procesos administrativos y académicos vinculados con la VEAS.
- Diseñar e implementar una oferta de servicios acorde con las nuevas tendencias del entorno.
- Implementar una cultura de gestión por proyectos.

### **Objetivo 2:**

Impulsar la especialización de los centros adscritos

### **Acciones del objetivo 2:**

- Definir y alinear la estrategia a partir de la especialización, fortalezas y oportunidades de los centros adscritos y sedes regionales.
- Implementar un plan de extensión y acción social desagregado por centro adscrito y sede regional acorde a su especialización, fortalezas y oportunidades.
- Promover el posicionamiento de cada centro adscrito y sede regional según su especialización y demandas de sus mercados meta.
- Establecer un mecanismo permanente de seguimiento y verificación de cumplimiento y logro de los centros adscritos y sedes regionales, en concordancia con su esencia y especialización.

### **Objetivo 3:**

Encadenar, articular y vincular docencia, investigación y extensión con sectores empresariales, gobierno y sociedad civil

### **Acciones del objetivo 3:**

- Articular mecanismos de coordinación y proyectos conjuntos entre vicerrectorías de docencia, investigación y extensión y acción social.
- Establecer la normativa de vinculación de la VEAS con otras vicerrectorías y sectores universitarios clave.
- Generar alianzas estratégicas y proyectos que respondan a las necesidades, oportunidades y demandas de los sectores empresarial, público y sociedad civil.
- Establecer un modelo de gestión que vincula la VEAS con sectores empresarial, público y sociedad civil, acorde con líneas estratégicas de acción de vicerrectorías y actores universitarios.

## **Objetivo 4:**

Fortalecer las alianzas con organizaciones y redes nacionales e internacionales estratégicas

### **Acciones del objetivo 4:**

- Mapear sectores y aliados nacionales e internacionales prioritarios en áreas académicas, económicas y sociales.
- Fortalecer alianzas estratégicas existentes con organismos nacionales e internacionales que fomenten y agreguen valor a la extensión y acción social.
- Establecer nuevas alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales para potenciar y dar valor a la extensión, acción social y la autosostenibilidad de la Universidad.
- Implementar un modelo de gestión por proyectos derivados de las alianzas.
- Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas del modelo de gestión de proyectos.

## **Objetivo 5:**

Promover la consolidación y autosostenibilidad de la Fundación UTN.

### **Acciones del objetivo 5:**

- Definir una visión estratégica y la estructura funcional y operativa para la Fundación.
- Generar la capacidad operativa con los recursos materiales, financieros y las metodologías para la prestación de servicios.
- Implementar un plan de gestión de proyectos y propuestas para consecución de recursos financieros y tecnológicos.
- Desarrollar un ecosistema que promueva la investigación, la extensión, la empresariedad y la innovación por medio de la articulación de la academia, la empresa privada, el sector público y la sociedad civil.
- Establecer un sistema de información gerencial para la toma de decisiones oportuna y eficiente.
- Consolidar un programa de vínculos y alianzas estratégicas con entes nacionales e internacionales.

## **3. Investigación**

### **Objetivos y acciones propuestas**

#### **Objetivo 1:**

Consolidar la investigación como eje del quehacer universitario.

#### **Acciones del objetivo 1:**

- Analizar, transformar y actualizar la normativa para incentivar la investigación y transferencia.
- Revisar y modernizar el currículo para incorporar la investigación como un eje transversal desde una perspectiva inter y trans-disciplinar.
- Implementar un modelo orientador de los procesos de investigación según áreas de interés institucional, pertinencia de los centros adscritos, sedes regionales y demandas del entorno.
- Fomentar e integrar la participación estudiantil en los procesos de investigación como parte de la cultura universitaria.

## **Objetivo 2.**

Posicionar la investigación como potenciadora del desarrollo académico

### **Acciones del objetivo 2:**

- Mapear ideas y proyectos de investigación para estructurar un portafolio de proyectos.
- Realizar un diagnóstico de aliados estratégicos (nacionales e internacionales) para el fomento y la promoción de la investigación y el desarrollo académico.
- Implementar un plan de fortalecimiento de las competencias investigativas del cuerpo académico y estudiantil por medio de alianzas e intercambio de experiencias nacionales e internacionales.
- Establecer políticas y programas con recursos presupuestarios y de infraestructura para la promoción y transferencia de conocimientos y resultados de investigación.
- Revisar, actualizar y desarrollar el sistema de producción científica de la universidad.

## **Objetivo 3:**

Promover la investigación como eje generador de ciencia, tecnología, innovación y autosostenibilidad

### **Acciones del objetivo 3:**

- Implementar un plan de I+D+I vinculado a los sectores académicos, productivos y sociedad civil.
- Fomentar la creación de programas, centro e institutos de investigación, desarrollo e innovación, acorde al área de especialización y sedes regionales.
- Fortalecer y desarrollar un sistema de estudios de postgrado que responda a las prioridades de crecimiento académico de la universidad y del modelo educativo.
- Establecer un plan de fortalecimiento en las estructuras de apoyo para la generación de recursos y la sostenibilidad, en coordinación con las demás vicerrectorías.

## **4. Vida estudiantil**

### **Objetivos y acciones propuestas**

#### **Objetivo 1:**

Promover el Fortalecimiento Institucional de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.

#### **Acciones del objetivo 1:**

- Definir una visión estratégica y la estructura funcional y operativa para la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.
- Generar la capacidad operativa con los recursos humanos y las metodologías necesarios para la prestación efectiva de servicios.
- Implementar un plan de gestión de proyectos y propuestas para consecución de recursos financieros y tecnológicos.
- Establecer un sistema de información gerencial para la toma de decisiones oportuna y eficiente coordinado con el SIG de la U.

## **Objetivo 2:**

Fortalecer el sistema de admisión en concordancia con el modelo educativo y las necesidades del entorno.

### **Acciones del objetivo 2:**

- Revisar y reformular las políticas y el proceso de admisión de la UTN.
- Crear y desarrollar un modelo de admisión diferenciado por intereses, habilidades y potencialidades de los estudiantes de primer ingreso, acorde con el modelo educativo y las necesidades del entorno.
- Rediseñar el sistema informático que automatice el proceso de selección y admisión estudiantil.
- Implementar un programa de promoción y comunicación del proceso de admisión, que posicione la UTN y garantice el ingreso estudiantil con perfiles pertinentes.
- Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas del proceso de admisión.

## **Objetivo 3:**

Promover una gestión eficaz, eficiente y sostenible del sistema de becas y beneficios estudiantiles.

### **Acciones del objetivo 3:**

- Reformular el modelo de becas y beneficios estudiantiles en cuanto al proceso de solicitud, valoración y asignación.
- Desarrollar e implementar un sistema informático que automatice el modelo de becas y beneficios.
- Ejecutar la administración del modelo de becas y beneficios, eficiente y sosteniblemente, acorde con la reformulación del sistema.
- Fortalecer y ampliar el programa de alianzas para el financiamiento del sistema de becas y beneficios, con fondos alternativos.
- Formular e implementar un modelo de seguimiento y evaluación del sistema de becas y beneficios.

## **Objetivo 4.**

Mejorar la calidad de vida de la población estudiantil por medio de servicios integrales.

### **Acciones del objetivo 4:**

- Reestructurar el programa estandarizado de servicios estudiantiles orientado a la atención integral de la población.
- Implementar servicios de psicología, orientación y medicina para la atención integral en salud en todas las sedes universitarias.
- Desarrollar un programa de fortalecimiento de los ejes de cultura, deporte y recreación.
- Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas del programa de servicios estudiantiles integrales.

## **Objetivo 5:**

Fomentar la articulación y coordinación entre vida estudiantil, docencia, investigación y extensión.

### **Acciones del objetivo 5:**

- Definir e implementar una hoja de ruta articulada, desde una visión compartida, sobre las prioridades de vida estudiantil.
- Desarrollar proyectos articulados enfocados en empleabilidad, cuidado, bases de datos y vinculación externa.
- Desarrollar el programa de estudiante asistente para docencia, investigación, extensión y acción social.
- Implementar un modelo de rendición de cuentas conjunto entre vida estudiantil, docencia, investigación y extensión a nivel de vice-rectorías y sedes regionales.

## **Objetivo 6:**

Promover y fortalecer la identidad UTN

### **Acciones del objetivo 6:**

- Diseñar un proyecto de fortalecimiento de la identidad UTN.
- Articular el diseño y posicionamiento de la marca UTN con el eje de mercadeo.
- Implementar un plan de promoción, apropiación y posicionamiento de la identidad UTN.
- Rediseñar el plan maestro de infraestructura acorde a las necesidades de la comunidad universitaria.
- Incentivar la participación estudiantil en los órganos de representación estudiantil.
- Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas del plan de fortalecimiento de la identidad UTN.

# III. Objetivos por ejes estratégicos transversales de apoyo a la gestión

## 1. Administración y Sostenibilidad Financiera

### Objetivos y acciones propuestas

#### Objetivo:

Fortalecer la gestión administrativa y fomentar la autosostenibilidad financiera de la Universidad.

#### Acciones:

- Promover la Integración del sistema administrativo-financiero como eje transversal de apoyo a la gestión
- Mejorar y modernizar el modelo de planificación y presupuesto.
- Fortalecer la estructura organizativa y optimizar los procesos administrativo financieros, mediante una gestión desconcentrada, simple y ágil.
- Desarrollar un modelo de generación de recursos alternativos y promover la autosostenibilidad.
- Fortalecer la gestión de Recursos Humanos y la cultura organizacional con enfoque a resultados.
- Desarrollar un programa balanceado de fortalecimiento de la infraestructura institucional.
- Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas y la rendición de cuentas del plan de gestión administrativo financiero.

## 2. Mercadeo, Información y Relaciones externas

#### Objetivo

Reposicionar y consolidar la UTN como referente de la enseñanza-aprendizaje técnico a nivel nacional.

#### Acciones:

- Diseñar e implementar una estrategia de mercadeo institucional para mejorar el posicionamiento nacional e internacional de la universidad.
- Robustecer y modernizar el sistema de información gerencial universitario.
- Fortalecer y actualizar el sistema de información y comunicación.
- Formular e implementar una estrategia de vinculación externa para la cooperación, la sinergia y la internacionalización.
- Fomentar una cultura de formulación de propuestas y proyectos de cooperación internacional, en coordinación con la Fundación UTN.

# IV. Matriz de programación

Matriz de programación  
Plan de trabajo Partido Integración Universitaria  
Julio 2020 a julio 2024

OBJETIVOS	ACCIONES	PERIODO DE EJECUCIÓN
<b>DOCENCIA</b>		
Innovar el Modelo Educativo por medio de la incorporación de una estrategia metodológica que agregue valor a la enseñanza/aprendizaje de acuerdo con las necesidades del entorno nacional e internacional.	Revisión y autoevaluación de la gestión curricular, las carreras y las metodologías de enseñanza-aprendizaje prioritarias.	Julio a setiembre 2020
	Reformulación del modelo educativo, la gestión curricular, las carreras y las metodologías de enseñanza-aprendizaje de mayor potencial.	Setiembre 2020 a febrero 2021
	Promoción de ofertas académicas, de acuerdo con las tendencias y requerimientos del entorno nacional e internacional, que favorezcan la integralidad del conocimiento, el humanismo, los enfoques técnicos y la virtualidad.	Enero a diciembre 2021
	Implementación del modelo educativo que agregue valor, de acuerdo con las tendencias y requerimientos del entorno nacional e internacional, con mayor flexibilidad curricular.	Enero 2021 a julio 2024
	Diseño e implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión curricular, aseguramiento de la calidad en las carreras y metodologías.	Octubre 2020 a julio 2024
Promover el desarrollo y profesionalización académica por medio de un programa y modelo innovador que responda a las prioridades y necesidades del entorno y de crecimiento universitario.	Definir las políticas, programas, planes y normativas para el desarrollo del régimen académico de la U.	Julio 2020 a febrero 2021
	Revisar y reformular el modelo de evaluación del desempeño de la comunidad docente de la U.	Setiembre 2020 a marzo 2021
	Revisar tanto el perfil profesional de los académicos actuales, como el manual descriptivo de puestos, adecuarlos al modelo educativo y a las necesidades y demandas del entorno.	Setiembre 2020 a julio 2021
	Diseño e implementación del plan de actualización, desarrollo académico y de formación continua, que responda al modelo educativo.	Marzo 2021 a julio 2024
	Revisar y reformular el reglamento y plan de méritos e incentivos que combine la docencia, investigación y extensión de acuerdo con el modelo educativo.	Diciembre 2020 a diciembre 2021

OBJETIVOS	ACCIONES	PERIODO DE EJECUCIÓN
	Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas de desarrollo académico que respondan a las necesidades del entorno y crecimiento universitario.	Octubre 2020 a julio 2024
Promover especialización académica de las sedes regionales de acuerdo con las necesidades del entorno nacional e internacional y en concordancia con el modelo educativo de la U.	Realizar un diagnóstico de la oferta de capacidades y oportunidades (internas y externas) en cada sede regional.	Setiembre 2020 a febrero 2021
	Implementar una estrategia para la especialización que potencie las capacidades y oportunidades en cada sede regional.	Enero 2021 a julio 2024
	Desarrollar un modelo de gestión académico – administrativo integrador inter-sedes.	Setiembre 2020 a julio 2024
Fomentar la articulación, coordinación y vinculación entre docencia, investigación y extensión en el marco del modelo educativo de la U.	Definir e implementar una hoja de ruta articulada, desde una visión compartida, sobre las prioridades académicas según el modelo educativo.	Julio 2020 a julio 2024
	Reajustar e incentivar los tiempos académicos asignados, para garantizar la aplicación combinada de la docencia, investigación y extensión, de acuerdo con los planes anuales de carrera.	Julio 2020 a diciembre 2021
	Implementar un modelo de rendición de cuentas conjunto entre docencia, investigación y extensión a nivel de vice-rectorías y sedes regionales.	Octubre 2020 a julio 2024
Articular y coordinar con la educación técnica (MEP e INA) y Universitaria que responda efectivamente al crecimiento técnico-académico del país.	Reactivar e implementar acciones formativas y de desarrollo técnico-académico a partir de los convenios colaborativos con el MEP, el INA y otras universidades.	Octubre 2020 a julio 2024
	Fomentar programas de vinculación inter-universitaria para el desarrollo académico y técnico de la población universitaria de la UTN.	Octubre 2020 a julio 2024
	Diseñar e implementar un plan de profesionalización técnica de estudiantes de educación técnica del MEP para su inserción en la UTN.	Octubre 2020 a julio 2024
	Promover la creación de un colegio científico-técnico, con sede en la UTN, enfocado a satisfacer la demanda formativa técnica del país.	Octubre 2020 a julio 2022



OBJETIVOS	ACCIONES	PERIODO DE EJECUCIÓN
	Fomentar la firma e implementación de convenios internacionales para potenciar la innovación en el modelo de educación técnica nacional.	Julio 2020 a julio 2024
<b>EXTENSIÓN Y ACCIÓN SOCIAL</b>		
Remozar el modelo de gestión de Extensión y Acción Social de la UTN	Re-direccionar y fortalecer los ejes estratégicos de la VEAS hacia Políticas, Programas y Proyectos de Extensión, Acción Social y Vinculación con actores claves internos y externos	Julio 2020 a julio 2024
	Optimizar y homogenizar la normativa y los procesos administrativos y académicos vinculados con la VEAS.	Setiembre 2020 a enero 2021
	Diseñar e implementar una oferta de servicios acorde con las nuevas tendencias del entorno.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Implementar una cultura de gestión por proyectos.	Julio 2020 a julio 2024
Impulsar la especialización de los centros adscritos	Definir y alinear la estrategia a partir de la especialización, fortalezas y oportunidades de los centros adscritos y sedes regionales.	Enero 2021 a julio 2024
	Implementar un plan de extensión y acción social desagregado por centro adscrito y sede regional acorde a su especialización, fortalezas y oportunidades.	Octubre 2020 a julio 2024
	Promover el posicionamiento de cada centro adscrito y sede regional según su especialización y demandas de sus mercados meta.	Enero 2021 a julio 2024
	Establecer un mecanismo permanente de seguimiento y verificación de cumplimiento y logro de los centros adscritos y sedes regionales, en concordancia con su esencia y especialización.	Octubre 2020 a julio 2024
Encadenar, articular y vincular docencia, investigación y extensión con sectores empresariales, gobierno y sociedad civil	Articular mecanismos de coordinación y proyectos conjuntos entre vicerrectorías de docencia, investigación y extensión y acción social.	Julio 2020 a julio 2024
	Establecer la normativa de vinculación de la VEAS con otras vicerrectorías y sectores universitarios clave.	Julio 2020 a julio 2024
	Generar alianzas estratégicas y proyectos que respondan a las necesidades, oportunidades y demandas de los sectores empresarial, público y sociedad civil.	Julio 2020 a julio 2024
	Establecer un modelo de gestión que vincula la VEAS con sectores empresarial, público y sociedad civil, acorde con líneas estratégicas de acción de vicerrectorías y actores universitarios.	Julio 2020 a julio 2024

OBJETIVOS	ACCIONES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Fortalecer las alianzas con organizaciones y redes nacionales e internacionales estratégicas	Mapear sectores y aliados nacionales e internacionales prioritarios en áreas académicas, económicas y sociales.	Setiembre 2020 a enero 2021
	Fortalecer alianzas estratégicas existentes con organismos nacionales e internacionales que fomenten y agreguen valor a la extensión y acción social.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Establecer nuevas alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales para potenciar y dar valor a la extensión, acción social y la auto sostenibilidad de la Universidad.	Enero 2021 a julio 2024
	Implementar un modelo de gestión por proyectos derivados de las alianzas.	Enero 2021 a julio 2024
	Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas del modelo de gestión de proyectos.	Octubre 2020 a julio 2024
Promover la consolidación y autosostenibilidad de la Fundación UTN.	Definir una visión estratégica y la estructura funcional y operativa para la Fundación.	Julio a setiembre 2020
	Generar la capacidad operativa con los recursos materiales, financieros y las metodologías para la prestación de servicios.	Setiembre 2020 a julio 2021
	Implementar un plan de gestión de proyectos y propuestas para consecución de recursos financieros y tecnológicos.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Desarrollar un ecosistema que promueva la investigación, la extensión, la empresariedad y la innovación por medio de la articulación de la academia, la empresa privada, el sector público y la sociedad civil.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Establecer un sistema de información gerencial para la toma de decisiones oportuna y eficiente.	Setiembre 2020 a julio 2021
	Consolidar un programa de vínculos y alianzas estratégicas con entes nacionales e internacionales.	Abril 2021 a julio 2024
<b>INVESTIGACIÓN</b>		
Consolidar la investigación como eje del quehacer universitario.	Analizar, transformar y actualizar la normativa para incentivar la investigación y transferencia.	Julio 2020 a marzo 2021
	Revisar y modernizar el currículo para incorporar la investigación como un eje transversal desde una perspectiva inter y trans-disciplinar.	Setiembre 2020 a julio 2021
	Implementar un modelo orientador de los procesos de investigación según áreas de interés institucional, pertinencia de los centros adscritos, sedes regionales y demandas del entorno.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Fomentar e integrar la participación estudiantil en los procesos de investigación como parte de la cultura universitaria.	Setiembre 2020 a julio 2024

OBJETIVOS	ACCIONES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Posicionar la investigación como potenciadora del desarrollo académico	Mapear ideas y proyectos de investigación para estructurar un portafolio de proyectos.	Agosto 2020 a junio 2021
	Realizar un diagnóstico de aliados estratégicos (nacionales e internacionales) para el fomento y la promoción de la investigación y el desarrollo académico.	Agosto 2020 a febrero 2021
	Implementar un plan de fortalecimiento de las competencias investigativas del cuerpo académico y estudiantil por medio de alianzas e intercambio de experiencias nacionales e internacionales.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Establecer políticas y programas con recursos presupuestarios y de infraestructura para la promoción y transferencia de conocimientos y resultados de investigación.	Enero 2021 a julio 2023
	Revisar, actualizar y desarrollar el sistema de producción científica de la universidad.	Setiembre 2020 a julio 2024
Promover la investigación como eje generador de ciencia, tecnología, innovación y autosostenibilidad	Implementar un plan de I+D+I vinculado a los sectores académicos, productivos y sociedad civil.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Fomentar la creación de programas, centro e institutos de investigación, desarrollo e innovación, acorde al área de especialización y sedes regionales.	Enero 2021 a julio 2024
	Fortalecer y desarrollar un sistema de estudios de postgrado que responda a las prioridades de crecimiento académico de la universidad y del modelo educativo.	Enero 2021 a julio 2024
	Establecer un plan de fortalecimiento en las estructuras de apoyo para la generación de recursos y la sostenibilidad, en coordinación con las demás vicerrectorías.	Setiembre 2020 a julio 2024
<b>VIDA ESTUDIANTIL</b>		
Promover el Fortalecimiento Institucional de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	Definir una visión estratégica y la estructura funcional y operativa para la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.	Julio a octubre 2020
	Generar la capacidad operativa con los recursos humanos y las metodologías necesarios para la prestación efectiva de servicios.	Julio a diciembre 2020
	Implementar un plan de gestión de proyectos y propuestas para consecución de recursos financieros y tecnológicos.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Establecer un sistema de información gerencial para la toma de decisiones oportuna y eficiente coordinado con el SIG de la U.	Enero a diciembre 2021

OBJETIVOS	ACCIONES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Fortalecer el sistema de admisión en concordancia con el modelo educativo y las necesidades del entorno.	Revisar y reformular las políticas y el proceso de admisión de la UTN.	Julio 2020 a marzo 2021
	Crear y desarrollar un modelo de admisión diferenciado por intereses, habilidades y potencialidades de los estudiantes de primer ingreso, acorde con el modelo educativo y las necesidades del entorno.	Setiembre 2020 a julio 2021
	Rediseñar el sistema informático que automatice el proceso de selección y admisión estudiantil.	Noviembre 2020 a agosto 2021
	Implementar un programa de promoción y comunicación del proceso de admisión, que posicione la UTN y garantice el ingreso estudiantil con perfiles pertinentes.	Setiembre 2021 a julio 2024
	Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas del proceso de admisión.	Octubre 2020 a julio 2024
Promover una gestión eficaz, eficiente y sostenible del sistema de becas y beneficios estudiantiles.	Reformular el modelo de becas y beneficios estudiantiles en cuanto al proceso de solicitud, valoración y asignación.	Setiembre 2020 a julio 2021
	Desarrollar e implementar un sistema informático que automatice el modelo de becas y beneficios.	Noviembre 2020 a agosto 2021
	Ejecutar la administración del modelo de becas y beneficios, eficiente y sosteniblemente, acorde con la reformulación del sistema.	Setiembre 2021 a julio 2024
	Fortalecer y ampliar el programa de alianzas para el financiamiento del sistema de becas y beneficios, con fondos alternativos.	Setiembre 2021 a julio 2024
	Formular e implementar un modelo de seguimiento y evaluación del sistema de becas y beneficios.	Octubre 2020 a julio 2024
Mejorar la calidad de vida de la población estudiantil por medio de servicios integrales.	Reestructurar el programa estandarizado de servicios estudiantiles orientado a la atención integral de la población.	Setiembre 2020 a junio 2021
	Implementar servicios de psicología, orientación y medicina para la atención integral en salud en todas las sedes universitarias.	Julio 2021 a julio 2024
	Desarrollar un programa de fortalecimiento de los ejes de cultura, deporte y recreación.	Setiembre 2020 a junio 2024
	Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas del programa de servicios estudiantiles integrales.	Octubre 2020 a julio 2024

OBJETIVOS	ACCIONES	PERIODO DE EJECUCIÓN
Fomentar la articulación y coordinación entre vida estudiantil, docencia, investigación y extensión.	Definir e implementar una hoja de ruta articulada, desde una visión compartida, sobre las prioridades de vida estudiantil.	Julio 2020 a julio 2024
	Desarrollar proyectos articulados enfocados en empleabilidad, cuidado, bases de datos y vinculación externa.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Desarrollar el programa de estudiante asistente para docencia, investigación, extensión y acción social.	Abril 2021 a julio 2024
	Implementar un modelo de rendición de cuentas conjunto entre vida estudiantil, docencia, investigación y extensión a nivel de vice-rectorías y sedes regionales.	Octubre 2020 a julio 2024
Promover y fortalecer la identidad UTN	Diseñar un proyecto de fortalecimiento de la identidad UTN.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Articular el diseño y posicionamiento de la marca UTN con el eje de mercadeo.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Implementar un plan de promoción, apropiación y posicionamiento de la identidad UTN.	Setiembre 2020 a julio 2024
	Rediseñar el plan maestro de infraestructura acorde a las necesidades de la comunidad universitaria.	Setiembre 2020 a junio 2021
	Incentivar la participación estudiantil en los órganos de representación estudiantil.	Julio 2020 a julio 2024
	Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas del plan de fortalecimiento de la identidad UTN.	Octubre 2020 a julio 2024
<b>ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA</b>		
Fortalecer la gestión administrativa y fomentar la autosostenibilidad financiera de la Universidad.	Promover la Integración del sistema administrativo-financiero como eje transversal de apoyo a la gestión	Julio 2020 a julio 2024
	Mejorar y modernizar el modelo de planificación y presupuesto.	Julio 2020 a Julio 2021
	Fortalecer la estructura organizativa y optimizar los procesos administrativo financieros, mediante una gestión desconcentrada, simple y ágil.	Setiembre 2020 a marzo 2021
	Desarrollar un modelo de generación de recursos alternativos y promover la autosostenibilidad.	Setiembre 2020 a marzo 2021
	Fortalecer la gestión de Recursos Humanos y la cultura organizacional con enfoque a resultados.	Julio 2020 a julio 2021
	Desarrollar un programa balanceado de fortalecimiento de la infraestructura institucional.	Setiembre 2020 a junio 2021
	Incorporar e implementar como parte del sistema de seguimiento universitario, las métricas y la rendición de cuentas del plan de gestión administrativo financiero.	Octubre 2020 a julio 2024

OBJETIVOS	ACCIONES	PERIODO DE EJECUCIÓN
<b>MERCADEO, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN</b>		
Reposicionar y consolidar la UTN como referente de la enseñanza-aprendizaje técnico a nivel nacional.	Diseñar e implementar una estrategia de mercadeo institucional para mejorar el posicionamiento nacional e internacional de la universidad.	Agosto 2020 a agosto 2021
	Robustecer y modernizar el sistema de información gerencial universitario.	Julio 2020 a julio 2022
	Fortalecer y actualizar el sistema de información y comunicación.	Julio 2020 a julio 2021
	Formular e implementar una estrategia de vinculación externa para la cooperación, la sinergia y la internacionalización.	Agosto 2020 a agosto 2022
	Fomentar una cultura de formulación de propuestas y proyectos de cooperación internacional, en coordinación con la Fundación UTN.	Setiembre 2020 a diciembre 2021

## V. Conclusión

El esfuerzo colectivo realizado para la construcción de este plan de trabajo, nos motiva a reflexionar, sobre la pertinencia e importancia de un liderazgo diáfano, participativo y la utilización de metodologías constructivistas, mediante la cuales podremos enfrentar los grandes desafíos, económicos, políticos, sociales, tecnológicos, organizacionales y de formación de valores, que experimentan las universidades en el siglo XXI y, en especial nuestra Universidad Técnica Nacional.

Las universidades, en la actual sociedad del conocimiento, son vitales para atender la formación integral de profesionales que puedan contar con las habilidades, competencias y herramientas básicas para integrarse a las nuevas tecnologías disruptivas, que caracterizan el accionar del siglo XXI.

El permanente cambio de este accionar manifiesto, las enfrenta a grandes retos y, a la vez, inmensas oportunidades; entre las que destacan la conectividad global, la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad, así como el empleo, la seguridad geopolítica y la ética, entre otros.

La Universidad Técnica Nacional, (UTN) no es ajena a este entorno cambiante, donde la cuarta revolución industrial, denominada Revolución 4.0, la enfrenta a grandes encrucijadas y oportunidades. Esta nueva ola es ya una realidad presente en nuestro quehacer, que implica un cambio en los sistemas, procesos y métodos de enseñanza-aprendizaje universitaria. Las nuevas tecnologías industriales y educativas que permitan la obtención, manejo y utilización masiva y eficiente de datos son críticas para el desarrollo y el crecimiento. El Internet de las Cosas, la Impresión 3D, el Big Data, la Inteligencia Artificial, la Robótica Colaborativa y la Realidad Virtual y Aumentada son las ciencias aplicadas sobre las que se fomenta el desarrollo del nuevo modelo industrial y por lo tanto del modelo educativo.

Estos dilemas, circunstancias y oportunidades son cruciales para la UTN por las siguientes razones:

1. Desde su misión, plasmada en su plan estratégico, nuestra universidad plantea un compromiso ineludible con la sociedad y su evolución, hacia una conciencia colectiva, humanista, holística, particularmente cuando se expresa que se debe

“Brindar una educación integral de excelencia, en el marco de la moderna sociedad del conocimiento, centrando su acción académica en el área científica, técnica y tecnológica, en la investigación de alta calidad, y en la innovación como elementos fundamentales para el desarrollo humano con responsabilidad ambiental, en articulación con los sectores productivos de la sociedad. (Universidad Técnica Nacional, 2011, p. 27).

2. Ante la velocidad de los cambios tecnológicos, sociales, económicos, culturales disruptivos, el modelo educativo de la UTN, interpreta la mediación pedagógica, como la acción planificada y mediada por la persona docente en su calidad de facilitador en la construcción de comunidades de aprendizajes. Desde esta perspectiva, todos los agentes involucrados en los procesos de aprendizaje son aprendientes.

3. La pertinencia de las ofertas académicas, deberán propiciar mediante la transversalización y la interdisciplinariedad, competencias epistémicas desde la mirada de la complejidad y la incertidumbre, favoreciendo la obtención de certificaciones y acreditaciones, aspectos que deben estar inculcados en los nuevos modelos educativos, generando ventajas competitivas en los graduados.

4. Uno de los elementos que distingue y genera ventaja competitiva a la UTN, se evidencia en su ley de creación, en cuanto a la formación de diplomados como salida lateral de todas sus ofertas académicas, que lo prepara en el saber hacer, introduciéndolo al mundo del trabajo.

Dado lo anterior, es evidente que la UTN deberá asumir el liderazgo en la coordinación y articulación de la educación técnica costarricense. Liderazgo que necesariamente debe verse traducido en la vinculación con el sector productivo, como eje fundamental para poder responder a las necesidades de la indicada Revolución 4.0.

Es indiscutible que la UTN, desde su ley de creación, así como en su modelo educativo, tiene las herramientas y la claridad sobre los métodos más fiables y oportunos para poder enfrentar estos retos y oportunidades que propicia dicho cambio de paradigma de la nueva revolución. No obstante, también es fundamental superar diversos obstáculos que la retan en su gestión. La sostenibilidad financiera, la cultura del dato, el aseguramiento de la calidad, y la alineación de la cultura organizacional, así como la sistematización de la gestión, comunicación e información, son factores que deben solventarse de manera positiva y constructiva, permitiendo la articulación, la cohesión y la unidad, sin perder la diversidad que la caracteriza.



## VI. Bibliografía

Joyanes, L. (2017). *Industria 4.0: La cuarta revolución industrial*. Buenos Aires, Argentina: Alfaomega.

Universidad Técnica Nacional. (2011). *Plan Institucional de Desarrollo Estratégico 2011-2021*. Recuperado de <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Documento%20de%20Planificacio%CC%81n%20Estrate%CC%81gica%20version%202011-2021.pdf>

**REINVENTEMOS LA U** 