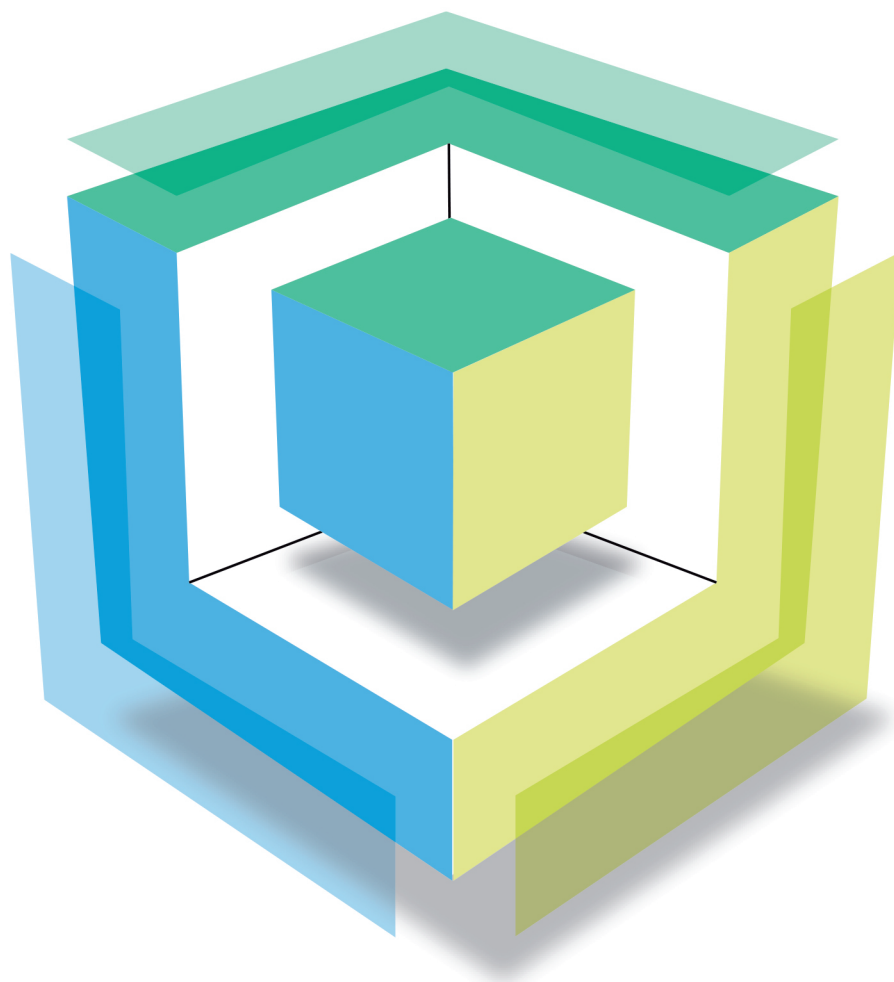




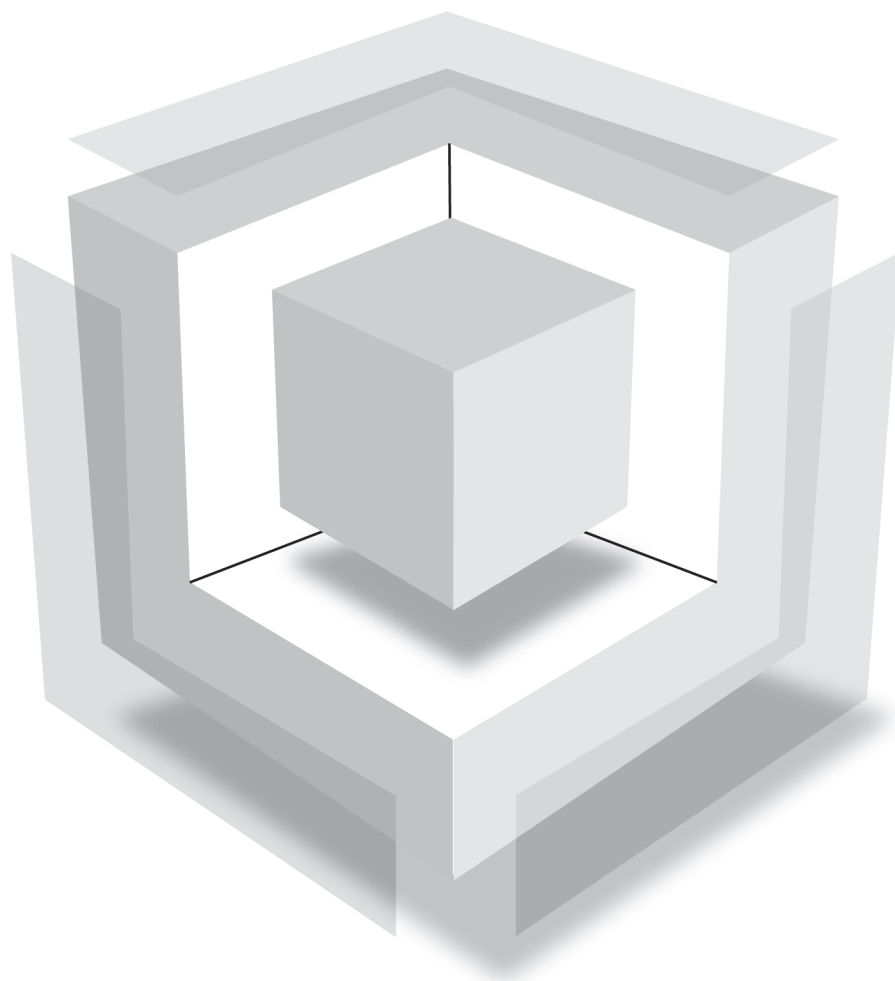
Universidad Técnica Nacional
Dirección de Planificación Universitaria



**Plan Institucional de
Desarrollo Estratégico
Actualización 2018-2021**



Universidad Técnica Nacional
Dirección de Planificación Universitaria



**Plan Institucional de
Desarrollo Estratégico
Actualización 2018-2021**

**Comité de Planificación Estratégica.
PIDE 2011-2021**

Marcelo Prieto Jiménez, Coordinador
Edith Lamas Aparicio
Fernando Varela Zúñiga
Francisco Romero Royo
German Rudín Vargas
Glen Dway Chacón Gutiérrez
Lorena Salazar Escamilla
Luis Enrique Méndez Briones
Marianela Porras Gutiérrez
Ricardo Ramírez Alfaro

Comité Técnico. PIDE 2011-2021

Carlos Manuel Obando Moreno, Coordinador
Ana Ligia Guillén Ulate
Cristian Delgado Castillo
Doris Aguilar Sancho
Florindo Arias Salazar
Hazel Rojas García
Ismael Arroyo Arroyo
Joaquín Artavia Cháves
José Rugama Hernández
Julio César González Salazar
Luis Fernando Cháves Gómez
Luis Restrepo Gutiérrez
Miguel González Matamoros
Rolando Vega Sancho

**Comité Consultivo de Planificación
Estratégica. Actualización PIDE 2018-2021**

Marcelo Prieto Jiménez, Coordinador
Álvaro Valverde Palavicini
Emmanuel González Alvarado
Lorena Salazar Escamilla
Sergio Ramírez García
Tammy Soto González
Kendall Steven Angulo Espinoza

Equipo Técnico. Actualización PIDE 2018-2021

Carlos Manuel Obando Moreno, Coordinador
Silvia Elena Martínez Sánchez
Stephanie Zamora Beita



Actividades ilustrativas del proceso de actualización del Plan de Desarrollo Estratégico 2011-2021.

Tabla de Contenido

Presentación.....	vii
Introducción	xvii
1. Marco de Referencia sobre la Universidad Técnica Nacional	1
1.1 Oferta Académica y Matrícula	4
1.2 Población Beneficiaria de los Servicios de la UTN	6
2. Contexto y Perspectivas del Desarrollo Económico y Social de Costa Rica: Entorno de la UTN.8	
3. La Nueva Coyuntura y Perspectivas Institucionales: Análisis Interno	22
3.1 Diagnóstico FODA	22
3.2 Principales Desafíos al 2021	24
3.3 Prioridades Institucionales.....	25
4. Marco Estratégico Institucional.....	28
4.1 Visión	28
4.2 Misión.....	28
4.3 Valores	28
4.4 Objetivos Estratégicos Institucionales.....	29
5. Metodología de la Actualización del Plan Institucional de Desarrollo Estratégico de la Universidad Técnica Nacional, 2011-2021	30
Área de Administración	38
Eje: Calidad Académica	39
Eje: Desarrollo estructural e infraestructura tecnológica.....	41
Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia	44
Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social	47
Eje: Procesos de Gestión.....	50
Eje: Sostenibilidad Ambiental	64
Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial.....	69
Área de Docencia.....	76
Eje: Calidad Académica	77
Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación.....	91
Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia	95
Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social	102
Eje: Procesos de Gestión.....	105
Eje: Sostenibilidad Ambiental	107
Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial.....	110
Área de Extensión y Acción Social	117
Eje: Calidad Académica	118
Eje: Cohesión Territorial	122

Eje: Desarrollo Estructural e Infraestructura Tecnológica.....	125
Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación.....	127
Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia	129
Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social	131
Eje: Procesos de Gestión.....	136
Eje: Sostenibilidad Ambiental	138
Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresaria.....	140
Área de Investigación	150
Eje: Calidad Académica	151
Eje: Cohesión Territorial	155
Eje: Desarrollo Estructural e Infraestructura Tecnológica.....	157
Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia	159
Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial.....	176
Área de Vida Estudiantil.....	179
Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación.....	180
Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial.....	194
El seguimiento y evaluación del Plan Institucional de Desarrollo Estratégico	201
Bibliografía	203
Anexos.....	205

Presentación

Cumplamos el mandato de Rodrigo Facio

***“Para el que no sabe a qué puerto
encaminarse, ningún viento es el suyo”.***
Séneca.

La Universidad en el Contexto Mundial.

Hace poco más de seis años, en la presentación del Plan Institucional de Desarrollo Estratégico 2011-2021 de la Universidad Técnica Nacional, decidí iniciar mis palabras de presentación con una frase contenida en la Declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior – 2009, celebrada en la Sede de la UNESCO, en París, el 8 de julio del 2009.

Colocada como epígrafe de la presentación, el texto dice lo siguiente:

En ningún otro momento de la historia ha sido más importante que ahora la inversión en los estudios superiores, por su condición de fuerza primordial para la construcción de sociedades del conocimiento integradoras y diversas, y para fomentar la investigación, la innovación y la creatividad.

La sentencia sigue teniendo plena vigencia, pertinencia y actualidad. En el mundo del siglo XXI, en medio de un cambio de época, la gestión del conocimiento se convierte en el motor fundamental de una transformación global completa de la realidad en que vivimos, transformación que abarca todos los ámbitos de la vida humana.

El maestro Claudio Rama, en uno de sus más lúcidos estudios sobre la misión de la universidad en el mundo de hoy, lo ha expresado con una claridad meridiana:

“Las sociedades contemporáneas están en el clivaje histórico, dados los cambios en la base tecnológica de los procesos de producción, distribución intercambio y consumo, la globalización de los mercados y la expansión, renovación y obsolescencia de conocimientos. Decenas de autores han teorizado la aparición de una nueva fase de la historia caracterizada por una sociedad que crece motorizada por el conocimiento, que es de carácter global, y que transforma las bases tradicionales del trabajo y de las formas anteriores de producción”.

Ante esa realidad histórica, cada vez se resalta más, en el pensamiento contemporáneo, el papel esencial de las universidades como núcleos de gestión del conocimiento. Esto quiere decir, ni más ni menos, que antes de cualquier otra definición funcional, la educación superior tiene una función eminente en la producción, la construcción, la generación, la organización y la transmisión del conocimiento, al más alto nivel.

Ese marco conceptual ha llevado a afirmar al maestro Augusto Pérez Lindo, precisamente, que “en el fondo, el motor principal de las universidades contemporáneas, debe ser una voluntad de saber orientada hacia determinados fines sociales”.

Una Universidad “Inteligente”

Y como hemos dicho en otra oportunidad, en ese contexto histórico, el papel de la educación, de la educación superior y específicamente de la universidad, resulta por completo trascendental. Para Manuel Castells, la universidad es la institución fundamental del siglo XXI, de la nueva sociedad global del conocimiento, seguramente la fábrica fue la institución fundamental de la época del industrialismo.

La cita completa de Castells, contundente, es la siguiente:

“La universidad es la institución central de la sociedad del conocimiento, o sea nuestra sociedad. Y ello es así, porque es la fuente principal de producción de conocimiento científico, técnico y artístico, y porque es el sistema de formación de quienes dirigen la sociedad, hacen funcionar la economía, administran las instituciones, y generan la innovación, fuente esencial de riqueza y bienestar. No siempre se reconoce esa centralidad, a pesar de que los datos no dejan lugar a dudas.”

Con esa base esencial, Pérez Lindo llega a formular un novedoso concepto, el de **universidad inteligente**, a la que concibe como aquella que, “partiendo de una misión histórica central, cual es la de elaborar y aplicar políticas del conocimiento, puede tomar en cuenta los contextos del cambio de mundo, las relaciones sociales, las demandas acuciantes de la humanidad actual”.

Esa necesidad incuestionable de responder a las demandas del entorno, debe ser atendida con absoluta prioridad por las universidades, en general, y desde luego, también por nuestra Universidad en particular, con el claro criterio de que nuestras instituciones son el eje de la gestión del conocimiento en la sociedad latinoamericana del siglo XXI. Y de esa exitosa gestión del conocimiento, dependerá el desarrollo real de nuestras sociedades. Citemos una vez más al maestro Claudio Rama:

“No es gratuita la selección de las universidades y la educación como eje de un enfoque prospectivo, en tanto en el conocimiento descansa parte de los ejes centrales que determinarán el desarrollo económico de la región en cualquier futuro. Sin generación, aplicación, y generalización del conocimiento a todas las áreas de la sociedad, ningún motor será suficiente ni posible para encarar el desarrollo, y todos los desarrollos productivos, desde los petroleros hasta las zonas francas, pasando por el turismo o las industrias, quedarán en la categoría de meros enclaves...”

En ese contexto, y teniendo muy clara la profundidad y la envergadura de los cambios históricos que enfrenta el mundo, la Universidad Técnica Nacional emprendió una rigurosa revisión, actualización y ajuste de su Plan Institucional de Desarrollo Estratégico 2011-2021 (PIDE), tal y como estaba previsto desde el momento de su aprobación original, oportunidad en que se acordó realizar una evaluación de lo logrado a mitad del período de vigencia decenal de este importante instrumento.

La Universidad en el Contexto Nacional.

Pero hay que señalar, además, que esa revisión, ajuste y actualización quinquenal de nuestro PIDE incluyó también un factor imprescindible en la presente coyuntura histórica de nuestro país: la revisión y ajuste se realizó teniendo muy en cuenta las condiciones políticas, económicas,

sociales, culturales, educativas, territoriales y ambientales que marcan la realidad costarricense de hoy.

De este modo, el PIDE actualizado 2018-2021 incorpora una amplia y sólida descripción de la situación nacional y de sus cambios fundamentales en todos los ámbitos; y esa contextualización nacional sirve de guía y cauce para la formulación de nuestros objetivos estratégicos fundamentales, y sirve de base para la renovación de nuestro compromiso de acción rigurosa y constante por alcanzar esos objetivos. La lectura detallada del capítulo sobre la realidad nacional contenido en el PIDE actualizado, es obligatoria, para saber por dónde debe discurrir nuestra gestión institucional.

Además, PLANES 2016-2020 -insumo fundamental para la revisión de nuestro PIDE- nos brinda claramente las características de este complejo contexto nacional:

“El resultado global del periodo de transición entre los ochenta y los noventa fue un estilo de desarrollo heterodoxo, sustentado en cuatro “apuestas” que –se suponía– permitirían superar el legado de la crisis y convertir a Costa Rica en el primer país desarrollado de América Latina, cuando se cumpliera el bicentenario de su vida independiente. Esas apuestas fueron:

- La promoción de exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa, para desencadenar rápidos y generalizados incrementos en la productividad, y en los ingresos de la población (apuesta económica).
- La expansión de la inversión social pública, especialmente en Educación, para mejorar las condiciones de vida de la población, disminuir la pobreza y generar mayor equidad (apuesta social).
- El fortalecimiento de la conservación, para lograr la sostenibilidad ambiental y el posicionamiento de una “marca” distintiva para el país (apuesta ambiental).
- La “democratización de la democracia”: ampliación de derechos y libertades, para perfeccionar el sistema de gobierno (apuesta política).

Esas fórmulas fueron suficientes para superar el retroceso de los años ochenta, pero no para acercar a Costa Rica al objetivo del desarrollo. **Hoy se sabe que el país no está en la ruta propuesta para alcanzar la meta planteada con miras al bicentenario.** En cada una de las apuestas hubo “puntos ciegos” que mermaron su potencial y su posibilidad de impulsar una era de acelerado desarrollo humano.”

La Universidad no puede ignorar esas realidades –el contexto mundial y el entorno nacional en su planificación estratégica, en el diseño de su hoja de ruta de largo plazo, y en su gestión académica, en sus planes anuales, y en el trabajo concreto de todos los días.

Un cambio de visión, una nueva mirada.

Nuestra planificación estratégica debe ser –y eso pretendemos lograr con nuestro PIDE- “contextual, interactiva y ética”, para usar palabras del maestro José de Souza Silva,

Nuestra visión de largo plazo, nuestra prospectiva estratégica, no puede seguir siendo reduccionista, mecánica, lineal, pretendidamente universal y neutral, tecnocrática. El nuevo

enfoque de la prospectiva, asentado en el paradigma de la complejidad, no puede soslayar en modo alguno la realidad compleja impuesta a nuestra institución por el contexto mundial y nacional, y no puede obviar el proceso de *interacción* obligada entre la Universidad y su entorno.

Pero, además, y de manera muy especial, nuestra visión de largo plazo y nuestra perspectiva estratégica deben asentarse necesariamente en un *compromiso ético*: la cuestión del desarrollo –entendido como desarrollo humano integral para todos- no es un problema *técnico*, o no es solo un problema o un asunto técnico: es un problema ético y político.

Para afianzar la gestión de la Universidad en este nuevo enfoque, se requiere necesariamente un *cambio de mirada*.

En la presentación original del PIDE 2011-2021, decíamos:

Cambiar es modificar la visión, renovar la mirada, cambiar las actitudes, romper los moldes de la comodidad y la costumbre, innovar de modo sistemático en la propia e íntima labor personal, en los comportamientos individuales, y en su reflejo institucional y colectivo. Cambiar es abandonar el miedo y despojarse de temores.

Un renovado compromiso con la construcción del futuro

Esa transformación de la visión, ese cambio de mirada que implica un compromiso radical con la transformación institucional, no es fácil de lograr. En la presentación original del PIDE 2011-2021, lo advertimos con preocupación, pero también con optimismo: “Esa transición de lo viejo a lo nuevo no responde a una lógica lineal; es una ruptura, un proceso dialéctico generalmente conflictivo, que genera una abierta contradicción entre las fuerzas institucionales que buscan la estabilidad, y las que promueven el cambio, y quieren precisamente romper el status quo institucional...”

Y agregamos: “En un proceso de planificación serio, riguroso y exitoso como el nuestro, la inteligencia institucional se encarga de superar todos esos riesgos. La inteligencia organizacional es un proceso social, un proceso colectivo, que tiene lugar cuando la institución como un todo es capaz de mantener ciclos continuos de aprendizaje, innovación y acción, y cuando conduce así colectivamente y con éxito **la construcción de su futuro deseable, con base en su futuro posible...**”

Recordemos una vez más las palabras de José de Souza Silva, el motor intelectual activo detrás de todo el “Proyecto Nuevo Paradigma”:

“El futuro no existe, listo y mejor que el presente, esperando por nosotros en la esquina del tiempo. Tampoco hay uno sino múltiples escenarios posibles, pero ninguno asegurado por anticipación. No se puede predecir el futuro. Este se construye a partir de la comprensión de las influencias (de orden eco-ambiental, sociocultural, económico, político, institucional, tecnológico y ético-filosófico) convergentes y contradictorias que están moldeando sus tendencias, una visión colectiva compartida sobre lo que se quiere construir, decisiones congruentes con la visión negociada y acciones en sintonía con todo lo anterior.”

Una visión compartida de la universidad y su futuro

Somos una Universidad en proceso de construcción colectiva, una Universidad que se construye con el esfuerzo de todos y el aporte de todos. Los grandes éxitos que hemos logrado, y los que lograremos de nuevo en el futuro, han sido y serán el resultado de la participación de todos.

La evaluación, revisión, ajuste y actualización del PIDE que recién hemos culminado, estuvo liderada por los compañeros la Dirección de Planificación Universitaria, quienes desarrollaron un trabajo espléndido, y tuvo la positiva característica de que se realizó mediante un proceso participativo, en el cual pudieron expresar su punto de vista y entregar sus aportes, en alguna forma y en algún momento, compañeros provenientes de todos los diferentes ámbitos de gestión universitaria, de todos los niveles, y de todos los órganos, sedes, centros y programas. Hubo consultas, ejercicios de identificación de fortalezas y debilidades, grupos de trabajo específicos, múltiples aportes y sugerencias. Y con todos estos materiales, en un marco muy claro de reflexión, se fue construyendo el documento que hoy presentamos.

De este modo, pudimos comprender y asimilar nuevos y apremiantes requerimientos sociales que hace cinco años no se vislumbraban en el horizonte institucional. Pudimos afianzar nuestros logros y encuadrar nuestros nuevos desafíos. Pudimos despreocuparnos de objetivos ya logrados a satisfacción, que debieron ser sustituidos por nuevos retos.

Menciono solo un ejemplo: hace cinco años, teníamos una gran preocupación institucional colectiva con respecto a nuestra incorporación en el sistema nacional de la educación superior universitaria estatal, el ingreso al CONARE y la vinculación presupuestaria con el FEES. El PIDE original establecía varios objetivos estratégicos orientados a atender esos requerimientos y preocupaciones, y definía varias líneas de acción orientadas al cumplimiento efectivo de esos objetivos. Hoy, ese tema es materia superada, y nuestros retos futuros han encontrado nuevos cauces.

Otro ejemplo importante: hace cinco años, la formulación y aprobación de “un modelo educativo innovador centrado en el aprendizaje”, se constituía en un requerimiento apremiante para orientar la totalidad de nuestra gestión académica. Hoy tenemos vigente y en proceso generalizado de aplicación, un modelo educativo innovador cuidadosamente construido, con aportes excepcionales de académicos internos y externos, discutido con toda amplitud en los diversos niveles institucionales, y aprobado por unanimidad en los órganos competentes. Nuestra preocupación hoy es aplicarlo de manera efectiva, creativa e inteligente.

Así, de manera compartida, se desarrolló el proceso de ajuste de nuestro Plan Institucional. Es el resultado natural de la visión compartida de nuestra Universidad, de su naturaleza esencial, de su misión histórica, de sus retos y desafíos, y de su futuro esperable y deseable, que hemos ido construyendo participativamente a lo largo de todos estos años.

Tres principios que gobiernan nuestra gestión universitaria.

La solidez de esa visión compartida nos impide dispersar los enfoques, perdernos en la ruta, errar el camino, no saber hacia dónde vamos. La solidez de esa visión compartida está anclada en tres compromisos esenciales que la UTN adoptó de manera radical desde su nacimiento mismo.

A lo largo de los años recientes, esos tres principios han constituido siempre las condiciones ineludibles, los requisitos imprescindibles de toda nuestra actividad universitaria, el marco de referencia de nuestra gestión en todos los campos.

Junto con nuestros valores, los tres compromisos de gestión han sido considerados y respetados como condiciones imprescindibles en el desarrollo de todos nuestros programas y políticas, pues la Universidad no emprende, ni debe emprender o iniciar ningún proyecto sin asegurar la plena vigencia de esos tres principios.

El hecho de que también hayan sido asumidos como valores, propósitos, o principios esenciales por numerosas universidades y sistemas universitarios de todo el mundo, no impide que en nuestro caso sean un distintivo casi *genético*. Nuestro nivel de compromiso en su aplicación es tan alto y tan intenso, que casi podríamos afirmar que son nuestro *sello institucional*, el sello UTN.

Son una marca genética irrenunciable. Son lo que somos.

Esos tres principios o compromisos de gestión, hartos conocidos por los líderes universitarios del mundo, son sencillamente la **equidad**, la **pertinencia**, y la **calidad**.

Para nosotros, esos tres conceptos fundamentales de equidad, calidad y pertinencia, aceptados por consenso en las conferencias de la UNESCO sobre educación superior, y en otros foros internacionales, como principios estratégicos básicos para el desarrollo de la educación universitaria en el mundo, siguen teniendo plena vigencia en América Latina, en Costa Rica, y en nuestra Universidad, al día de hoy.

Hay que entender tres esos elementos como un todo articulado, pues la aplicación de cada uno de ellos refuerza y condiciona la vigencia de los otros dos. Sin calidad educativa, por ejemplo, no hay equidad, pues si existen circuitos pedagógicos diferenciados en cuanto a la calidad, si unos jóvenes tienen una educación de primera y otros de segunda o de tercera, la equidad se deteriora; y sin calidad tampoco hay pertinencia, pues si las carreras son mediocres, en realidad no se están preparando los profesionales bien formados que demanda el mercado.

Igual resultado obtendremos si valoramos el impacto de cada elemento o compromiso en función de los otros dos. Debemos entender que ninguno de estos principios se sostiene sin la plena vigencia de los otros dos, pues los tres principios asumidos por la UTN son una trenza de tres hilos que se refuerzan recíprocamente.

En cuanto a la equidad, verbigracia, no solo se trata de que más estudiantes ingresen a la Universidad pública. Se trata de que ingresen más estudiantes de los sectores más pobres y vulnerables, que no deserten, que no fracasen generalizadamente en su ruta académica, que se gradúen efectivamente, que cursen carreras de calidad y pertinentes que les permitan insertarse adecuadamente en el mundo laboral.

En cuanto a la pertinencia, necesitamos un esquema más fuerte de vinculación universidad-sectores productivos, para lograr un trabajo conjunto en el diseño de planes de estudio y políticas de empleabilidad; un fortalecimiento y una mayor integración de los observatorios laborales de la educación, programas de incubación de empresas, y necesariamente, una política vigorosa de promoción del emprendedurismo y un esfuerzo sostenido de transferencia de capacidades para la de gestión de la innovación, ambos como ejes transversales.

Un propósito trascendente en la creación de la universidad.

Garantizando siempre y de manera ineludible la equidad, la pertinencia y la calidad de nuestros programas y carreras, durante estos diez años de historia compartida, en nuestro desarrollo académico y en nuestra gestión institucional, a lo largo, en fin, de nuestra corta historia institucional, hemos venido perfilando colectivamente varias aspiraciones de la comunidad universitaria que permiten identificar la misión institucional que nos hemos impuesto.

Ya en nuestro Estatuto Orgánico, a la hora de establecer los **fin**es de la Universidad, se identifica de primero, con toda claridad, el propósito trascendente, la misión histórica, si se quiere, que la Universidad Técnica Nacional se ha impuesto a sí misma, en ejercicio pleno de su autonomía constitucional, y en uso de las facultades de autogobierno y auto organización que se desprenden de ese régimen autonómico. En efecto, como una derivación del artículo 4 de nuestra Ley Orgánica, el artículo 5° del Estatuto establece como el primero de los fines de la Universidad, el de...

*“...Crear, conservar, transformar y transmitir el conocimiento en el marco de un esfuerzo sostenido, orientado al **mejoramiento integral de la sociedad costarricense**, al fortalecimiento de su eficiencia, su equidad, su sostenibilidad y su democracia.”*

De esta concepción fundamental se deriva a su vez un enfoque fundamental para nosotros como comunidad universitaria, y para toda nuestra gestión institucional: nuestro fin esencial, ejecutado mediante la creación, transformación, conservación y transmisión del **conocimiento**, no es otro que el **mejoramiento integral de la sociedad costarricense**, lo que implica necesaria y obligadamente, según lo dispone el mismo texto, garantizar su **eficiencia**, su **equidad**, su **sostenibilidad** y su **democracia**, concebida ésta última no solamente como forma de gobierno, sino como forma de vida social.

Si resumimos el mandato del Estatuto –y de nuestra propia ley de creación- necesariamente llegamos a la conclusión clarísima de que la Universidad Técnica Nacional fue creada para que se constituyera en una herramienta institucional, un instrumento social que, mediante la **gestión del conocimiento** venga a respaldar e impulsar la gran tarea histórica de nuestro pueblo: la forja de una nueva sociedad, una sociedad sostenible, eficiente, equitativa, es decir, **una sociedad democrática**.

Cinco ejes temáticos que orientan nuestra vision institucional.

Ese esfuerzo no nace y se desarrolla en el vacío. El propio Estatuto Orgánico, en el artículo citado y en otros complementarios, nos señala los **ejes temáticos** que deben ser atendidos por nuestra Universidad, en su constante esfuerzo de construcción de una sociedad democrática. Esos ejes temáticos vienen así a representar las preocupaciones esenciales de nuestra comunidad universitaria expresadas a lo largo de mucho tiempo, en muchos programas, en múltiples ocasiones.

Son los objetivos trascendentes por los que trabajamos desde la plataforma de nuestra responsabilidad educativa y académica, las aspiraciones sociales que ayudamos a construir, el horizonte histórico, la Visión de Futuro, el Proyecto-País. Pero también son el modo que hemos escogido para organizar y canalizar nuestro compromiso colectivo con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Son los requisitos esenciales de la nueva sociedad que queremos ayudar a construir.

Son los componentes de lo que comprendemos por **sociedad democrática**, y han sido expresados por nosotros muchas veces, en múltiples oportunidades. Se encuentran en la raíz de numerosos programas académicos, de múltiples acciones de cooperación, de numerosos esfuerzos de investigación, extensión, trabajo comunal universitario, y gestión de nuestras carreras.

Son lo que queremos, lo que aspiramos lograr.

¿Cuáles son esos elementos esenciales para la conformación de una sociedad democrática moderna, a la que aspiramos ¿

Cinco ejes imprescindibles:

- **Desarrollo inclusivo.**
- **Sostenibilidad ambiental.**
- **Vigencia plena de los Derechos Humanos.**
- **Educación permanente.**
- **Trabajo productivo y justo.**

Esos elementos esenciales, esos ejes temáticos que orientan nuestra visión de largo plazo, que son el combustible y la energía de nuestros programas y de nuestra gestión académica, que permean y deben transversalizar todas nuestras carreras y programas, encuentran su soporte y su plataforma de realización en **cuatro pilares** fundamentales,

Cuatro pilares que sostienen nuestra vida académica.

Estos cuatro pilares fundamentales, que sostienen todo el edificio de nuestra vida académica, representan los cauces que recogen y unifican nuestros esfuerzos de desarrollo, las coordenadas que orientan la actividad de nuestras cuatro grandes áreas de gestión sustantiva, las rutas estratégicas que confluyen hacia nuestro camino común, la suma de tareas concretas que nos permite articular en una dimensión integrada nuestra vida académica, la brújula que nos define el rumbo histórico, pero también el mapa que nos orienta en nuestra praxis universitaria cotidiana.

Los cuatro pilares son a la vez insumo y producto, raíz y ala, ancla y vela, condición y fortaleza, herramienta y aspiración, medio y fin.

Son al mismo tiempo nuestra meta y nuestro camino:

- **Aprender.**
- **Innovar.**
- **Emprender.**
- **Transformar**

Con un Plan Institucional de Desarrollo Estratégico revisado con todo cuidado, ajustado con precisión a las necesidades institucionales, a las expectativas de la sociedad, y a los requerimientos de los sectores productivos, contamos con una carta de navegación óptima para alcanzar nuestras metas, con una hoja de ruta precisa para orientar nuestro trabajo.

Tres principios irrenunciables, tres compromisos fundamentales, necesariamente presentes en toda nuestra gestión académica e institucional: calidad, pertinencia u equidad.

Cinco ejes temáticos, que nos brindan un mapa preciso de nuestra responsabilidad histórica y social, cinco caminos que debemos recorrer para cumplir con nuestra misión de contribuir decisivamente, por medio de la gestión del conocimiento, a la construcción de una sociedad democrática: desarrollo inclusivo, sostenibilidad ambiental, vigencia plena de los Derechos Humanos, educación permanente, y trabajo productivo y justo.

Y cuatro pilares que sostienen toda nuestra gestión académica, cuatro caminos convergentes que articulan e integran nuestros esfuerzos colectivos en una sola unidad de propósito: aprender, innovar, emprender y transformar.

El mandato de Rodrigo Facio.

Comencemos a ejecutar este PIDE renovado y actualizado. Tenemos enfrente nuestro el nuevo Plan Institucional de Desarrollo Estratégico 2018-2021, y tenemos grandes objetivos que cumplir, magníficos programas que ejecutar, responsabilidades que asumir y retos que enfrentar.

Tenemos sueños que construir y esperanzas que hacer realidad en nuestra sociedad compleja y confrontada, en la Costa Rica de aquí y ahora.

Hay una tarea inmensa enfrente nuestro. Hay grandes desafíos que esperan por nuestra voluntad colectiva, que requieren nuestra inteligencia institucional, nuestras mentes creadoras y nuestras manos laboriosas. No perdamos el tiempo. Cumplamos el destino histórico de la Universidad Técnica Nacional, el de ser herramienta útil en la construcción de una sociedad verdaderamente democrática. **Para que nadie se quede atrás.**

Hagamos realidad en todas sus dimensiones y en todos sus alcances el mandato de Rodrigo Facio, el ilustre rector de la Universidad de Costa Rica:

“Los costarricenses se han asignado un estilo de vida: la democracia; y han señalado el instrumento para hacerlo real: la educación.”

Alajuela, 10 de enero del 2017

Marcelo Prieto Jiménez
Rector
Universidad Técnica Nacional

Introducción

“El Plan estratégico es un reductor de la incertidumbre, es el antiazar (P. Massé)”.

El proceso de actualización del Plan Institucional de Desarrollo Estratégico (PIDE) 2011-2021 es una renovación de la apuesta por orientar el desarrollo de la institución bajo un esquema que organice, por medio de la planificación, los principales propósitos a los que aspira la Universidad para cumplir con sus retos de academia pública y sus compromisos como institución social.

Este esfuerzo fue indispensable en la medida en que las autoridades universitarias han sido conscientes que las certezas de ayer son parte de los vacíos de hoy, y que el cambio es la constante que nos obliga a movernos y si es posible, tratar de construir el futuro arañando los despistes de la incertidumbre. Como destacan Máttar y Cuervo (2017) a propósito del papel de la planificación “la comunidad humana, sin importar lo primitiva o avanzada que sea, necesita usar herramientas, instrumentos y procedimientos que le permitan obtener acuerdos fundamentales y metas de interés general, así como contribuir a la organización de sus acciones a fin de desplegar los medios necesarios para alcanzarlos y hacerlos realidad”.

La actualización del PIDE supuso hacer un alto, analizar lo avanzado y repensar los logros que se quieren alcanzar al término del tramo 2018- 2021, y procuró un trabajo conjunto de la organización en la definición de su propio horizonte de desarrollo, consecuente con las nuevas condiciones y los nuevos retos que enfrenta la Universidad. Posibilitó, a la vez, agrupar una serie de iniciativas específicas de desarrollo que ya estaban en una etapa avanzada de formulación o que se estaban ejecutando, encauzándolas en la misma dirección a la que apunta el plan actualizado.

Uno de los primeros aspectos considerados en el proceso fue superar el carácter centralista que tuvo la primera parte del plan decenal (2011-2016), en la que se fijó como centro dinámico las propuestas de la Administración Universitaria, que aunque comprendían una acción directa sobre las sedes, así como el desarrollo de metas conjuntas entre Vicerrectorías y Direcciones con las diferentes áreas de gestión académica y administrativa de las sedes, no se logró articular de forma satisfactoria los propósitos ni los mecanismos necesarios para ello. Incluso, la alternativa de que cada sede, con base en el plan centralizado formulara sus propios planes, no resultó en una integración armonizada de iniciativas.

Congruente con la idea de articulación y sinergia institucional, estuvo el reto de generar el proceso desde las raíces organizativas de la Universidad, procurando que los pilares fundamentales de la estrategia final, así como los planteamientos tácticos, se enriquecieran en el transcurso del recorrido por todo el sistema. De acuerdo con las características de nuestra organización, con el momento de relativa madurez en que está, así como con la poca referencia de procesos similares anteriores, se intentó crear un nuevo proceso participativo que promoviera en este plan, y sobre todo en el futuro, la construcción de la sostenibilidad institucional, según algunas de las ideas formuladas desde el Proyecto Nuevo Paradigma, en su dimensión de participación¹.

¹ Ver autores como José de Souza Silva y otros en torno a esta iniciativa, desde el Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR) de Brasil.

De esta forma, las propuestas nacieron desde las diferentes unidades orgánicas de las sedes, pasaron por los avales y ajustes en un trabajo de revisión con las decanaturas para constatar su consistencia con las capacidades propias, así como con los lineamientos que coordinaban el proceso de actualización en sus diferentes dimensiones, antes de ser trasladadas a las otras fases del proceso. A nivel de la Administración Universitaria y la Rectoría el mecanismo de aportación fue similar. En la revisión de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, se abrió completamente la participación a toda la comunidad universitaria con la intención de provocar la reflexión y el pensamiento analítico que permitiera redefinir el marco filosófico orientador.

En el aspecto metodológico, además hubo que abordar el tema de la reformulación o continuidad de la estructura estratégica de los planes de acción. Disidente con varias corrientes metodológicas de la planificación estratégica que actualmente han acumulado una enorme producción de técnicas, procedimientos, formatos, conceptos, paquetes tecnológicos, etc, (en muchos casos reiteraciones de fondo con cambios de forma y nombre) que buscan descomponer a la ínfima parte la misión y los objetivos de las organizaciones, representándolos en componentes y medidas exhaustivas, se formuló una estructura simple pero funcional, que permitió una coherencia de integración entre elementos fundamentales de la lógica de planificación.

La nueva estructura se nutrió de los contenidos de la anterior (más compleja pero con signos de pérdida de unidad, e inconveniente de reproducir en este proceso) y propició además, incluir nuevos elementos para considerar en las propuestas de desarrollo, a partir de la definición de nuevos ejes y la supresión de algunos elementos del primer esquema estratégico. Esto no quiere decir que se niega la utilidad que en otras organizaciones, y en otro momento para la UTN, tienen estas estructuras complejas y las metodologías mencionadas.

Este documento no deja de ser simplemente una guía de ruta, incapaz de autorrealizarse. Dependerá del concurso de las fuerzas institucionales para impulsar el cumplimiento del PIDE, para fortalecerlo y velar porque la Universidad alcance el nuevo nivel de desarrollo implícito en su visión, sus objetivos y sus metas.

Carlos Manuel Obando Moreno
Coordinador, Equipo Técnico

1. Marco de Referencia sobre la Universidad Técnica Nacional

La Universidad Técnica Nacional (UTN) es la quinta universidad pública de Costa Rica. Fue creada mediante la Ley No.8638 publicada en La Gaceta el 4 de junio de 2008, con el fin de brindar atención a las necesidades de formación técnica que requiere el país, en todos los niveles de educación superior.

La conformación de la UTN comprendió un proceso de fusión de cinco instituciones públicas de formación y capacitación que funcionaban al nivel de educación parauniversitaria, entre ellas: el Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica, el Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica, el Colegio Universitario de Alajuela y su Sede en San Carlos; la Escuela Centroamericana de Ganadería; el Colegio Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco y el Colegio Universitario de Puntarenas.

Esta integración permitió la creación de las Sedes Universitarias, las cuales son: Sede Central, ubicada en Alajuela, la Sede Atenas, la Sede Guanacaste, la Sede Pacífico y la Sede San Carlos. Asimismo, se cuentan con varios centros especializados, los cuales son: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa; y el Centro de Calidad y Productividad.

En la figura 1 se muestra la ubicación de las sedes de la Universidad.

Figura 1
Ubicación de las Sedes de la Universidad Técnica Nacional



Fuente: elaboración propia adaptado de http://d-maps.com/carte.php?num_car=38293&lang=es

El proceso de fusión proporcionó una importante combinación de recursos y de experiencia en la gestión educativa, que está permitiendo impulsar la idea de Universidad que se concibió con su ley de creación, y que entre otras cosas le asigna los siguientes fines y atribuciones:

- a. Crear, conservar y transmitir la cultura nacional y universal, en el marco de un esfuerzo integral y sostenido, orientado al mejoramiento integral de la sociedad costarricense, el fortalecimiento de su democracia y la creación de condiciones económicas y sociales más equitativas y justas para la convivencia social, especialmente el fomento de actividades productivas y la generación de empleo.
- b. Ofrecer a sus estudiantes, una educación integral que les garantice simultáneamente su óptima formación profesional y técnica, así como su desarrollo integral, moral, cultural y personal.
- c. Promover la investigación científica de alto nivel técnico y académico, para contribuir tanto al mejoramiento de la vida social, cultural, política y económica del país, como del nivel espiritual y educativo de sus habitantes, y para coadyuvar en los procesos de desarrollo, modernización y mejoramiento técnico de los sectores productivos, las empresas exportadoras y, especialmente, las pequeñas y medianas empresas.
- d. Preparar profesionales de nivel superior, por medio de carreras universitarias que guarden armonía con los requerimientos científicos y tecnológicos del desarrollo mundial y las necesidades del país, que culminen con la obtención de títulos y grados universitarios, dando énfasis especial a las carreras técnicas que demanda el desarrollo nacional.
- e. Desarrollar carreras cortas en el nivel de pregrado universitario, que faculten para el desempeño profesional satisfactorio y la inserción laboral adecuada. Esas carreras deberán articularse con las de nivel de grado que brinde la propia Universidad.
- f. Desarrollar programas especiales de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, mediante acciones de asistencia técnica, capacitación y formación integral, para procurar su desarrollo y expansión.
- g. Los demás que se establezcan en el Estatuto Orgánico.

Estos fines, entendidos como las obligaciones superiores de la Universidad, se traducen por medio de una serie de funciones y atribuciones entre las que se deben destacar la ejecución de aspectos fundamentales como:

- a. Desarrollar programas académicos de docencia, investigación y extensión en todos los campos.
- b. Preparar profesionales e investigadores de nivel superior en el ámbito del desarrollo técnico que demanda el país.
- c. Llevar a cabo programas de extensión cultural y artística dirigidos a la población costarricense.
- d. Otorgar títulos a sus graduados y, en su caso, títulos honoríficos.
- e. Reconocer y equiparar estudios, títulos y grados universitarios otorgados por universidades extranjeras, cuando se refieran a carreras afines a las que esta ofrece.
- f. Reconocer estudios de colegios universitarios e instituciones de educación superior no universitaria, de conformidad con los requisitos vigentes en esta Universidad, para efectos de continuar estudios en esta Institución.

- g. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos educativos del país, mediante la suscripción de convenios de cooperación con instituciones y empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras, para el desarrollo de programas conjuntos de docencia, investigación o extensión.
- h. Modernizar constantemente y revisar, en forma sistemática, el contenido de los currícula y planes de estudio de sus carreras en los diferentes niveles y modalidades de enseñanza, para garantizar su pertinencia y adaptación a las necesidades educativas que demande el proceso de desarrollo nacional, así como los requerimientos técnicos de los sectores productivos.
- i. Para coadyuvar al cumplimiento del mandato contenido en el artículo 83 de la Constitución Política, desarrollar un programa de educación permanente, que les asegure a los trabajadores costarricenses en servicio y a los jóvenes en edad laboral, el acceso a servicios y programas educativos de nivel superior, los cuales les garanticen un mejoramiento ocupacional o una inserción adecuada en el proceso laboral del país, de acuerdo con sus aptitudes y aspiraciones individuales y según las necesidades de formación y calificación técnica que el desarrollo demanda.
- j. Impulsar acciones formativas, integrales o específicas, dirigidas al desarrollo de habilidades y competencias empresariales, incluido el establecimiento de carreras completas o cursos específicos dirigidos a pequeños y medianos empresarios, a trabajadores de esas empresas y a personas o grupos interesados en su fomento; lo anterior con el propósito de dotar, a los miembros de estas organizaciones productivas, de las herramientas técnicas y los conocimientos requeridos para la gestión productiva y comercial exitosa.
- k. Fomentar la transferencia de resultados de investigaciones científicas y tecnológicas, nacionales y extranjeras, al sistema productivo nacional y promover el emprendimiento a partir de la investigación; para lograrlo desarrollará la capacidad científica de generar prototipos y productos que contribuyan a generar nuevas empresas. Con ese fin, podrá convenir acuerdos o contratos con otras entidades, relativos a proyectos de investigación conjuntos, en los que se regulen los derechos de invención, de propiedad intelectual o de cualquier tipo, los cuales podrán compartirse o cederse a título oneroso o gratuito.
- l. Ofrecer la venta de bienes y servicios en los campos de actividad relacionados con las carreras que brinda la Universidad, directamente o mediante sociedades que podrá formar con instituciones y organismos públicos de desarrollo, tanto nacionales como extranjeros, así como sociedades en las que la Universidad tenga la participación mayoritaria en el capital social. Para este efecto, se faculta a las instituciones nacionales para que puedan participar en dichas sociedades.
- m. Las demás funciones y atribuciones que establezca el Estatuto Orgánico.

1.1 Oferta Académica y Matrícula

La oferta académica que brinda la Universidad Técnica Nacional contempla la formación técnica en los niveles de diplomado, bachillerato y licenciatura. Por medio de sus cinco sedes y el Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa ofrece actualmente 30 carreras a nivel de diplomado universitario, 24 carreras a nivel de bachillerato universitario, 20 carreras a nivel de licenciatura y una carrera de posgrado. El desglose se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.
Oferta académica de la UTN

Nivel	Oferta académica de la UTN
Diplomado	29
Bachillerato	24
Licenciatura	20
Maestría	1

Fuente: elaboración propia con base en información institucional.

La tabla 2 muestra la distribución de la oferta académica de la Universidad, de acuerdo con la clasificación de las áreas de conocimiento de la UNESCO. Estas son: Artes y Humanidades, Ingenierías, Tecnologías, Educación, Ciencias Administrativas y Económicas y Ciencias Agropecuarias.

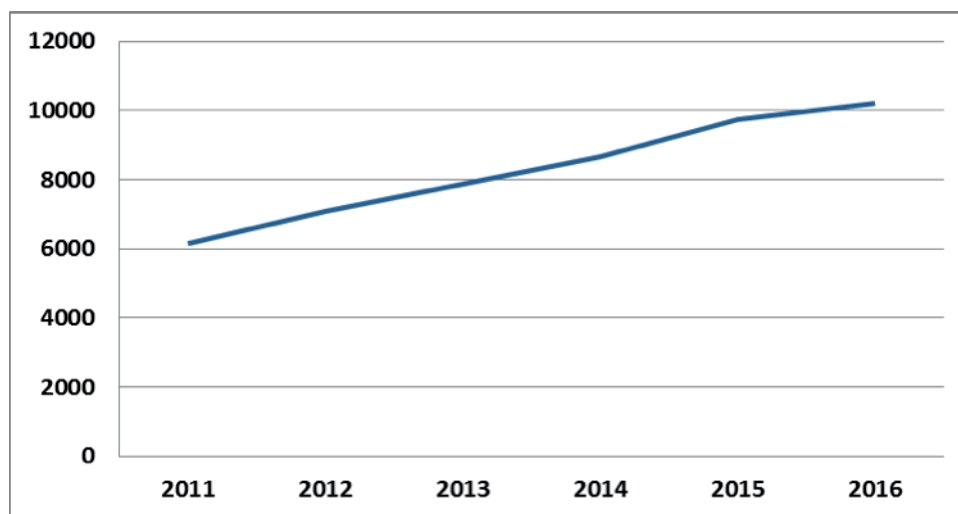
Tabla 2.
Áreas de Conocimiento de la UTN.

Artes y Humanidades	Ciencias Administrativas y Económicas	Ciencias Agropecuarias	Educación	Ingeniería	Tecnología
Diseño Gráfico.	Administración del Comercio Exterior.	Asistencia Veterinaria.	Enseñanza de la Especialidad Técnica.	Control de calidad/Ing. en Procesos de Calidad.	Ing. en Gestión Ambiental.
Fotografía/Tecnología de la Imagen.	Administración y Gestión del Recurso Humano.	Ing. en Acuicultura.	Mediación Pedagógica.	Electricidad/Ing. Eléctrica.	Ing. en Manejo del Recurso Hídrico.
Inglés como Lengua Extranjera.	Administración Aduanera.	Manejo Forestal y Vida Silvestre.	Maestría en Entornos Virtuales de Aprendizaje.	Ing. en Producción Industrial.	Ing. en Tecnología de Alimentos.
	Asistencia Administrativa.	Producción Agropecuaria Bajo Riego/Ing. Agronómica con énfasis en Riego y Drenaje.		Ing. Electromecánica	Ing. en Tecnología de Información.
	Contabilidad y Finanzas/Contaduría Pública.	Producción Animal/Ing. en Sistemas de Producción Animal		Ing. Electrónica.	Salud Ocupacional/ Ing. en Salud Ocupacional y Ambiente.
	Compras y Control de Inventarios/Logística Internacional.				Tecnologías Informáticas/ Ing. del Software.
	Gestión de Empresas de Hospedaje y Gastronómicas.				
	Gestión de Grupos Turísticos Gestión Ecoturística.				
	Gestión y Administración Empresarial.				

Fuente: elaboración propia con base en información institucional.

Por otro lado, con respecto al comportamiento de la matrícula, de acuerdo con los datos obtenidos de Registro Universitario, para el periodo comprendido entre los años 2011-2016, la institución ha mantenido una tendencia al incremento, tal y como se muestra en el gráfico 1. La tasa de crecimiento de la matrícula en dicho período es de un 66%. Además, para el año 2016, la Sede con mayor representación en matrícula es la Central, la cual representa el 48% de la totalidad, seguida por Sede Pacífico (16%), Sede San Carlos (13%), Sede Guanacaste (12%), Sede Atenas (9%) y el CFPTE con un 2%.

Gráfico 1
Comportamiento de matrícula UTN 2011-2016



Fuente: elaboración propia con base en información institucional.

1.2 Población Beneficiaria de los Servicios de la UTN

En términos promedio, la población que ingresa a las carreras formales de la Universidad está compuesta en un 55% por mujeres y 45% hombres. El 77% de los estudiantes tienen entre 17 y 25 años. El 24% tiene beca otorgada por la UTN, donde el 50% de los hogares tienen ingresos máximos de ₡303.000. (Dirección de Planificación Universitaria, 2016).

Asimismo, ha venido trabajando para el fortalecimiento de las acciones que se realizan desde las áreas de extensión y acción social, así como la investigación y transferencia, y que procuran incidir en beneficios sobre la sociedad, especialmente algunas poblaciones de carácter vulnerable.

Uno de los programas a través del cual se vincula la Universidad con la sociedad son los cursos libres, los cuales han permitido atender diferentes poblaciones con diversas necesidades y expectativas en cuanto a la adquisición o refrescamiento de conocimientos en temas recreativos, de salud, cultural y de habilidades para el mundo del trabajo. La tabla 3 muestra el comportamiento en las diferentes sedes.

Tabla 3
Matrícula de cursos libres 2011-2016

Sede	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Atenas	540	802	715	481	727	608
Central	11749	11297	11314	8542	9802	8763
Guanacaste	302	399	436	382	575	136
Pacífico	945	927	974	586	844	292
San Carlos	114	417	237	313	696	679
Administración Universitaria CEDEMIPYME	0	0	0	0	0	70
Total	13650	13842	13676	10304	12644	10548

Fuente: elaboración propia con datos de la Dirección de Planificación Universitaria.

Del mismo modo, la Institución ha venido trabajando en diversas acciones, en el tema de cooperación externa, enfocadas al establecimiento de alianzas estratégicas, poniendo énfasis en la movilidad estudiantil y a procesos de capacitación internacional, facilitando el intercambio de experiencias para el aprendizaje, la innovación y el desarrollo académico.

Algunas de las alianzas nacionales e internacionales que se han logrado establecer son:

- Convenio Marco de Cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y la Universidad Técnica Nacional.
- Convenio Marco de Cooperación entre la UNA y la Universidad Técnica Nacional UTN.
- Convenio Marco de Cooperación entre COOPEATENAS RL y la Universidad Técnica Nacional.
- Convenio Marco de Cooperación entre la Universidad Estatal a Distancia y la Universidad Técnica Nacional.
- Convenio Marco de Cooperación entre la Universidad de Osnabrück y la Universidad Técnica Nacional.
- Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Universidad de la Habana, Cuba y la Universidad Técnica Nacional de Costa Rica.
- Convenio Marco de Cooperación entre la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI), Cuba y la Universidad Técnica Nacional (UTN) de Costa Rica.

2. Contexto y Perspectivas del Desarrollo Económico y Social de Costa Rica: Entorno de la UTN.

La Universidad Técnica Nacional se enfrenta a un contexto nacional e internacional que se ha mostrado cambiante por diversos factores, entre ellos los derivados de los procesos económicos, sociales y políticos. Esto hace que deba intentar prever y analizar las condiciones que pueden representar ventajas, o por el contrario, riesgos con posibilidad de materializarse y afectar el cumplimiento de sus propósitos.

A continuación se muestran algunos datos y situaciones que contribuyen a esbozar el escenario que rodea a la UTN y algunas eventuales implicaciones a futuro.

Contexto Económico

La actividad económica mundial ha experimentado cambios importantes en los últimos años. Hechos como la salida del Reino Unido de la Unión Europea (Brexit), el resultado de las elecciones presidenciales en los Estados Unidos, la variación en precios y oferta del petróleo, el comportamiento del comercio en economías emergentes como China y conflictos bélicos en el Medio Oriente, repercuten en el comportamiento de la economía, especialmente en la volatilidad de los mercados financieros.

De acuerdo con el Programa Macroeconómico 2017-2018 presentado por el Banco Central de Costa Rica (BCCR), la actividad económica a nivel mundial se ha visto influenciada por un entorno de mayor incertidumbre en los mercados financieros, lento crecimiento en economías avanzadas y desaceleración en las economías de mercados emergentes y en desarrollo.

En cuanto a precios, el comportamiento de la inflación en economías avanzadas ha mostrado tendencia a la baja, inclusive por debajo de la meta de inflación, esto según dicho Programa, es consecuencia de la disminución en los precios de las materias primas para la elaboración de bienes con valor agregado.

A su vez, el comportamiento de esta variable en economías de mercados emergentes y en desarrollo fue diferente al de las economías avanzadas. Según indica el BCCR (2016) algunos países de Europa y Asia mostraron valores reducidos, tendencia que ya tenían. Mientras que dada la depreciación de algunas monedas latinoamericanas, aumentos en impuestos y en precios de bienes y servicios regulados, la tendencia para algunos de estos países fue al alza.

Es importante destacar que Costa Rica cuenta con las características de una economía abierta y pequeña. Es un país exportador, donde el mayor volumen de sus productos se transa con países desarrollados y su principal socio comercial es Estados Unidos. Por tanto, los factores internacionales más influyentes en nuestra economía corresponden a los cambios políticos y económicos del principal socio comercial, variaciones representativas en los términos de comercio a nivel global y en los precios del petróleo.

En esta economía, el efecto del alza en los precios del petróleo se traduce en presiones sobre el tipo de cambio, pues supone un incremento en la demanda de divisas para pagar el crudo. Lo anterior provoca un aumento del costo por endeudamiento en dólares y en el de las materias

primas, lo cual finalmente se traduce en una disminución en el poder adquisitivo de la población.

En términos del panorama de comercio con Estados Unidos, se presume que de no variarse significativamente las medidas proteccionistas y de mantenerse las políticas comerciales vigentes hasta el momento, Costa Rica mantendrá un crecimiento moderado de acuerdo con el crecimiento propio del país norteamericano.

Es importante resaltar que aunque existen riesgos de deterioro de algunas condiciones comerciales internacionales, también hay oportunidades de inversión que el país podría aprovechar. Lo anterior tiene cabida especialmente en temas relacionados con inversión extranjera directa, productividad, innovación, empleo así como formación y capacitación profesional y técnica.

En cuanto a inversión extranjera directa (IED), para el tercer trimestre del 2016, el 57% que ingresó al país procedía de los Estados Unidos, porcentaje que a lo largo del tiempo ha mantenido un comportamiento similar. Mientras que las industrias más representativas son la manufacturera y los servicios, ambas actividades para los tres primeros trimestres del 2016 representaron más del 65% de la IED total.

Por su parte, las exportaciones nacionales son agrupadas por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) en tres macro sectores: industrial, agrícola, pecuario y pesca. Según los datos generados por esta instancia para el 2016 el sector industrial es el mayor propulsor de las exportaciones del país, este macro sector representa el 71% del total de las exportaciones, seguido por el sector agrícola (26%) y el pecuario y pesca (3%).

A su vez, los sectores que cuentan con mayor dinamismo en el sector industrial son: el equipo de precisión médico (35,29%), el sector alimentario (21,09%) y el eléctrico y electrónico (11,50%). En el sector agrícola son: frutas y hortalizas, legumbres y raíces (81,56%); café, té, yerbamate y especias (11,70%) y plantas, flores y follaje (5,19%). Finalmente, en el sector pecuario y pesca son: lácteos (42,40%), pesca (26,31%) y carne (22,57%).

En cuanto a la actividad económica del país, a diciembre del 2016 creció en un 4,09% y los sectores que tuvieron mayor aporte en dicho crecimiento, de acuerdo con el BCCR (2017), fueron: manufactura; actividades profesionales, científicas, administrativas y servicios de apoyo y construcción.

El fenómeno de la globalización se ha encargado de dinamizar la actividad económica del país y del mundo en general. Uno de los factores más importantes de este proceso han sido los avances tecnológicos, los cuales son cada vez más rápidos y novedosos; por lo cual Costa Rica debe adaptarse a sus exigencias. Así, la innovación en los procesos de producción es vital para asegurarse nuevas oportunidades y mejoras productivas en el país.

Aunque se conoce que los procesos innovadores son de vital importancia para el desarrollo del país, la participación del sector productivo sigue siendo limitada y además, aprovechada en mayor medida por las grandes corporaciones. Al respecto, el Programa Estado de la Nación (2016) indica que el porcentaje de empresas que realizan algún tipo de innovación ronda el 68% y la menor representatividad en este porcentaje es ocupado por negocios pequeños.

Este informe subraya la necesidad que tiene el país de generar nuevo conocimiento capaz de exportarse a otros países, pues en la actualidad el tipo de innovaciones desarrolladas por el sector productivo son principalmente adaptaciones de conocimiento existente.

Este Programa también se refiere a la concentración existente en las universidades estatales como generadoras de actividades de investigación y desarrollo. Sin embargo, destaca que únicamente el 30% de las empresas innovadoras interactúan activamente con estos centros de educación superior. Lo anterior representa un reto hacia la mejora de las actividades de transferencia y vinculación universitaria con los sectores empresariales del país, sobre todo con las PYME.

Es importante destacar la necesidad que mantiene el país de generar encadenamientos productivos que involucren la participación de las PYME. Los procesos de encadenamiento son vitales para el crecimiento de los sectores menos dinámicos. En el último informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano (2016) se caracterizan por ser deficientes y se destaca la necesidad de vincular las empresas locales con los sectores más dinámicos, usualmente relacionados con el sector exportador, o bien de mayor atracción de IED.

Empleo y Mercado Laboral

Según el PEN (2016), en Costa Rica sobresalen dos fallas estructurales: falta de encadenamientos productivos y baja productividad de las actividades más generadoras de empleo. Como se indicó, el país posee serias deficiencias en su capacidad de realizar encadenamientos, especialmente entre empresas de menor tamaño con grandes corporaciones.

La segunda falla es producto de la relación negativa entre los sectores más productivos y su poca consecuente generación de empleo. De acuerdo con los datos obtenidos del PEN (2016) entre 2013 y 2015 los seis sectores que generaron el 84,9% del crecimiento económico únicamente generaron un aumento del 36,7% en empleo. Es decir, las ramas que tienen más peso en la producción, tienen poca relevancia en la generación de empleo. De esta forma, el comercio y el agro proveen un tercio del empleo nacional, pero tienen una productividad que equivale al 50% del promedio de la economía, mientras los diez sectores más productivos aportan un 5% de las oportunidades laborales.

Por su parte, los indicadores de empleo obtenidos con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) para el 2016, muestran que el sector de mayor ocupación en Costa Rica es el correspondiente a comercio y servicios (68,77%), seguido por el sector secundario (19,14%), mientras que el último lugar es ocupado por el sector primario (11,83%). Dentro de la rama de comercio y servicios destacan el comercio y reparación (27,11%), enseñanza y salud (15,20%) y actividades profesionales y administrativas de apoyo (11,41%).

Por su parte, el comportamiento de la tasa de empleo como proporción de toda la población, si se clasifica por región de planificación, muestra mejores resultados al tercer trimestre el 2016 en las regiones Central (53,5%), Huetar Caribe (53,2%) y Huetar Norte (55,4%). Mientras que la tasa de desempleo para las regiones restantes excede el 11%.

Dentro de las características de la población adulta empleada del país destaca que el 75,20% se ubica en la zona urbana y que un 62,66% de la totalidad son hombres. En cuanto a su nivel educativo, únicamente el 26,87% cuentan con nivel universitario, con o sin título. Además, solamente el 73,33% de esta población es asalariada, mientras que los porcentajes restantes son independientes (24,67%) o auxiliares no remunerados (2,00%).

También, la mayor concentración de esta población cuenta con ocupación calificada media (52,88%), siendo únicamente el 22,72% los que cuentan con ocupación calificada alta. Es importante indicar que un representativo grupo de la población ocupada realiza más de 48 horas efectivas trabajadas, el 32,36%. A su vez, el 90,23% cuentan con un empleo permanente, pero únicamente el 55,40% con uno formal.

Por otro lado, no se debe omitir que en Costa Rica las brechas de desigualdad de género persisten. Solamente el 37,34% de la totalidad de la población adulta ocupada son mujeres. De acuerdo con el PEN (2016) históricamente la participación laboral masculina ha sido superior a la femenina y esto es una característica que sobresale en los países en desarrollo.

Sin embargo, esta disparidad no abarca únicamente el porcentaje de ocupación, sino también las brechas salariales existentes entre sexos pues se indica que en igualdad de condiciones y características profesionales, es probable que el hombre gane en promedio casi $\$8,00$ más por cada $\$100,00$ que recibe de salario.

En cuanto a la cobertura de garantías sociales, según el PEN (2016) el pago de seguro de riesgos del trabajo y de horas extra es de menor cumplimiento para mujeres. En términos generales, mientras que se estima que el 42% de los hombres gozan de todas las garantías sociales, únicamente el 36% de las mujeres cuentan con estos beneficios.

Además de garantizar el cumplimiento de garantías sociales para la población, también es de vital importancia asegurar su acceso al mercado laboral. Al respecto, no se debe omitir que el cumplimiento de las expectativas y necesidades del sector productivo es la base para alcanzarlo. Según el PEN (2016), con base en las ofertas laborales publicadas en medios escritos, una de las principales aptitudes requeridas por los empleadores es el manejo del inglés, de hecho, un 15,3% de los anuncios se publica en este idioma. A su vez, por rama de actividad, las solicitudes más frecuentes son los puestos en servicios (44%) y en comercio (23%). Cabe destacar que de acuerdo con este estudio, el nivel educativo que más se solicita es el universitario (39%), además un 59% de las oportunidades laborales pide experiencia previa.

Al respecto, ManpowerGroup, una de las reclutadoras más grandes del país, en su Encuesta de Escasez de Talento 2016/2017 (2017) señala que el 35% de los empleadores enfrentan dificultad para cubrir puestos técnicos en producción, operaciones o de mantenimiento; representantes de ventas; personal de tecnología de la información, especialmente desarrolladores, administradores de bases de datos y líderes; trabajadores certificados en algún oficio como, mecánicos, electricistas y chefs; ingenieros, principalmente, mecánicos, eléctricos y civiles; personal de apoyo en oficinas, entre ellos secretarías y asistentes; operadores de maquinaria y producción; personal de contabilidad y finanzas, especialmente para registro de movimientos, contadores y analistas financieros; choferes y obreros.

El mercado laboral costarricense se caracteriza por tener un comportamiento dual. Esta dualidad, según el PEN (2016), se explica por la condición de los trabajadores de los sectores tradicionales, los cuales por lo general, tienen remuneraciones bajas y pocas posibilidades de movilizarse a sectores más dinámicos por su escasa calificación. Mientras que en los sectores más dinámicos, los trabajadores tienen buenos salarios y las destrezas necesarias para poder trasladarse a otros sectores.

Con este escenario, parece alarmante que únicamente el 26,87% de los ocupados adultos cuenten con nivel educacional universitario, esto considerando que la correlación entre ingresos y años de escolaridad es positiva. Además, la movilidad laboral también es importante en términos de productividad laboral, de hecho es catalogado por el PEN (2016) como una de las principales variables; además de la innovación, como aceleradores de productividad laboral.

Desigualdad y Pobreza

La desigualdad medida mediante el índice de Gini para Costa Rica se ubica en 0,51 para el 2016, indicador que si se compara con sus similares de América Latina y el Caribe, de acuerdo con el análisis de Desigualdad y Pobreza realizado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) (2016), sobrepasa el coeficiente promedio de la región. Bajo este análisis, Costa Rica sería de los países donde existe más desigualdad en América Latina.

De acuerdo con los datos obtenidos del INEC para el 2016, la región con mayor incidencia de desigualdad es la Brunca, con un coeficiente de Gini de 0,52, superando levemente el coeficiente calculado para todo el territorio nacional. La segunda región con más desigualdad es la Huetar Norte (0,516), seguida por el Pacífico Central (0,513), Central (0,50), Huetar Caribe (0,496) y la Chorotega (0,492).

Por otro lado en términos de ingresos, de acuerdo con el MIDEPLAN (2016), en el país en promedio por cada 100 personas que poseen los ingresos más altos, hay aproximadamente 138 que viven con los ingresos más bajos, siendo el ingreso medio de los primeros de ₡2.372.290,8 mientras que el del primer quintil de ₡195.098,5. Visto proporcionalmente, el ingreso medio del primer quintil es únicamente el 8% del ingreso medio del quintil más alto. Con estos datos, es evidente que las diferencias en la distribución de ingresos por salarios son abismales.

Además los datos reflejan que las diferencias no se limitan únicamente al comportamiento de los ingresos sino también a factores sociales como la educación, género y oportunidades de las personas discapacitadas. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (2014) la atención por la búsqueda del trato igualitario que se le debe dar a las diferencias existentes en responsabilidad social; trabajo y generación de ingresos; educación; salud; protección de derechos y participación política femenina debe atenderse de forma prioritaria.

Por ejemplo, la población del primer quintil tiene una escolaridad promedio de 6,16 años y las del quinto quintil 12,55. La diferencia entre ambos sectores es de poco más de 6 años, lo cual evidencia una vez más la relación positiva entre escolaridad y nivel de ingresos, de esta forma una persona más preparada tendrá acceso a un mayor nivel de ingresos.

Es importante indicar que existe una estrecha relación entre desigualdad y pobreza. Esta última se define como la carencia de recursos para satisfacer cierto conjunto de necesidades. Según los datos registrados por el INEC para el 2016, la distribución entre pobres y no pobres en el país se encuentra a una razón de 20,5% -79,5% respectivamente, mientras que dentro de la clasificación de pobreza existen un 6,3% de hogares que se encuentran en pobreza extrema. A pesar de que los niveles de pobreza en el país son considerados altos y es prioridad del gobierno reducirlos, si se comparan con América Latina, Costa Rica se ubica por debajo del promedio, pues este dato para la región es de un 29,2%.

La mayor representación de pobreza extrema se ubica en la zona rural del país, así por ejemplo, en la región Brunca es de un 31,2%, seguida por la región Huetar Norte (28,7%), Pacífico Central (28,2%), Huetar Caribe (27,6%), Chorotega (23,6%) y la Central (16,1%).

A su vez, la brecha de pobreza del país se ubica para el 2016 en 8,2, es decir, el porcentaje de aumento en ingresos promedio que necesitarían los hogares para salir de la clasificación de pobres es de un 8,2%. Desde el 2011 hasta el 2016, esta brecha se ha ubicado por encima del 8. Regionalmente, los hogares que necesitarían mayor aumento en su ingreso promedio, se ubican en la región Brunca (12,9), seguida por la Huetar Norte (12,4), Pacífico Central y Huetar Caribe (11,5 cada una), la región Chorotega (10,5) y la región Central (6,0).

Los hogares pobres del país muestran una tendencia a seguir ciertos patrones. Dentro de las características identificadas por el PEN (2016) destaca que suelen ser más numerosos, en su mayoría tienen jefatura femenina, los integrantes apenas logran finalizar primaria, participan menos en el mercado de trabajo y tienen empleos informales.

Por otro lado, aunque la mayoría de las repercusiones que tiene la pobreza muestran relación con el ámbito social, es posible visualizar que también puede representar un freno para el crecimiento económico. Dicho comportamiento es conocido como la "trampa de la pobreza", de acuerdo con Perry & López (2006) podría existir un círculo vicioso donde una baja tasa de crecimiento provoca una alta tasa de pobreza, que a su vez, genera una baja tasa de crecimiento.

En este sentido, se argumenta que los pobres no son capaces de emprender oportunidades de inversión rentables con potencial para sacarlos de la pobreza y contribuir al crecimiento de la economía. En complemento, se dice que las regiones pobres podrían tener niveles de infraestructura y educación inferiores a los que se pueden encontrar en otras regiones más acomodadas y esto repercutiría en la atracción de IED, de esta forma la pobreza se autorrefuerza y persiste.

Cabe destacar que la posibilidad de atacar la pobreza en el país depende de, además de las políticas públicas promovidas por el gobierno, la capacidad presupuestaria para alcanzarlas. Al respecto, actualmente Costa Rica pasa por una época donde el déficit financiero prevalece desde el 2008.

El déficit financiero del Gobierno Central mostró una leve reducción para el 2016. Logró pasar de un 5,9% del Producto Interno Bruto (PIB) en el 2015 a un 5,2%. Lo anterior se da tras un comportamiento en el balance de ingresos y gastos que experimentó una mejora, pues por segundo año consecutivo la tasa de crecimiento de los ingresos superó la de los egresos, además se registró una muy leve disminución en gastos, pasando de un 19,9% en el 2015 a un 19,8% en el 2016 (Avendaño, 2017). En esta línea, las proyecciones del BCCR en cuanto al comportamiento del déficit financiero del Gobierno Central para el cierre del año 2017 se estiman entre un 5,9% y un 6,0% del PIB.

El estado de las finanzas públicas es un factor de pleno interés para el desarrollo nacional. De su sanidad depende la asignación de recursos a las diferentes partidas gubernamentales para la atención social, entre ellas la educación superior.

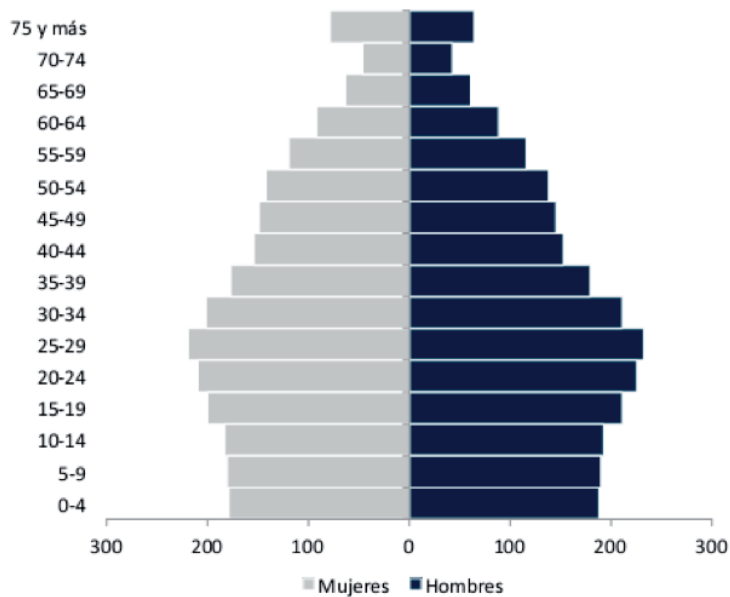
Demografía, Ambiente y Cambio Climático

Costa Rica pasa por una época de transición en donde el comportamiento demográfico y reproductivo ha cambiado. La tendencia actual en cuanto a la cantidad de hijos por familia es cada vez menor. Los núcleos familiares optan por tener de uno a dos hijos o simplemente no procrear; contrario a lo que sucedía hace algunos años cuando se concebían de tres a cinco hijos. Esta tendencia no es un comportamiento distintivo del país, sino una marcada tendencia mundial. Por tal motivo, la población pasa por un proceso de envejecimiento.

Según estimaciones del INEC, para el año en curso, Costa Rica cuenta con una población de 4.947.481 habitantes aproximadamente, al 2021 serían 5.163.021 y para el 2025 la población total se situaría en una cifra cercana a los 5.355.583, lo que representaría un crecimiento del 8,24% entre el 2017 y el 2025. La población total de hombres superaría a la de mujeres inicialmente por cerca de 44 mil, luego por aproximadamente 38 mil, y para el 2025 la diferencia estaría alrededor de 31 mil, lo que podría presentarse como una tendencia de que ambas poblaciones se aproximen en números.

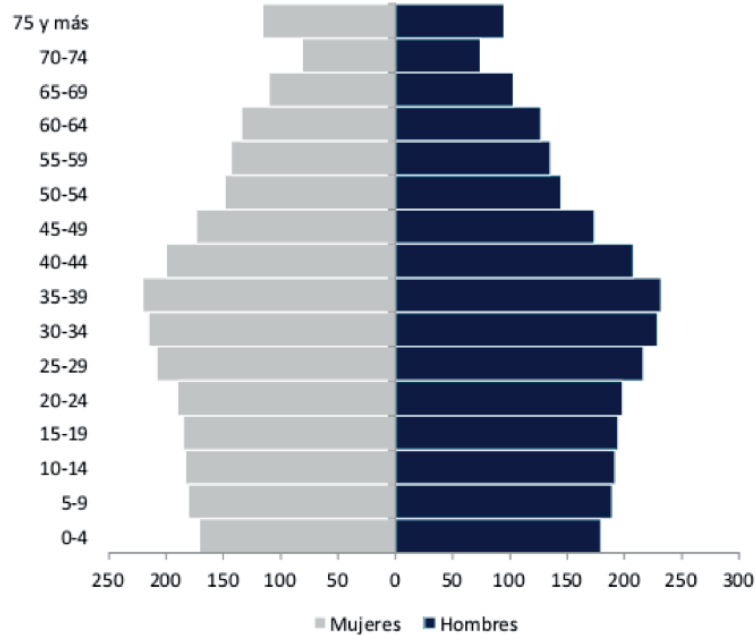
Las diferentes proyecciones de indicadores y tasas demográficas del país, como la esperanza de vida al nacer, la tasa de natalidad, la tasa de mortalidad, la razón de dependencia, entre otras, y las realidades constatadas en las recientes décadas, apuntan a un envejecimiento de la población, que se evidencia en la desfiguración de la pirámide poblacional (Gráficos 2 y 3), y que nos lleva en un proceso de transformación de las formas en que se desenvuelve la producción, y se demandan y ofrecen bienes y servicios como la educación, salud, seguridad, transporte, vivienda, pensiones, entre otros.

Gráfico 2. Pirámide Poblacional Costa Rica 2016



Fuente: MIDEPLAN 2017.

Gráfico 3. Pirámide Poblacional Costa Rica 2025



Fuente: MIDEPLAN 2017.

Las políticas de educación y control prenatal han conducido a una estabilización de la tasa de natalidad, mientras que el servicio médico universal brindado por la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) ha contribuido en la disminución de la tasa de mortalidad y al aumento de la longevidad de la población (MIDEPLAN, 2017).

Además, los cambios en la estructura etaria de la población costarricense durante las últimas décadas han contribuido positivamente a mejorar la situación fiscal del país, pero este cuadro favorable ha terminado recientemente. El envejecimiento de la población implicará presiones fiscales crecientes, puesto que el número de beneficiarios de políticas y programas públicos aumentará en relación al de contribuyentes (CELADE, 2013).

De acuerdo al análisis del CELADE, Costa Rica se transformaría en una economía envejecida para el año 2024, cuando el consumo de bienes y servicios de las personas mayores supere al de los jóvenes. Dentro de los retos que surgen producto de este comportamiento se encuentra la capacidad de suplir la mano de obra apta para desarrollar ciertas tareas, con una población de avanzada edad y la sostenibilidad del sistema de pensiones solidario, en un contexto en donde el nivel de contribuyentes va a ser menor a la población que gozará de dicho beneficio.

Los efectos de las presiones demográficas no se limitarían a la sostenibilidad del sistema de pensiones, sino también al porcentaje presupuestario destinado a la educación. En el estudio realizado por el Centro Centroamericano de Población de la Universidad de Costa Rica (UCR) (2012) se indica que el escenario para poder mantener el 8% del PIB para educación requiere que se contrarreste el envejecimiento de la población y aumentar la recaudación tributaria en un 3% del PIB, de lo contrario, sería insostenible.

El aumento poblacional y el cambio generacional pueden repercutir en el tema ambiental, especialmente en lo relativo a la demanda, uso y conservación de los recursos, con una rapidez y fortaleza afianzada por la relativa poca extensión del país. Costa Rica es reconocida a nivel mundial por ser uno de las naciones más ricas en biodiversidad: en 0,03% de superficie terrestre posee el 5% de la biodiversidad del mundo. Además, de acuerdo con Zanetti et al. (2017) de 5 millones de hectáreas de extensión, 2,7 millones aproximadamente son bosques.

El país cuenta con aspiraciones a cumplir en el tema ambiental en el mediano plazo. Según el PEN (2016) son las siguientes: la utilización de los recursos naturales según su capacidad de reposición; nivel asimilable de producción de desechos contaminantes; reducción del deterioro ambiental; participación de la sociedad civil en el diseño, ejecución y seguimiento de medidas de protección de los recursos naturales; minimización del impacto de los desastres; equidad en el uso de los recursos naturales; conciencia en los ciudadanos de la relación entre sociedad y ambiente; utilización del territorio nacional acorde a la capacidad del uso potencial de la tierra y su ordenamiento; y el conocimiento e información ambiental.

Uno de los principales factores a considerar cuando se trata de aspectos ambientales es la contaminación generada por el transporte. Actualmente, Costa Rica atraviesa por una crisis vehicular en la que el parque automotor del país crece a un nivel exponencial y por tanto sus requerimientos energéticos también. De acuerdo con el PEN (2016) entre el 2014 y el 2015 el aumento en el consumo energético de este sector fue de un 7% mientras que la cantidad de vehículos lo hizo en un 6%. A su vez, el dióxido de carbono generado equivale a un 54% de las emisiones netas a nivel nacional.

En cuanto al uso energético en términos generales, según los datos presentados por el PEN (2016) en el 2015, para el uso comercial el 66% se abasteció con hidrocarburos. En el caso de la energía secundaria, un 72,9% corresponde a los derivados del petróleo, un 25,1% a la electricidad y un 2% al coque². Por su parte, el consumo del diésel, la gasolina regular y súper crecieron un 5,3%, 3,1% y 14,8% respectivamente. Mientras que el consumo de electricidad residencial se incrementó un 2,7%.

Por otro lado, cabe destacar que Costa Rica es parte del acuerdo de París. En él los Estados se comprometieron a mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de 2°C con respecto a los niveles preindustriales (Programa Estado de la Nación, 2016). El compromiso del país implica un máximo absoluto de emisiones de 9,4 millones de toneladas de dióxido de carbono equivalente para el 2030. Según este informe, para Costa Rica esto implicaría reducir en 170, 500 toneladas las emisiones de gases de efecto invernadero por año.

Al respecto, los avances que ha tenido el país, aunque no son suficientes, son relevantes. Por ejemplo, siguiendo al PEN (2016) en el 2015 el 98,2% de la electricidad se generó con fuentes limpias, para el sector ganadero se creó la "Estrategia Para la Ganadería Baja en Carbono", implementada con el fin de aumentar la productividad de este sector, mientras se reducen las emisiones de gases de efecto invernadero. Asimismo se reportan algunas medidas a favor de la eficiencia, como el uso de biomasa para calderas, instalación de paneles solares y adopción de nuevas energías.

2 Producto sólido de la destilación destructiva o carbonización del carbón a altas temperaturas. (Alanis, 1954)

Es importante indicar que a pesar de los esfuerzos existentes realizados por el país en materia ambiental, debe persistir un comportamiento cultural con más preocupación por el medio ambiente y sus recursos, por ejemplo, en la utilización óptima y limitada del agua así como la conservación de la biodiversidad.

Educación Superior en América Latina y el Caribe

La educación es una de las principales vías por las que un país puede alcanzar mayores niveles de desarrollo humano. Así, suele verse como una forma de inversión de recursos públicos mediante los que se procura que la accesibilidad al sistema educativo sea para toda la población de forma equitativa, y que sus estándares de calidad aseguren la formación de profesionales capaces de encarar los desafíos del desarrollo.

Además, la educación superior es uno de los elementos centrales con los que se determina la calificación de la competitividad de un país. Por ejemplo, forma parte de los 12 pilares que sustentan el Índice de Competitividad Global, en el cual, según López (2016), se evalúa: la matrícula en educación obligatoria; matrícula en educación terciaria; calidad del sistema de educación superior; calidad de la educación en matemáticas y ciencias; calidad en administración de las universidades; acceso a Internet; disponibilidad local de investigación; y servicios de capacitación y formación del personal para el trabajo.

En términos generales, el comportamiento de la matrícula de este nicho a nivel regional muestra un crecimiento, así lo indican Higuera, Piñeros & Álvarez (2015). Esto a su vez, repercute positivamente en graduación, pues ha provocado un aumento en la cantidad de títulos de posgrados, especialmente de especialización, maestría, doctorado y posdoctorado.

La UNESCO (2013) identifica una mayor oferta de jornadas vespertinas en las universidades así como en la educación a distancia en la región, lo cual las ha hecho más accesibles. Sin embargo, se reconoce que esta apertura no se ha implementado de forma equitativa, pues son las clases sociales más acomodadas las que han gozado de este proceso expansivo.

Por otro lado, no se debe omitir el efecto que ha tenido el fenómeno de la globalización en la educación superior latinoamericana. Las repercusiones de dicho proceso hacen que las universidades se abran más allá de la producción científica y también se orienten a la cobertura de necesidades profesionales e investigativas de las grandes compañías multinacionales.

Dentro de las principales transformaciones que según Alcira & Ferrazzino (2014) ha tenido la educación universitaria de la región en los últimos años se encuentran: la expansión cualitativa, incremento de la privatización, diversificación institucional, mecanismos de evaluación con adopción de criterios de productividad, selectividad en el acceso, mayor vinculación de las instituciones con las demandas del mercado, relaciones con empresas y el entorno productivo. Además, se destaca que todos los cambios vienen acompañados por innovaciones tecnológicas atinentes.

Sin embargo, para la UNESCO (2013) la capacidad de adaptación de la región a estos cambios todavía es limitada, pues se identifica una concentración en labores de docencia, asignándole una menor relevancia a las demandas del mercado productivo en investigación básica y programas de posgrado.

La globalización también ha dado pie al proceso de internacionalización universitaria. Esto ha generado que las universidades de la región abran sus puertas a procesos de aprendizaje internacionales, lo cual ha representado la aparición de redes y asociaciones académicas, así como movilidad de factores. (Alcira & Ferrazino, 2014).

Como indican las autoras, la transnacionalización facilita el establecimiento de filiales de universidades extranjeras en la región, venta de franquicias académicas, instalación de universidades corporativas, difusión de programas virtuales administrados por universidades de países más desarrollados, aparición de programas conjuntos entre universidades locales y extranjeras con doble titulación, inversión foránea en servicios educativos locales, oficinas de enlace y atracción de capitales.

Sin embargo, a pesar de que la internacionalización ha representado la atracción de formación profesional de mayor nivel en la región, esto también ha significado que, dadas las opciones de movilidad que las universidades de países desarrollados ponen a disposición de los latinoamericanos, exista una "fuga de cerebros". Esto sucede cuando una vez que los estudiantes finalizaron sus estudios, deciden trabajar en el país donde se formaron académicamente.

Higuera, Piñeros & Álvarez (2015) identifican cuatro cambios adicionales a partir de los años 90's relacionados con: la intervención estatal; los centros privados; la descentralización del gasto y la autonomía; y los procesos de evaluación y acreditación. El primero de ellos tiene que ver con el financiamiento estatal, los autores identifican una tendencia a la disminución en el gasto público correspondiente a este rubro.

El segundo, con la expansión de las instituciones de educación superior privada, sobre lo cual, otros autores señalan la necesidad de regular la calidad de la educación que brindan estos centros, pues a nivel regional parecen mostrarse deficiencias significativas.

Respecto a la descentralización del gasto y la autonomía universitaria, así como la creación de comisiones de evaluación y acreditación que se encarguen de garantizar la homogenización de la educación superior, se destaca que son medidas donde sobresale el papel fiscalizador del Estado, quien al ser el generador de la inversión en la educación superior, pasa a jugar un papel de supervisor de los recursos invertidos con el fin de asegurar altos estándares de calidad.

Dado el papel fiscalizador del Estado y los recortes de presupuesto que se han evidenciado, las universidades han visto la necesidad de generar sus propios recursos mediante el cobro de servicios estudiantiles, vínculos comerciales y de cooperación con el sector empresarial, o bien, venta de servicios externos ya sea de investigación o de capacitación.

Sin embargo, aunque los cambios indicados han sido la tendencia que sobresale en América Latina, existen países en la región que han reforzado la inversión que realizan en educación superior pública. Ellos, según Higuera, Piñeros & Álvarez (2015) se califican como "neodesarrollistas" y buscan generar aumentos de presupuesto, programas de becas, repatriación de científicos y creación de más universidades públicas.

Educación Superior Estatal en Costa Rica

La educación superior costarricense no escapa del proceso de transición que ha traído la era de la globalización. Algunos de los cambios han generado efectos positivos en cuanto a innovación y acceso a la educación universitaria, mientras otros han logrado distanciar aún más las brechas de equidad de las clases sociales que buscan acceder a la educación pública.

Dentro de las principales características del sistema de educación superior pública costarricense, de acuerdo con el informe de evaluación generado por el Comité de Seguimiento y Evaluación del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior (2015), se destacan: la desigualdad de condiciones, pues existe una amplia representación de alumnos que cuentan con alta disponibilidad de recursos, mientras que sobresa la necesidad que tienen los alumnos de los sectores de menor ingreso de buscar apoyo financiero para mantenerse en las aulas.

También, se identifica la concentración de la población estudiantil en tres áreas académicas a saber: Ciencias Sociales, Educación y Ciencias Económicas. Esto supone un desfase entre oferta y demanda, pues actualmente la demanda del mercado laboral se concentra en servicios, ingeniería en tecnologías de información, entre otros, y puestos administrativos.

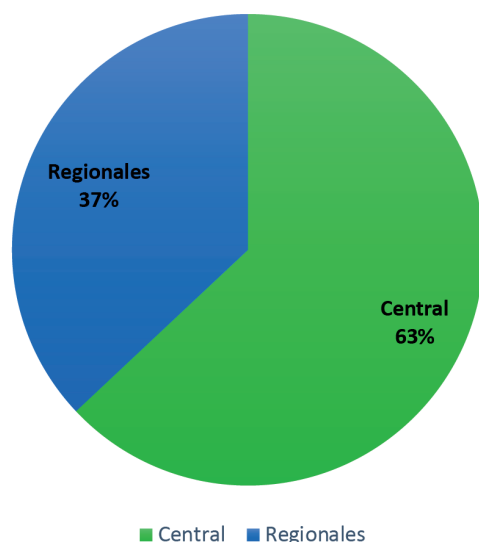
Por otro lado, se conoce que en el país las generadoras de investigación científica son las universidades estatales. Cabe destacar que la investigación se encuentra positivamente relacionada con la innovación, por tanto el acceso del sector productivo, y la sociedad en general, al conocimiento generado por las investigaciones es de vital importancia porque permite el desarrollo de productos, procedimientos y estándares innovadores que repercuten positivamente en la productividad de la industria y en mejoras de la calidad de vida.

Para el caso de Costa Rica, la vinculación de las universidades con los sectores productivos sigue siendo débil, tanto así que como se indicó, únicamente el 30% de las empresas establecen vínculos de relación con los procesos o productos de investigación generados por las universidades.

Además, se denota que el país ha alcanzado una ampliación de la cobertura académica si se mide por la tendencia al crecimiento en matrícula. Una característica importante es que en términos generales, la oferta académica y matrícula se aglutina en las sedes centrales. Para el año 2016, en promedio el 63% de la matrícula de las universidades estatales se agrupaba en sus sedes centrales (Gráfico 4). La Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y el Tecnológico de Costa Rica presentaban cifras particulares por encima del 70%, mientras en el caso de la UNED, su matrícula se concentra en los Centros Universitarios distribuidos por todo el país.

La Universidad Técnica Nacional, por su parte, cuenta con un comportamiento muy similar entre su Sede Central y sus regionales, a una razón de 52% - 48% respectivamente, lo que habla de un equilibrio en sus esfuerzos por el desarrollo académico en las regiones periféricas.

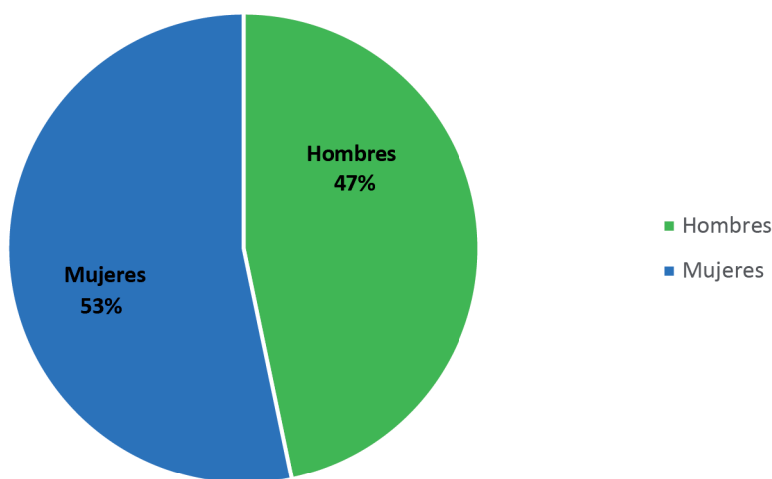
Gráfico 4. Matricula en universidades estatales de Costa Rica 2016, según sedes centrales o regionales.



Fuente: elaboración propia con datos de CONARE.

También es importante destacar que a nivel general, por sexo, el acceso a la educación superior pública no muestra grandes desigualdades, de hecho, existe una mayor presencia de mujeres en las aulas, ya que para el año 2016 la matrícula estuvo dividida en un 53% mujeres y un 47% hombres (Gráfico 5). Dichos niveles porcentuales representan el comportamiento en matrícula de todas las universidades estatales, exceptuando el Instituto Tecnológico de Costa Rica donde el comportamiento es opuesto. No obstante, queda aún pendiente lograr mayor participación de mujeres en carreras de corte científico y tecnológico.

Gráfico 5. Matricula en universidades estatales de Costa Rica 2016, según sexo.



Fuente: elaboración propia con datos de CONARE.

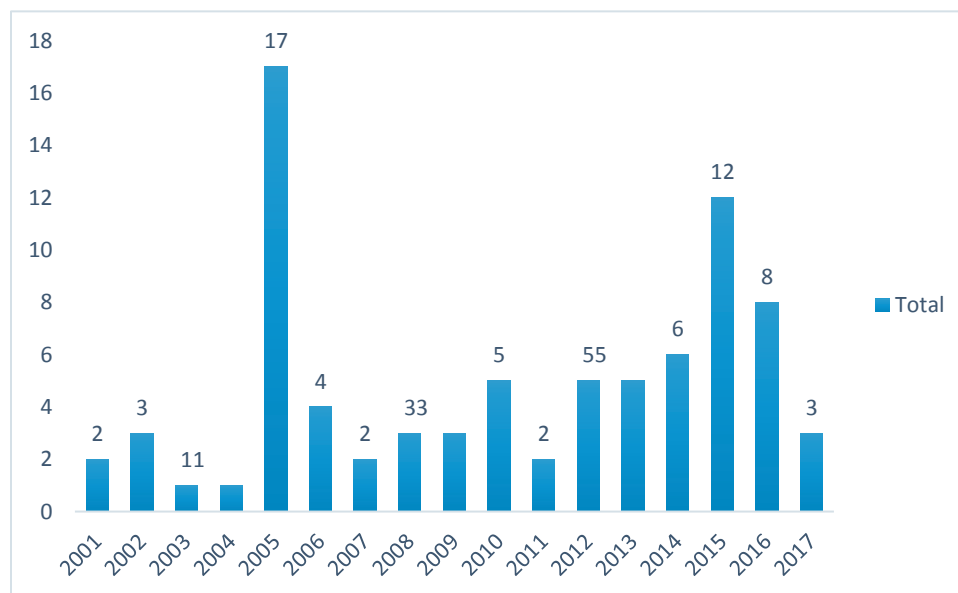
Por otro lado, Costa Rica ha sido parte del proceso de internacionalización que ha estado presente en las universidades de la región. Para el Comité de Seguimiento y Evaluación del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior (2015) en el país existen cuatro formas de internacionalización de la Educación Superior: la armonización de sistemas y acuerdos para la internacionalización y el reconocimiento mutuo, internacionalización de la oferta académica y la investigación, movilidad de personas y redes así como de instituciones y programas. De acuerdo con este Comité, actualmente, los centros educativos muestran mayor número de vinculaciones en áreas como tierra, ecología y genética.

En términos de calidad, los procesos de acreditación de las carreras universitarias han sido un común denominador en el proceso reformativo que ha tenido la educación superior de la región. En el país se le ha dado especial seguimiento a este tipo de procesos, tanto así que, según el V Informe del Estado de la Educación (2015), la Sala Constitucional del país ordenó a la Dirección de Servicio Civil otorgar puntaje adicional a los egresados de carreras acreditadas.

En Costa Rica, según los datos obtenidos del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), hasta abril del 2017, las universidades estatales tienen 82 carreras acreditadas. De las anteriores, 47 han sido acreditadas una única vez, mientras que 35 son reacreditadas. A su vez, la Universidad de Costa Rica es la que cuenta con más carreras acreditadas, 35 en total, seguida por la Universidad Nacional (19), el Instituto Tecnológico de Costa Rica (15) y la Universidad Estatal a Distancia (13).

Como se observa en el gráfico 6, el proceso de acreditación dio inicio en el 2001 para las universidades estatales. Aunque es un proceso que ha mostrado dinamismo, no se puede hablar de una tendencia al incremento o disminución a lo largo del tiempo, pues la cantidad de carreras acreditadas o reacreditadas no tienen un comportamiento uniforme, si no que varía considerablemente de un año a otro. A grandes rasgos, el promedio de carreras acreditadas o reacreditadas es de 5 por año.

Gráfico 6. Cantidad de carreras acreditadas o reacreditadas en universidades estatales de Costa Rica 2017.



Fuente: elaboración propia con datos de SINAES.

Es importante indicar que las obligaciones de la Educación Superior Estatal no se limitan a incrementar volumen de matrícula o de graduados, tampoco únicamente a tratar de suplir las exigencias del mercado laboral, si no que de acuerdo con el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (2016) debe tener accionar en: atraer y formar talento, garantizar la formación académica y científica de más alta calidad; formar profesionales para el sector público y privado para desarrollar investigación básica aplicada; generar conocimiento innovador; así como incidir en el desarrollo social y cultural de la sociedad mediante la generación de capacidades, autonomía y visión crítica.

3. La Nueva Coyuntura y Perspectivas Institucionales: Análisis Interno

Se destacan tres ejercicios institucionales para enmarcar la situación actual y las perspectivas del futuro de la UTN.

3.1 Diagnóstico FODA

Este diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades de la Universidad, referenciándolas como factores de carácter interno de la institución, sobre los cuales es posible incidir en mayor o menor grado de acuerdo con la determinación y los planes de intervención pertinentes.

También agrupa las oportunidades y amenazas, entendidas como factores externos, que si bien no son del control absoluto de la institución, sí es posible y necesario preparar las condiciones para aprovechar las potencialidades que se presentan, así como evitar problemas de significado relevante para la Universidad.

Tabla 4
Factores internos análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo educativo de formación técnica diferenciador dentro de la oferta de educación superior. 2. Políticas inclusivas de admisión a la Universidad. 3. Promoción y desarrollo de iniciativas para el fortalecimiento de la permanencia y del éxito académico. 4. Existencia de un modelo Institucional de evaluación para la calidad académica. 5. Carreras con las salidas laterales de diplomado habilitantes para la inserción laboral. 6. Reconocimiento social, productivo y académico de la Universidad como una institución innovadora, a nivel nacional e internacional. 7. Alineamiento de la Universidad con los postulados de la sostenibilidad ambiental. 8. Modelo de gestión institucional desconcentrado y flexible. 9. Vigoroso proceso de desarrollo académico sostenido en las sedes regionales. 10. Existencia y consolidación de un sistema de vinculación entre la Universidad y los sectores productivos. 11. Destacada participación en redes académicas universitarias a nivel internacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo asimétrico entre sedes de la Universidad. 2. Marco normativo insuficiente y deficiencia en su aplicación en las distintas áreas y procesos de la institución. 3. Inexistencia de un sistema de información institucional integrado. 4. Desarticulación de los procedimientos y trámites que impide un adecuado funcionamiento del modelo administrativo desconcentrado. 5. Débil experiencia, deficiente planificación operativa y rigidez administrativa para el manejo de fondos externos. 6. Insuficiente integración entre las áreas de docencia, investigación y transferencia, extensión y acción social y vida estudiantil, lo que dificulta el desarrollo de iniciativas institucionales articuladas. 7. Débiles iniciativas, poca cultura investigativa y escasa participación del personal académico en proyectos de investigación científica. 8. Insuficiente alcance de las iniciativas institucionales para la atención y promoción de derechos de personas con discapacidad. 9. Débil organización y participación estudiantil. 10. Deficiencia en la gestión y disponibilidad de información sobre los procesos y actividades institucionales. 11. Insuficientes mecanismos de comunicación y rendición de cuentas a la sociedad. 12. Débil medición del impacto de la gestión institucional en sus diferentes ámbitos de acción.

Tabla 5
Factores externos análisis FODA

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interés de la sociedad, especialmente de los sectores productivos para el desarrollo de iniciativas de vinculación con la Universidad. 2. Posibilidad de alianzas estratégicas nacionales e internacionales para impulsar y promover el desarrollo institucional. 3. Demanda o requerimiento de presencia académica de la Universidad en nuevas áreas geográficas. 4. Creación de empresas comerciales para potenciar la oferta de servicios de la institución. 5. Acreditación de carreras para el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la imagen institucional. 6. Instalación en el país de sectores empresariales que demandan profesionales con las competencias técnicas y tecnológicas vinculadas a la oferta académica de la UTN. 7. Demanda de programas virtualizados y bimodales en el área técnica y tecnológica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit fiscal que genera presiones e incertidumbre en el presupuesto público y universitario. 2. Dificultad para llenar las necesidades de recurso humano especializado en algunas carreras y sedes. 3. Expansión del negocio educativo privado a nivel nacional e internacional. 4. Débil comprensión del modelo educativo por parte de agentes externos que determinan expectativas erróneas sobre la gestión de la Universidad.

3.2 Principales Desafíos al 2021

Como parte del proceso de análisis interno, las principales área de gestión institucional realizaron una revisión de los logros y desafíos enfrentados desde el 2011, y especialmente, de los retos hacia la etapa final del decenio de planificación.

Se presenta una síntesis de esos retos que quedarán por asumir (sin un orden de prioridad), y que son parte de los insumos para el planteamiento de las metas estratégicas.

- Asegurar una oferta académica de alta calidad, diversa e innovadora, en correspondencia con los requerimientos sociales y productivos que demanda el desarrollo humano sostenible.
- Integrar y agilizar los procesos y procedimientos institucionales de carácter administrativo que dan soporte a los procesos sustantivos de la gestión académica.
- Elevar el volumen, la calidad y la pertinencia de la producción académica y científica.
- Profundizar y ampliar las iniciativas de integración y articulación educativa con otras instituciones de educación superior u organismos nacionales o internacionales a través de diseños conjuntos, programas académicos, intercambios de experiencias, entre otras.

- Consolidar la vinculación con los sectores productivos en áreas relevantes para el desarrollo institucional y nacional.
- Potenciar las capacidades de desarrollo de la investigación científica aplicada.
- Fomentar una dimensión formativa hacia el emprendedurismo, la empresarialidad y la innovación, que se refleje en la cultura empresarial y de empleabilidad del país.
- Incrementar el aprovechamiento las tecnologías como herramientas trascendentes para la innovación y el mejoramiento de sus procesos educativos.
- Asentar una cultura estudiantil de identificación y arraigo con la Universidad.
- Disponer de un sistema de matrícula más eficiente e integrador de procesos.
- Ampliar los alcances y el impacto de los programas de extensión y acción social, especialmente los que se enfocan en las oportunidades para poblaciones más vulnerables.
- Alcanzar un máximo aprovechamiento de las oportunidades de los convenios de cooperación existentes y gestionar las nuevas alianzas bajo un esquema de aporte estratégico al desarrollo institucional.
- Promover el desarrollar de estudios de población estudiantil, rendimiento académico, perfiles institucionales, entre otros, con un carácter sistémico de mayor colaboración y acercamiento con investigadores y académicos latinoamericanos.
- Desarrollo de un cuerpo normativo suficientemente robusto y completo para organizar de forma eficiente, armoniosa y previsoramente los procesos y procedimientos institucionales.
- Lograr una relación de mayor comunicación con la sociedad, especialmente, hacerla protagonista de los procesos que promueven la rendición de cuentas y la transparencia.

3.3 Prioridades Institucionales

Apoyado en las propuestas del plan estratégico original, y considerando el panorama institucional que concebía para su nuevo periodo de administración 2016-2020, la Rectoría de la UTN también había establecido una serie de prioridades institucionales que se transformaban en acciones concretas. Estas prioridades reforzaron las bases diagnósticas y programáticas en la actualización del PIDE, según las siguientes áreas generales.

Docencia

Implementar el Marco Conceptual del Modelo Educativo de la UTN, y sus instrumentos derivados, para garantizar el desarrollo de un modelo innovador centrado en el aprendizaje.

Continuar impulsando, hasta su realización final, la ejecución del Programa de Autoevaluación y Acreditación de Carreras como parte del esfuerzo institucional de aseguramiento de la calidad.

Respaldar los esfuerzos de la Red de Innovación Académica para consolidar la incorporación de nuevos enfoques educativos.

Fortalecer y desarrollar con mayor intensidad el programa de articulación académica con los colegios técnicos profesionales y con el Instituto Nacional de Aprendizaje.

Lograr la adecuada organización y el funcionamiento pleno de los órganos de gestión académica establecidos en el Estatuto Orgánico, fortaleciendo la gestión de las Carreras en todas sus dimensiones.

Fortalecer y extender el Programa de Éxito Académico, en conjunto con las acciones de retención y permanencia que impulsa la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, mediante acciones concretas y sostenidas de nivelación, acompañamiento y orientación.

Fortalecer y consolidar la Unidad de Producción de Recursos Didácticos, con un programa de gestión innovador y pertinente.

Vida Estudiantil

Fortalecer y extender el Programa de Retención y Permanencia, como necesario complemento del programa de éxito académico desarrollado por la Vicerrectoría de Docencia.

Revisar y fortalecer sustancialmente el programa de becas y ayudas económicas en todos los ámbitos.

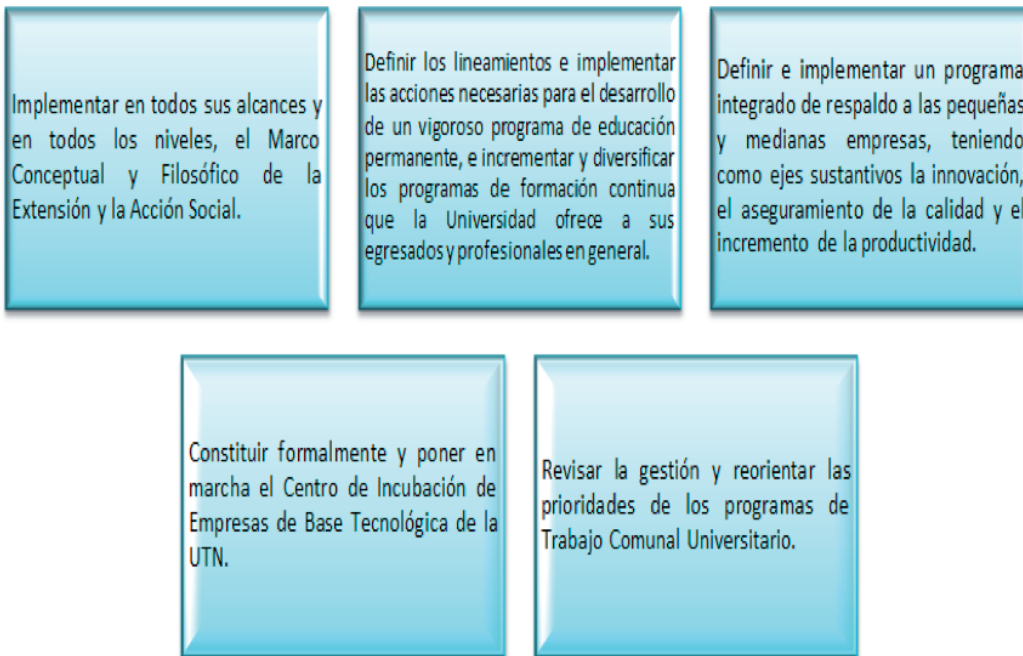
Formular e implementar un nuevo y vigoroso proyecto de residencias estudiantiles en las sedes regionales, y gestionar el incremento de los recursos para su desarrollo.

Intensificar la cobertura y alcances de los programas deportivos y culturales como medio de fortalecer la vida universitaria.

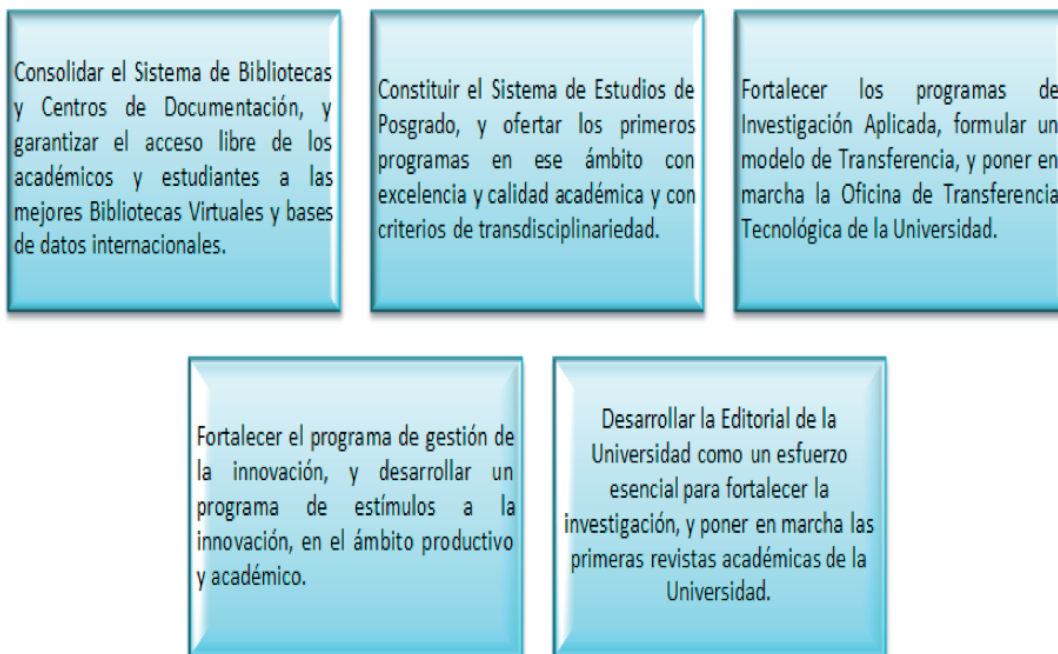
Establecer un programa "Alumni" de seguimiento y vinculación con los graduados.

Constituir formalmente la Bolsa de Empleo de la Universidad Técnica Nacional.

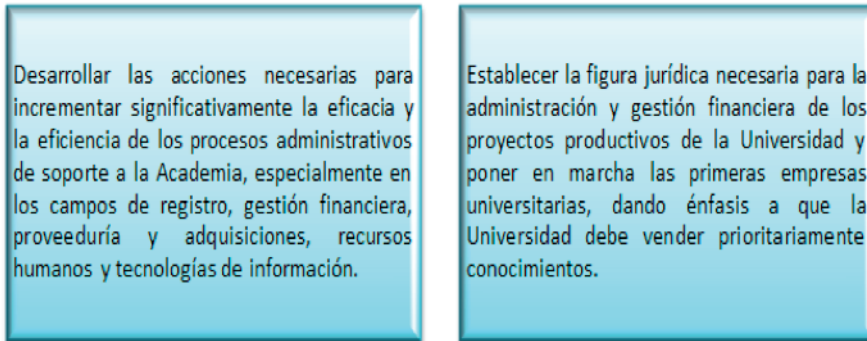
Extensión y Acción Social



Investigación y Transferencia



Gestión y Desarrollo Institucional



4. Marco Estratégico Institucional

4.1 Visión

Ser una universidad de vanguardia en la formación integral de profesionales, la investigación y la extensión en las áreas técnicas y tecnológicas, con un enfoque de humanismo científico innovador, que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.

4.2 Misión

Brindar una educación de excelencia, integral e inclusiva, en el marco de la moderna sociedad del conocimiento, centrando nuestra acción académica en el área científica, técnica y tecnológica, con una investigación aplicada e innovadora como elemento fundamental para el desarrollo humano en articulación con los sectores productivos de la sociedad.

4.3 Valores

Responsabilidad: respondemos por nuestros actos, desarrollando acciones provechosas para todos los miembros de la sociedad y para su entorno tanto ambiental como social, rindiendo cuentas por ello.

Excelencia: sin excepción, todas las funciones desarrolladas por el personal, y los servicios que presta la Universidad, llevan el compromiso de hacerse con calidad.

Equidad: promovemos que todas las personas tengan el derecho a acceder con justicia e igualdad a los servicios que la Universidad les puede ofrecer para mejorar sus condiciones de vida.

Respeto: reconocemos que todas las personas son valiosas en sí mismas, procurando la mutua comprensión, y permitiendo la expresión de ideas y las distintas formas de ser.

Compromiso: cada funcionario trabaja con la convicción y el deseo de aportar su mejor esfuerzo para construir la mejor universidad.

Solidaridad: somos conscientes de las necesidades del otro, por tanto procuramos el apoyo y colaboración mutua.

Transparencia: rendimos cuentas compartiendo con la comunidad universitaria y la sociedad información clara y relevante sobre la gestión institucional.

Autonomía: tenemos capacidad para tomar decisiones independientes sobre la organización y funcionamiento de la Universidad, con base en principios y normas que garantizan el cumplimiento de nuestra responsabilidad y compromiso con la sociedad.

4.4 Objetivos Estratégicos Institucionales

1. Asegurar una gestión institucional responsable y transparente mediante una eficaz evaluación y rendición de cuentas.
2. Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.
3. Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.
4. Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.
5. Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.
6. Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.
7. Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.
8. Establecer un sistema de evaluación y autoevaluación para la mejora continua y la acreditación académica.
9. Establecer un sistema integrado de información y comunicación que garantice el acceso oportuno, transparente y confiable a los datos institucionales.
10. Fortalecer la capacidad de autogobierno, la seguridad financiera y la independencia de gestión, para consolidar el ejercicio pleno de la autonomía universitaria.
11. Garantizar a poblaciones diferenciadas la equidad en el acceso a las carreras y los demás servicios que brinda la institución.
12. Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.
13. Desarrollar la cooperación académica, técnica y financiera para el fortalecimiento del desarrollo institucional.
14. Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente

como ejes transversales en los diversos procesos académicos.

15. Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano

16. Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.

17. Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.

18. Reforzar el acceso de la población costarricense a la moderna sociedad de la información y el conocimiento.

5. Metodología de la Actualización del Plan Institucional de Desarrollo Estratégico de la Universidad Técnica Nacional, 2011-2021.

El proceso de actualización del plan estratégico de la UTN es el resultado de la revisión de logros obtenidos hasta el 2016, así como del nuevo contexto interno y externo de la Universidad, y por supuesto, las nuevas aspiraciones y retos que han ido surgiendo cinco años después de que el plan original fuera elaborado.

En los años 2011, 2012 y 2013 se llevaron a cabo los primeros monitoreos a las metas estratégicas, de manera que se empezaron a tomar las primeras medidas correctivas.

En el 2016, a mitad del periodo de vigencia del plan, se efectuó el análisis integral de revisión de los logros estratégicos institucionales, el avance en las metas del plan, y los retos y desafíos de cara al 2021. Este fue un ejercicio reflexivo y evaluativo realizado con el desarrollo de varios componentes y etapas, según la tabla 6.

Tabla 6
Principales etapas del proceso de actualización del PIDE UTN

Fase o etapa	Periodo	Resultado
Seguimiento cumplimiento 2016		Medición de avance de metas
Jornada de análisis del contexto interno	Febrero	Valoración de las capacidades y retos institucionales.
Jornadas de análisis del contexto externo	Febrero	Valoración de los desafíos frente al entorno institucional.
Revisión del marco filosófico	Febrero- marzo	Actualización de misión, visión, objetivos estratégicos y valores
Revisión del FODA	Abril	Actualización del FODA institucional
Revisión de la estructura del plan	Abril	Actualización de la estructura para la formulación y articulación de los planes de acción.
Formulación de los planes de acción	Junio-julio	Metas del plan estratégico

Con la información del avance del plan hasta el 2016, las actividades de análisis del contexto interno y externo permitieron determinar la capacidad de respuesta mostrada hasta entonces en relación con los retos afrontados, y pensar en cuáles desafíos están por venir, contrastándolos con las potencialidades de la Universidad y las rutas de acción que debe fijar para alcanzar sus principales objetivos dentro del plan.

Las metas formuladas contemplan en algunos casos, vías de continuidad para algunas estrategias originales que no pudieron ejecutarse al 100%, o que habiéndolo alcanzado, ameritaban un empuje final de mayor impacto. También se refieren a nuevos planteamientos que se corresponden con nuevas realidades, nuevas necesidades y nuevas expectativas de desarrollo en todas las áreas de gestión institucional.

Actores del Proceso

Uno de los propósitos en la actualización del plan estratégico fue integrar en un mismo proceso de formulación a toda la organización, comprendiendo las Sedes, Vicerrectorías, Centros especializados y Direcciones superiores.

Con esto se buscaba una articulación horizontal y vertical de las líneas de acción dentro de la Universidad, procurando que estas no se interrumpieran por distancias físicas, de estructura organizativa, ni de escalas de jerarquía.

La metodología proponía un proceso participativo, según la condición de cada etapa. Las jornadas de reflexión, por ejemplo, fueron espacios concebidos como oportunidades para

que los tomadores de decisión y los líderes de procesos analizaran la realidad institucional y las perspectivas del desarrollo de la UTN.

En la revisión del marco filosófico y la actualización del diagnóstico FODA, se abrió la participación a toda la comunidad institucional para que aportaran sus ideas y análisis.

La formulación de los planes de acción supuso la integración de las ideas generadas en las etapas anteriores, y requería la participación de quienes tienen a su cargo la gestión de dependencias o procesos, por medio de los cuales, la Universidad ejecutará el PIDE.

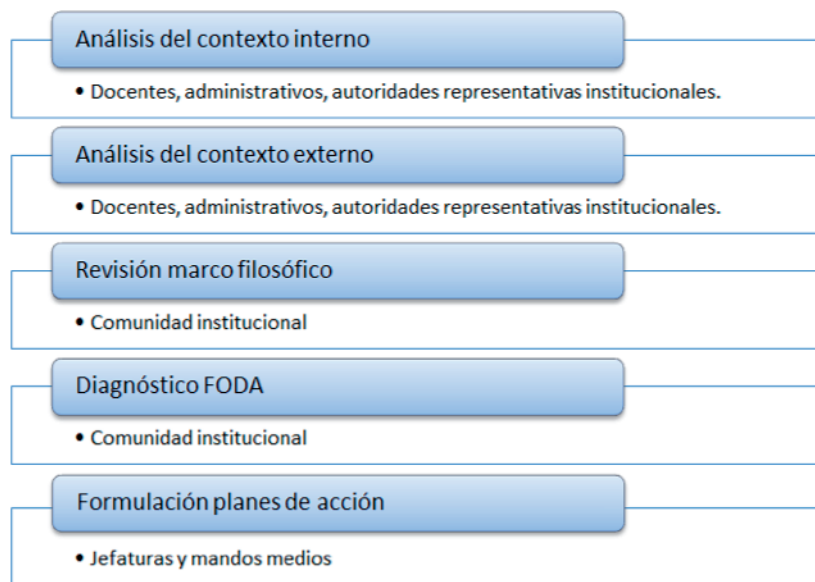
Además, se integró un Comité Consultivo, conformado por el Rector, representantes de los estamentos estudiantil, docente, administrativo, sector productivo y decano en el Consejo Universitario, así como la Directora de Planificación, para analizar y avalar algunos de los productos o subproductos del proceso.

También se recurrió a grupos de trabajo especializados, a fin de obtener criterios o apoyo directo en la ejecución de las actividades.

La figura 2 describe la participación institucional en el proceso de actualización del PIDE.

Figura 2

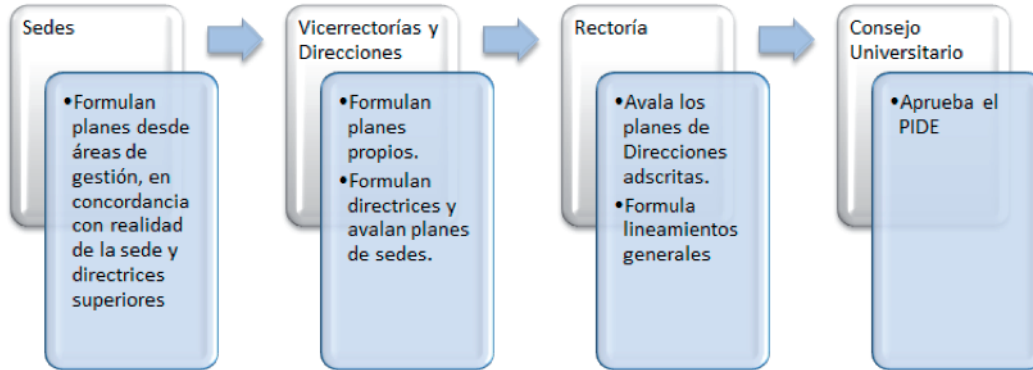
Principales actores y etapas del proceso de actualización del PIDE UTN



La figura 3 por su parte, ilustra el proceso de formulación y de avales de las propuestas planteadas desde las sedes, hasta culminar con el PIDE integrado.

Figura 3

Secuencia general de formulación y avales de las propuestas de planes de acción para la actualización del PIDE UTN



Estructura Estratégica

El plan original (2011-2021) fue elaborado con una estructura de matriz, que basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card), describía e integraba una secuencia de acción estratégica que tenía como punto de partida una "perspectiva" o dimensión de gestión, hasta desembocar en las metas anuales y sus responsables.

Sin embargo, al analizar este esquema para determinar el proceso de revisión, actualización y posterior seguimiento y evaluación, los equipos técnicos propusieron una estructura más abierta y directa para el planteamiento de las nuevas metas, según se muestra en la figura 4.

Figura 4

Esquema básico para la formulación de metas PIDE UTN



La simplificación de la estructura requirió la reagrupación de elementos de la estructura anterior, que resultaban imprescindibles, pero que se modificaban de acuerdo a las nuevas condiciones a considerar. Además, los ejes institucionales se reforzaron tomando en cuenta los postulados de la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO 2009, las aspiraciones del sistema CONARE expresadas en el PLANES 2016-2020, así como algunos de los desafíos que plantean los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Las áreas, como puntos de partida de la estructura estratégica, se corresponden con las dimensiones funcionales de la gestión institucional.

- Administración
- Docencia
- Extensión y acción social
- Investigación y transferencia
- Vida estudiantil

Los ejes institucionales, o dimensiones estratégicas que darían proyección a las metas estratégicas generales y anuales son:

Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Involucra las diferentes acciones para promover un equilibrio y ejercicio de derechos y oportunidades entre las poblaciones para el ingreso, permanencia y logro de las metas estudiantiles en la UTN, considerando la diversidad de las poblaciones y características como condición socioeconómica, sexo, situación de género, discapacidad, procedencia o residencia geográfica, capital e historial académico, entre otras.

Se incluyen las iniciativas para la previsión y prestación de servicios, bienes, recursos económicos y profesionales, cultura institucional y ambiente académico favorable para las poblaciones estudiantiles por ingresar y que ya forman parte de la UTN.

Tendrán como objetivo procurar un impacto final de mejoramiento de las posibilidades profesionales, sociales y económicas para enfrentar los retos futuros en los planos personales, familiares y de país.

Pertinencia y Responsabilidad Social

Corresponde a las iniciativas que permitan aprovechar el potencial y capacidad de respuesta de la Universidad en relación con las necesidades explícita o indirectamente demandadas por los diferentes grupos sociales, comunidades, organizaciones, y sectores empresariales.

Puede incluirse la acción social universitaria bajo sus diferentes modalidades, así como acciones de apertura o acercamiento de la Universidad con la sociedad o con otros actores institucionales u organizativos en procura del bien social.

Tendrán como objetivo contribuir en la resolución de los problemas locales y nacionales que se enfocan desde el ámbito de responsabilidad social universitaria, observando criterios de impacto social y de poblaciones prioritarias, respetando sus identidades culturales, conocimientos y derechos.

Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Incluye las acciones que procuran mejorar las capacidades de los sectores empresariales, y la capacidad empresarial y productiva en general de las diferentes empresas y organizaciones. Asimismo, las iniciativas para fortalecer las relaciones entre la Universidad, egresados de la UTN, sociedad, gobierno y sectores empresariales con miras a elevar las potencialidades del desarrollo desde la esfera laboral, empresarial y productiva.

Pueden tratarse de acciones de venta de servicios en sus diferentes modalidades, estrategias conjuntas con otras organizaciones e instituciones para fortalecer las capacidades de las empresas y la relación entre y con ellas, iniciativas propias del orden de la docencia, investigación o extensión enfocadas al aporte e intercambio de capacidades con fines didácticos, iniciativas de cooperación o alianzas técnicas y financieras entre la universidad y las empresas, en un marco excepcional de transparencia, rendición de cuentas y prevalencia del carácter de autonomía universitaria.

Tendrán como objetivo incentivar el desarrollo nacional sustentable por medio de mejoras en la productividad, la integración y coordinación de iniciativas para el desarrollo, la ampliación de las potencialidades de producción para la economía de mercado y el autoabastecimiento, y la mejora en las capacidades de desempeño laboral de la población.

Calidad Académica

Contiene las propuestas para que los procesos y los servicios en general que ofrece la UTN desde el ámbito de la formación y la capacitación se realicen en todas sus Sedes y Centros de acuerdo con los criterios que la institución defina como los idóneos, asimismo, las iniciativas que promuevan un respaldo a estos propósitos.

Se puede incluir la capacitación docente, lo relativo a procesos de evaluación y mejora de la calidad, la investigación y la innovación educativa, los procesos o iniciativas de internacionalización académica, entre otros.

El objetivo es que se pueda promover y alcanzar en todos los posibles puntos de análisis, un alto nivel de calidad y un consistente desempeño institucional en lo académico.

Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Corresponde a los planteamientos para impulsar y elevar la cultura científica de la Universidad, así como los resultados e impacto de los procesos de investigación, del desarrollo tecnológico y de la innovación tecnológica al servicio de la sociedad.

Implica las iniciativas relacionadas con el desarrollo de proyectos de investigación básica y aplicada (según los lineamientos institucionales) por medios propios o en colaboración con otros entes; eventos de promoción de la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación; estrategias para el fortalecimiento de la práctica investigativa, el desarrollo científico-tecnológico y la innovación en el personal dedicado a la investigación, el cuerpo docente y los estudiantes.

Tiene como objetivo acelerar la superación del rezago institucional en materia de capacidades y desarrollo científico, tecnológico y de innovación, que le permita no sólo crecer académicamente, sino además, hacer aportes más significativos para la resolución de los grandes problemas del país y la humanidad.

Procesos de Gestión

Corresponde a los planteamientos para mejorar las formas y los resultados de los procesos de orden administrativo sobre los que se realiza la prestación de los diferentes servicios que ofrece la institución.

Son iniciativas relacionadas con mejoras en la eficiencia y pertinencia de los servicios y del desempeño de los funcionarios que los ejecutan, con la agilidad y eficacia de los procedimientos, con el fortalecimiento o aseguramiento de los recursos que soportan los procesos, con la adecuada comunicación organizativa y la transparencia institucional, entre otros.

Tiene el fin de procurar que todos los procesos institucionales se complementen eficazmente y encuentren el respaldo adecuado en la gestión de los procedimientos de orden administrativo que realizan los diferentes funcionarios (administrativos y académicos) y usuarios.

Desarrollo Estructural e Infraestructura Tecnológica

Se refiere a las iniciativas que procuran mejoras en la capacidad o calidad de edificios y otras construcciones, así como en la infraestructura tecnológica para la adecuada prestación de los servicios, y con anticipación a situaciones críticas que afecten el desarrollo y la gestión institucional.

Recoge lo concerniente a iniciativas estratégicas de construcciones, adecuaciones, actualizaciones, mantenimiento de edificaciones y de infraestructura para la disponibilidad y acceso de la tecnología.

Su finalidad es proveer adecuadamente los componentes de estructura material que acompañen el proceso de desarrollo institucional previsto.

Sostenibilidad Ambiental

Son las iniciativas o estrategias para incidir en un resultado positivo, o lo más equilibrado posible sobre la huella ecológica de la institución. Además, las dirigidas a propiciar actitudes y prácticas responsables con el ambiente, tanto en la institución como en la sociedad.

Se pueden incluir mejoras en los procesos y procedimientos para una gestión ambientalmente responsable, capacitaciones internas y externas, prácticas de conservación ambiental, entre otros.

Tiene como fin que la Universidad desarrolle un modelo de gestión responsable con el ambiente y con la sociedad.

Cohesión social y Territorial

Se trata de iniciativas específicas o estrategias orientadas a crear condiciones para disminuir las brechas en la sociedad, producto del desarrollo desigual por regiones o situación geográfica.

Se cuentan las propuestas para potenciar las capacidades humanas, naturales o tecnológicas por medio de la capacitación o la formación académica directamente en regiones con menor índice de desarrollo o mayor necesidad de apoyo institucional, las articulaciones y convenios con el fin de disminuir los índices relacionados a la desigualdad y pobreza en estas regiones, las prácticas y proyectos creados específicamente para apoyar presencialmente la mejora en las condiciones de vida de sus habitantes.

La finalidad es que la universidad sea un actor relevante en el proceso de impulso del desarrollo nacional sostenible y con equidad.

A continuación se presentan los planes de acción por áreas y subdivididas por sedes.

Área de Administración

Eje: Calidad Académica

Área de Administración

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se realizará el 100% de un estudio técnico para determinar el ciclo de vida de las carreras actuales de la Sede al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% del estudio técnico. (Criterios técnicos metodológicos)	Se tendrá un avance del 50% del estudio técnico. (Aplicación de metodología)	Se tendrá un avance del 75% del estudio técnico. (Presentación de resultados)	Se tendrá un avance del 100% del estudio técnico. (Evaluación)	Decana.

Eje: Desarrollo estructural e infraestructura tecnológica

Área de Administración

Eje: Desarrollo Estructural e Infraestructura Tecnológica

Dependencia: Dirección General de Administración Universitaria

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se implementará al 100% el Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de implementación del Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura. (Administración General Universitaria y el Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa)	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura. (Sede Central y Sede de Guanacaste)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura. (Sede del Pacífico y Sede de San Carlos)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura. (Sede de Atenas)	Jefatura de Ingeniería y Arquitectura - Gestión de Infraestructura.

Área de Administración

Eje: Desarrollo Estructural e Infraestructura Tecnológica

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se formulará al 100% un proyecto para reincorporar toda el agua que es utilizada en el proyecto acuícola al canal principal de riego de la finca experimental al 2018.	Porcentaje de avance.	Se formulará al 100% un proyecto para reincorporar toda el agua que es utilizada en el proyecto acuícola al canal principal de riego de la finca experimental.				Director Finca Experimental Taboga.

**Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación
Tecnológica y Transferencia.**

Área de Administración

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente como ejes transversales en los diversos procesos académicos.	Se realizarán 4 ferias de innovación, creatividad e Investigación al 2021.	Número de ferias realizadas.	Se realizará 1 feria de innovación, creatividad e Investigación.	Se realizará 1 feria de innovación, creatividad e Investigación.	Se realizará 1 feria de innovación, creatividad e Investigación.	Se realizará 1 feria de innovación, creatividad e Investigación.	Decano.

Área de Administración

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente como ejes transversales en los diversos procesos académicos.	Se realizarán 4 ferias de innovación, creatividad e Investigación al 2021.	Número de ferias realizadas.	Se realizará 1 feria de innovación, creatividad e Investigación.	Se realizará 1 feria de innovación, creatividad e Investigación.	Se realizará 1 feria de innovación, creatividad e Investigación.	Se realizará 1 feria de innovación, creatividad e Investigación.	Decano.

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Área de Administración

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar la cooperación académica, técnica y financiera para el fortalecimiento del desarrollo institucional.	Se firmarán 6 convenios de cooperación con los principales colegios Técnicos y Académicos del cantón Central de Alajuela y Grecia al 2021.	Número de convenios firmados.	Se firmarán 2 convenios de cooperación.	Se firmará 1 convenios de cooperación.	Se firmará 1 convenios de cooperación.	Se firmarán 2 convenios de cooperación.	Decano.

Área de Administración

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar la cooperación académica, técnica y financiera para el fortalecimiento del desarrollo institucional.	Se gestionarán 5 convenios de cooperación con los principales colegios Técnicos y Académicos de los Cantones de Los Chiles, Guatuso, Zarceró y San Carlos, al 2021.	Número de convenios gestionados.	Se gestionarán 2 convenios de cooperación.	Se gestionará 1 convenio de cooperación.	Se gestionará 1 convenio de cooperación.	Se gestionará 1 convenio de cooperación.	Decano.
Posicionar a la Universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se implementará al 100% el Convenio de Cooperación con la Escuela Concepción de La Abundancia, al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del Convenio de Cooperación. (Firma del convenio)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del Convenio. (Establecimiento de la carta de entendimiento y ejecución de acciones)			Decano.
	Se constituirá el 100% de la unidad de apoyo para la formulación de proyectos de las diferentes instituciones y organizaciones de la Región Huetar Norte, al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de constitución de la unidad de apoyo para la formulación de proyectos. (Presentación y desarrollo de la propuesta)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de constitución de la unidad de apoyo para la formulación de proyectos. (Creación de la Unidad)			Decano.

Eje: Procesos de Gestión

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Rectoría

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer un sistema integrado de información y comunicación que garantice el acceso oportuno, transparente y confiable a los datos institucionales.	Se desarrollará la implementación del 60% del Sistema de Información Universitaria ERP de acuerdo con las prioridades institucionales, al 2021.	Porcentaje de avance.		Se tendrá un avance del 25% del proceso de implementación planteado.	Se tendrá un avance del 50% del proceso de implementación planteado.	Se tendrá un avance del 100% del proceso de implementación planteado.	Director Gestión de Tecnologías de Información.
Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se definirán e implementarán 8 campañas de comunicación de políticas, proyectos y programas, de acuerdo con las prioridades institucionales al 2021.	Número de campañas implementadas.	Se diseñarán e implementarán 2 campañas de comunicación.	Se diseñarán e implementarán 2 campañas de comunicación.	Se diseñarán e implementarán 2 campañas de comunicación.	Se diseñarán e implementarán 2 campañas de comunicación.	Director de Comunicación Institucional.
	Se desarrollará el 100% un plan estratégico para mejorar la proyección institucional en la sociedad y reforzar la credibilidad de los estudiantes actuales y potenciales hacia la UTN al 2021.	Porcentaje de avance.	Se obtendrá un avance del 10% en el plan. (Diseño y aprobación del Plan primer semestre)	Se obtendrá un avance del 40% del plan. (Implementación)	Se obtendrá un avance del 70% del plan. (Implementación)	Se obtendrá un avance del 100% del plan. (Implementación)	Director de Comunicación Institucional.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Dirección General de Administración Universitaria

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se diseñará el 100% del Plan de Mercadeo Estratégico de productos y servicios académicos, al 2018.	Porcentaje de avance.	Se diseñará el 100% del Plan de Mercadeo Estratégico de productos y servicios académicos.				Director de Mercadeo y Gestión de Ventas.
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se digitalizarán al 100% los expedientes físicos de estudiantes de nuevo ingreso y regulares, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 55% en el proceso de digitalización de expedientes. (Elaboración del proyecto, implementación con 100% expedientes nuevo ingreso y 25% expedientes regulares)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de digitalización de expedientes. (100% expedientes nuevo ingreso y 50% regulares)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de digitalización de expedientes. (100% expedientes nuevo ingreso y 100% regulares)		Directora de Registro Universitario.
	Se implementará el 100% de un Sistema de Plaqueo y Control de Activos para el año 2021.	Porcentaje de avance.	Se implementará el 10% del Sistema de Plaqueo y Control de Activos. (Especificaciones)	Se implementará el 30% del Sistema de Plaqueo y Control de Activos. (Compra del sistema y capacitación del personal de DCBI)	Se implementará el 70% del Sistema de Plaqueo y Control de Activos. (Plaqueo del 50% de bienes)	Se implementará el 100% del Sistema de Plaqueo y Control de Activos. (Plaqueo completo de bienes)	Directora de Control de Bienes e Inventarios.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Dirección General de Administración Universitaria

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se realizará al 100% un diagnóstico base para los Planes de Gestión de Riesgos de Infraestructura de la Universidad al 2018.	Porcentaje de avance.	Se realizará al 100% el diagnóstico base de Gestión de Riesgos de Infraestructura de la Universidad.				Directora General Administrativa.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer la capacidad de autogobierno, la seguridad financiera y la independencia de gestión, para consolidar el ejercicio pleno de la autonomía universitaria.	Se implementará al 100% los Planes de Desarrollo de las carreras de la Sede al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Decano.
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se Implementará al 100% el Plan de Mercadeo de la sede, vinculado al plan de mercadeo institucional, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del Plan. (Elaboración de estrategias)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del Plan. (Implementación de estrategias)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del Plan. (Implementación estrategias)		Titular Unidad de Mercadeo y Comunicación.

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU al 2019.	Porcentaje de avance.		Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU.			Directora de gestión administrativa.
	Se formulará e implementará en un 100% un Programa de Mantenimiento Correctivo y Preventivo a la Maquinaria y Equipo, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 20% del Programa de Mantenimiento Correctivo y Preventivo a la Maquinaria y Equipo. (Elaboración y presentación de los procedimientos para el uso y mantenimiento)	Se tendrá un avance del 40% del Programa de Mantenimiento Correctivo y Preventivo a la Maquinaria y Equipo. (Inventario de la maquinaria y equipo, diagnóstico y presentación del plan)	Se tendrá un avance del 60% del Programa de Mantenimiento Correctivo y Preventivo a la Maquinaria y Equipo. (Primera fase de implementación del plan)	Se tendrá un avance del 100% del Programa de Mantenimiento Correctivo y Preventivo a la Maquinaria y Equipo. (Segunda fase de implementación del plan)	Director de gestión administrativa.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer la capacidad de autogobierno, la seguridad financiera y la independencia de gestión, para consolidar el ejercicio pleno de la autonomía universitaria.	Se implementará al 100% los Planes de Desarrollo de las carreras de la Sede al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Decano.
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se Implementará al 100% el Plan de Mercadeo de la sede, vinculado al plan de mercadeo institucional, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del Plan. (Elaboración de estrategias)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del Plan. (Implementación de estrategias)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del Plan. (Implementación de estrategias)		Titular Unidad de Mercadeo y Comunicación.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU al 2019.	Porcentaje de avance.		Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU.			Director de Gestión Administrativa.
	Se implementará al 100% Modelo de mantenimiento de equipos (bombas de agua, plantas eléctricas, planta de tratamiento, cámaras de vigilancia, ascensores y cuchillas de acceso a la universidad) al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% del Modelo de mantenimiento de equipos. (Inventario de equipos y diagnóstico del estado de los mismos)	Se tendrá un avance del 50% del Modelo de mantenimiento de equipos. (Elaborar la propuesta y procedimientos de uso y mantenimiento de los equipos relevantes)	Se tendrá un avance del 75% del Modelo de mantenimiento integral de equipos. (Registro digital del modelo de mantenimiento)	Se implementará en un 100% el modelo de mantenimiento de los equipos.	Director Gestión Administrativa.
	Se formulará e implementará en un 100% el plan de Mantenimiento de la flotilla vehicular al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance 25% el modelo de mantenimiento integral de la flotilla vehicular. (Inventario, diagnóstico de equipo y formulación del plan)	Se tendrá un avance del 50% el modelo de mantenimiento integral de la flotilla vehicular. (Primera fase de implementación del plan)	Se tendrá un avance 75% el modelo de mantenimiento integral de la flotilla vehicular. (Segunda fase de implementación del plan)	Se tendrá un avance del 100% el modelo de mantenimiento integral de la flotilla vehicular. (Tercera fase de implementación del plan)	Director Gestión Administrativa.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer la capacidad de autogobierno, la seguridad financiera y la independencia de gestión, para consolidar el ejercicio pleno de la autonomía universitaria.	Se implementará al 100% los Planes de Desarrollo de las carreras de la Sede al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Decano.
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se Implementará al 100% el Plan de Mercadeo de la sede, vinculado al plan de mercadeo institucional, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del Plan. (Elaboración de estrategias)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del Plan. (Implementación de estrategias)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del Plan. (Implementación estrategias)		Titular Unidad de Mercadeo y Comunicación.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU al 2019.	Porcentaje de avance.		Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU.			Director de Gestión Administrativa.
	Se implementará en un 100% el Programa de mantenimiento integral correctivo y preventivo de los equipos electromecánicos al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 20% del Programa de mantenimiento integral correctivo y preventivo de los equipos electromecánicos. (Inventario, diagnóstico)	Se tendrá un avance del 40% del Programa de mantenimiento integral correctivo y preventivo de los equipos electromecánicos. (Elaboración de propuesta de procedimientos para el uso y mantenimiento del equipo electromecánico)	Se tendrá un avance del 60% del Programa de mantenimiento integral correctivo y preventivo de los equipos electromecánicos. (Primera fase de implementación del plan)	Se tendrá un avance del 100% del Programa de mantenimiento integral correctivo y preventivo de los equipos electromecánicos. (Segunda fase de implementación del plan)	Director de Gestión Administrativa.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer la capacidad de autogobierno, la seguridad financiera y la independencia de gestión, para consolidar el ejercicio pleno de la autonomía universitaria.	Se implementará al 100% los Planes de Desarrollo de las carreras de la Sede al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Decana.
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se Implementará al 100% el Plan de Mercadeo de la sede, vinculado al plan de mercadeo institucional, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del Plan. (Elaboración de estrategias)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del Plan. (Implementación de estrategias)			Titular Unidad de Mercadeo y Comunicación.

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU al 2019.	Porcentaje de avance.		Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU.			Director Gestión Administrativa.
	Se formulará e implementará al 100% el modelo de mantenimiento integral de los equipos electro-mecánicos, refrigeración y de combustión, al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% del Modelo de mantenimiento integral de los equipos electro-mecánicos, refrigeración y de combustión. (Diagnóstico y propuesta de procedimientos para el uso y mantenimiento de los equipos)	Se tendrá un avance del 100% del Modelo de mantenimiento integral de los equipos electro-mecánicos, refrigeración y de combustión. (Implementación)			Director Gestión Administrativa.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer la capacidad de autogobierno, la seguridad financiera y la independencia de gestión, para consolidar el ejercicio pleno de la autonomía universitaria.	Se implementará al 100% los Planes de Desarrollo de las carreras de la Sede al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del plan de Desarrollo de la Sede.	Decano.
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se Implementará al 100% el Plan de Mercadeo de la sede, vinculado al plan de mercadeo institucional, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del Plan. (Elaboración de estrategias)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación del Plan. (Implementación de estrategias)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del Plan. (Implementación estrategias)		Titular Unidad de Mercadeo y Comunicación.

Área de Administración

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU al 2019.	Porcentaje de avance.		Se elaborará al 100% un Plan de implementación de la Gestión de Riesgos de Infraestructura, con base en el diagnóstico institucional de la DGAU.			Director Gestión Administrativa.
	Se formulará el plan de renovación y reposición de activos al 2018.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 100% del plan de renovación y reposición de activos.				Director de Gestión Administrativa.

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Área de Administración

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.	Se implementará al 100% el Plan integral para el manejo de Residuos al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 20% del Plan integral para el manejo de Residuos. (Formulación del plan, sensibilización del personal y acondicionamiento de infraestructura)	Se tendrá un avance del 50% del Plan integral para el manejo de Residuos. (Primera fase de implementación del plan)	Se tendrá un avance del 70% del Plan integral para el manejo de Residuos. (Segunda fase de implementación del plan)	Se tendrá un avance del 100% del Plan integral para el manejo de Residuos. (Tercera fase de implementación del plan)	Director de gestión administrativa.

Área de Administración

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.	Se desarrollará al 100% el proceso de certificación de Carbono neutralidad al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso. (Inventario de gases de efecto invernaderos)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso. (Pre auditoría de Carbono neutralidad)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso. (Certificación de Carbono neutralidad)		Decano.

Área de Administración

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.	Se implementará en un 100% Plan integral para el manejo de desechos al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 20% Plan integral para el manejo de desechos. (Formulación del plan, sensibilización del personal y acondicionamiento de infraestructura)	Se tendrá un avance del 50% Plan integral para el manejo de desechos. (Primera fase de implementación del plan)	Se tendrá un avance del 70% Plan integral para el manejo de desechos. (Segunda fase de implementación del plan)	Se tendrá un avance del 100% Plan integral para el manejo de desechos. (Tercera fase de implementación del plan)	Director de Gestión Administrativa.
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se implementará en un 100% el proceso de cambio en el manejo agronómico utilizando criterios técnicos de la sostenibilidad ambiental, en los proyectos productivos de arroz y caña de azúcar, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% el proceso de cambio en el manejo agronómico. (Análisis microbiológicos de los suelos y determinación de indicadores de sostenibilidad a evaluar)	Se tendrá un avance del 50% el proceso de cambio en el manejo agronómico. (Aplicación de productos biológicos para enriquecer la micro flora del suelos)	Se tendrá un avance del 70% el proceso de cambio en el manejo agronómico. (Análisis microbiológicos de los suelos y aplicación de productos biológicos)	Se tendrá un avance del 100% el proceso de cambio en el manejo agronómico. (Implementar procesos de producción sostenible de caña de azúcar y arroz)	Director Finca Experimental Taboga.

Área de Administración

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.	Se formulará e implementará en un 100% el plan integral de reciclaje en el Ecocampus de barrio La Abundancia al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 30% del plan integral de reciclaje. (Diagnóstico, definición de indicadores y diseño del plan)	Se tendrá un avance del 70% del plan integral de reciclaje. (Implementación)	Se tendrá un avance del 100% del plan integral de reciclaje. (Implementación)		Director de Gestión Administrativa.

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Área de Administración

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizarán 4 actividades de capacitación que promuevan la integración y relevo generacional en el sector agroalimentario nacional al 2021.	Número de actividades de capacitación realizadas.	Se impartirá 1 actividad de capacitación que promueva la integración y relevo generacional en el sector agroalimentario.	Se impartirá 1 actividad de capacitación que promueva la integración y relevo generacional en el sector agroalimentario.	Se impartirá 1 actividad de capacitación que promueva la integración y relevo generacional en el sector agroalimentario.	Se impartirá 1 actividad de capacitación que promueva la integración y relevo generacional en el sector agroalimentario.	Decano.
Desarrollar la cooperación académica, técnica y financiera para el fortalecimiento del desarrollo institucional.	Se gestionarán 4 convenios de vinculación con el sector productivo al 2021.	Número de Convenios gestionados.	Se gestionará 1 convenio de vinculación con el sector productivo.	Se gestionará 1 convenio de vinculación con el sector productivo.	Se gestionará 1 convenio de vinculación con el sector productivo.	Se gestionará 1 convenio de vinculación con el sector productivo.	Decano.

Área de Administración

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Posicionar a la Universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se firmarán 4 convenios de cooperación con 4 municipalidades de la provincia de Alajuela al 2021.	Número de convenios firmados.	Se firmará 1 convenio.	Se firmará 1 convenio.	Se firmará 1 convenio.	Se firmará 1 convenio.	Decano.
	Se firmarán 3 convenios de cooperación con Cámaras de Comercio, Turismo, zonas industriales del Cantón Central Alajuela al 2019.	Número de convenios firmados.	Se firmará 1 convenio de cooperación.	Se firmarán 2 convenios de cooperación.			Decano.

Área de Administración

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se implementará en un 100% el plan de Manejo para el desarrollo sostenible de la Finca Experimental de la Sede Guanacaste al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% del plan de Manejo para el desarrollo sostenible. (Presentación del Plan elaborado en el período 2017, implementación del cambio en el manejo de los suelos y pruebas de contenido de microorganismos de suelos)	Se tendrá un avance del 70% del plan de Manejo para el desarrollo sostenible. (Cambio en el manejo agronómico de los cultivos).	Se tendrá un avance del 100% del plan de Manejo para el desarrollo sostenible.		Director Finca Experimental Taboga.
	Se desarrollará en un 100% un programa de agricultura de precisión en la finca experimental de la Sede de Guanacaste al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 20% del programa de agricultura de precisión en la finca experimental. (Elaboración y presentación del proyecto)	Se tendrá un avance del 40% del programa de agricultura de precisión en la finca experimental. (Capacitación al personal de Finca y estudiantes)	Se tendrá un avance del 60% del programa de agricultura de precisión en la finca experimental. (Aplicación de tecnología en la finca y análisis de laboratorio)	Se tendrá un avance del 100% del programa de agricultura de precisión en la finca experimental.	

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Posicionar a la Universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se firmarán 9 convenios de cooperación con los sectores productivos de la Región Chorotega y Upala al 2021.	Número de convenios firmados.	Se firmarán 5 convenios de cooperación.	Se firmará 1 convenio de cooperación.	Se firmará 1 convenio de cooperación.	Se firmarán 2 convenios de cooperación.	Decano.

Área de Administración

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se desarrollará al 100% una estrategia de vinculación con los sectores productivos e instituciones claves de la región al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% de la estrategia vinculación con los sectores productivos e instituciones. (Red de apoyo y agenda de trabajo)	Se tendrá un avance del 75% de la estrategia vinculación con los sectores productivos e instituciones. (Ejecución de acciones)	Se tendrá un avance del 100% de la estrategia vinculación con los sectores productivos e instituciones. (Evaluación)		Decana.

Área de Administración

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Posicionar a la Universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se firmarán 2 convenios de cooperación con las Municipalidades de Zarceró y Guatuso, al 2019.	Número de convenios de cooperación establecidos.	Se firmará 1 convenio con la Municipalidad de Guatuso.	Se firmará 1 convenio con la Municipalidad de Zarceró.			Decano.
	Se firmarán 3 convenios de cooperación con Cámaras de Comercio y Turismo de la Región Huetar Norte, al 2020.	Número de convenios de cooperación establecidos.		Se firmará 1 convenio de cooperación.	Se firmarán 2 convenios de cooperación.		Decano.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Vicerrectoría de Docencia

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se realizarán talleres sobre Modelo educativo al 100% de directores de carrera al año 2019.	Porcentaje de cobertura de directores de carrera.	Se tendrá una cobertura del 50% de directores de carrera.	Se tendrá una cobertura del 100% de directores de carrera.			Vicerrectora de Docencia.
Establecer un sistema de evaluación y autoevaluación para la mejora continua y la acreditación académica.	Se iniciará el proceso de autoevaluación con fines de acreditación en 16 carreras, al año 2021.	Número de carreras con proceso de autoevaluación iniciado.	Se iniciará el proceso de autoevaluación en 4 carreras.	Se iniciará el proceso de autoevaluación en 4 carreras.	Se iniciará el proceso de autoevaluación en 4 carreras.	Se iniciará el proceso de autoevaluación en 4 carreras.	Jefatura Departamento de Evaluación Académica.
	Se evaluarán 13 planes de estudio, al año 2021.	Número de planes de estudio evaluados.	Se evaluarán 4 planes de estudio.	Se evaluarán 3 planes de estudio.	Se evaluarán 3 planes de estudio.	Se evaluarán 3 planes de estudio.	Jefatura Departamento de Gestión y Evaluación Curricular.
	Se realizará el 100% del proceso de autoevaluación de 3 programas: PIT, PIFH, CByME, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de autoevaluación del programa. CByME y PIT.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de autoevaluación del programa. CByME y PIT	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de autoevaluación del programa. PIFH	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de autoevaluación del programa. PIFH	Jefatura programa PIT. Jefatura Programa PIFH. Jefatura programa CByME.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se ofertarán 12 cursos de educación permanente a los egresados de las carreras del CFPTE, al 2021.	Número de cursos de capacitación.		Se ofertarán 3 cursos de capacitación.	Se ofertarán 3 cursos de capacitación.	Se ofertarán 3 cursos de capacitación.	Jefe Educación Permanente y venta de servicios.
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se realizarán 8 publicaciones en la revista Arjé sobre experiencias de aprendizaje innovadoras.	Número de publicaciones realizadas.	Se realizarán 2 publicaciones.	Se realizarán 2 publicaciones.	Se realizarán 2 publicaciones.	Se realizarán 2 publicaciones.	Jefe Área de Formación Pedagógica.
	Se diseñarán e implementarán 6 cursos de capacitación en el Modelo Educativo de la UTN vigente, dirigidos a la comunidad universitaria.	Número de cursos de capacitación.	Se diseñarán 3 cursos de capacitación.	Se implementarán 3 cursos de capacitación.	Se diseñarán 3 cursos de capacitación.	Se implementarán 3 cursos de capacitación.	Jefe Unidad de Capacitación y Actualización.
	Se diseñarán 24 fascículos de capacitación en el Modelo educativo de la UTN vigente, al 2021.	Número de fascículos de capacitación.	Se diseñarán 6 fascículos.	Se diseñarán 6 fascículos.	Se diseñarán 6 fascículos.	Se diseñarán 6 fascículos.	Jefe Unidad de Capacitación y Actualización.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se publicarán 4 ediciones de la revista innovación académica, al 2021.	Número de ediciones publicadas.	Se publicará 1 edición.	Se publicará 1 edición.	Se publicará 1 edición.	Se publicará 1 edición.	Encargada de Programa Red de Innovación académica.
	Se desarrollarán 2 investigaciones en el campo académico y tecnológico, al 2021.	Número de investigaciones realizadas.		Se desarrollará 1 investigación.		Se desarrollará 1 investigación.	Encargada de Programa Red de Innovación académica.
	Se realizarán 24 actividades para promover la innovación, investigación y emprendedurismo, al 2021.	Número de actividades realizadas.	Se realizarán 6 actividades.	Se realizarán 6 actividades.	Se realizarán 6 actividades.	Se realizarán 6 actividades.	Encargada de Programa Red de Innovación académica.
	Se realizarán 2 jornadas por sede y 2 jornadas institucionales para promover la innovación, investigación y emprendedurismo, al 2021.	Número de jornadas realizadas.	Se realizará 1 jornada por sede.	Se realizará 1 jornada institucional.	Se realizará 1 jornada por sede.	Se realizará 1 jornada institucional.	Encargada de Programa Red de Innovación académica.
	Se producirán 20 recursos didácticos para el fortalecimiento de la innovación académica, al 2021.	Número de recursos didácticos producidos.	Se producirán 5 recursos.	Se producirán 5 recursos.	Se producirán 5 recursos.	Se producirán 5 recursos.	Encargada de Programa Red de Innovación académica.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se autoevaluará con miras a la acreditación el plan de estudios de la carrera de bachillerato y licenciatura en Mediación pedagógica y su coherente vinculación con el Modelo Educativo de la UTN, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de autoevaluación. (autoevaluación del plan de estudios)	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de autoevaluación. (actualización y modificación de componentes del plan de acción)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de autoevaluación. (Gestión del plan de estudios)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de autoevaluación. (Gestión del plan de estudios)	Directora de carrera Bachillerato y Licenciatura en Mediación Pedagógica.
	Se asesorará y acompañará en el diseño de 40 cursos bimodales de las carreras de la universidad, al 2021.	Número de cursos asesorados.	Se asesorará en 10 cursos bimodales.	Se asesorará en 10 cursos bimodales.	Se asesorará en 10 cursos bimodales.	Se asesorará en 10 cursos bimodales.	Jefe Área de Tecnología Educativa.
	Se rediseñarán 12 cursos del plan de estudios del Bachillerato en la Enseñanza de la Especialidad Técnica bajo el enfoque por competencias en concordancia con el modelo educativo, al 2019.	Número de cursos rediseñados.	Se rediseñarán 6 cursos.	Se rediseñarán 6 cursos.			Directora de carrera.
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se implementarán 2 proyectos de investigación para el análisis de la modalidad dual, al 2021.	Número de proyectos de investigación implementados.		Se implementará 1 proyecto de investigación.		Se implementará 1 proyecto de investigación.	Jefe Área de Formación Pedagógica.

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizarán 4 foros para el análisis de la modalidad dual, al 2021.	Número de foros realizados.	Se realizará 1 foro.	Se realizará 1 foro.	Se realizará 1 foro.	Se realizará 1 foro.	Jefe Área de Formación Pedagógica.
	Se realizarán 8 actividades de capacitación para el análisis de la modalidad dual, al 2021.	Número de actividades de capacitación realizadas.	Se realizarán 2 actividades de capacitación.	Se realizarán 2 actividades de capacitación.	Se realizarán 2 actividades de capacitación.	Se realizarán 2 actividades de capacitación.	Jefe Área de Formación Pedagógica.
	Se producirán 65 recursos educativos para brindar asesoría y acompañamiento a las carreras, al 2021.	Número de recursos educativos producidos.	Se producirán 10 recursos educativos.	Se producirán 15 recursos educativos.	Se producirán 20 recursos educativos.	Se producirán 20 recursos educativos.	Jefe Área de tecnología educativa.
	Se ofertará un posgrado que promueva la innovación y la calidad académica para el mejoramiento de los procesos de aprendizaje en la educación superior, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 40% en la oferta del posgrado. (gestión de aprobación del diseño curricular)	Se tendrá un avance del 80% en la oferta del posgrado. (diseño curricular y gestión de aprobación de los entes respectivos)	Se tendrá un avance del 100% en la oferta del posgrado. (oferta del posgrado)		Director Ejecutivo.
Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.	Se brindará 120 actividades de capacitación y acompañamientos a la comunidad docente de la UTN, para promover el mejoramiento de los procesos educativos de maneras integrales y centradas en el aprendizaje, al 2021.	Número de actividades de capacitación.	Se realizarán 30 actividades de capacitación.	Se realizarán 30 actividades de capacitación.	Se realizarán 30 actividades de capacitación.	Se realizarán 30 actividades de capacitación.	Jefe Unidad de Capacitación y Actualización.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.	Se realizarán 180 actividades de capacitación, actualización, asesoría y seguimiento en el uso de tecnologías aplicadas a la educación al quehacer universitario, al 2021.	Número de cursos de capacitación.	Se realizarán 40 actividades de capacitación.	Se realizarán 40 actividades de capacitación.	Se realizarán 50 actividades de capacitación.	Se realizarán 50 actividades de capacitación.	Jefe Área de Tecnología Educativa.
	Se realizarán 180 actividades de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades de mediación virtual, al 2021.	Número de actividades de capacitación.	Se realizarán 40 actividades de capacitación.	Se realizarán 40 actividades de capacitación.	Se realizarán 50 actividades de capacitación.	Se realizarán 50 actividades de capacitación.	Jefe Área de Tecnología Educativa.
	Se presentarán 12 informes del proceso de evaluación del desempeño docente, al 2021.	Número de informes elaborados.	Se elaborarán 3 informes.	Se elaborarán 3 informes.	Se elaborarán 3 informes.	Se elaborarán 3 informes.	Directora de Formación Pedagógica.
	Se implementarán 4 estudios del sistema de seguimiento control y evaluación en TIC, que permita la determinar la efectiva incorporación de las nuevas tecnologías en los procesos de aprendizaje, al 2021.	Número de estudios realizados.	Se realizará 1 estudio.	Se realizará 1 estudio.	Se realizará 1 estudio.	Se realizará 1 estudio.	Jefe Área de Tecnología Educativa.

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.	Se realizarán 8 actividades para la promoción e incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de mediación pedagógica de la universidad, al 2021.	Número de actividades realizadas.	Se realizarán 2 actividades.	Se realizarán 2 actividades.	Se realizarán 2 actividades.	Se realizarán 2 actividades.	Directora de carrera.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 8 conversatorios para el intercambio de conocimientos y experiencias en el uso de herramientas y recursos tecnológicos que promuevan aprendizajes significativos, al 2021.	Número de conversatorios realizados.	Se realizarán 2 conversatorios.	Se realizarán 2 conversatorios.	Se realizarán 2 conversatorios.	Se realizarán 2 conversatorios.	Jefe Área de Tecnología Educativa.
	Se realizarán 24 actividades que propicien la integración de redes profesionales en tecnologías aplicadas a la educación, al 2021.	Número de actividades académicas realizadas.	Se realizarán 6 actividades académicas.	Se realizarán 6 actividades académicas.	Se realizarán 6 actividades académicas.	Se realizarán 6 actividades académicas.	Jefe Área de Tecnología Educativa.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente como ejes transversales en los diversos procesos académicos.	Se implementará y evaluará un sistema de gestión de calidad, ágil y moderno, con el fin de potenciar una cultura orientada hacia la mejora continua en la universidad, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de implementación y evaluación del sistema de gestión de calidad. (diseño del sistema)	Se tendrá un avance del 50 % en el proceso de implementación y evaluación del sistema de gestión de calidad. (etapa inicial de implementación del sistema)	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación del sistema de gestión de calidad. (implementación del sistema)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación del sistema de gestión de calidad. (evaluación del sistema)	Directora de Formación Pedagógica.
Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se contará con una emisora de Radio de la UTN que difunda, promueva y divulgue la cultura, la ciencia, la tecnología y las artes a nivel nacional e internacional, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 10% en el proceso de apertura de la emisora de radio. (definición de requerimientos, definición de políticas y principios que regirán la emisora radial)	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de apertura de la emisora de radio. (adquisición de equipos; diseño preliminar de la oferta radial)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de apertura de la emisora de radio. (montaje técnico y programación; lanzamiento de la emisora)		Director Ejecutivo.
	Se contará con un medio televisivo que permita la divulgación y apoyo al quehacer académico, así como la proyección de la universidad a nivel nacional e internacional, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 10% en el proceso de apertura de un medio televisivo. (definirán de requerimientos; definición de políticas y principios que regirán el medio televisivo)	Se tendrá un avance del 25% en el proceso de apertura de un medio televisivo. (adquisición de equipos; diseño preliminar del medio televisivo)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de apertura de un medio televisivo. (montaje técnico y programación; lanzamiento del medio televisivo)		Director Ejecutivo.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizará la apertura de 2 nuevas carreras agropecuarias al 2020.	Número de carreras nuevas abiertas.		Se realizará la apertura de 1 nueva carrera agropecuaria.	Se realizará la apertura de 1 nueva carrera agropecuaria.		Decano.
Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.	Se incorporará a 12 académicos en estudios de posgrado, al 2021.	Número de académicos realizando posgrados.	Se incorporará a 3 académicos. (IMFVS, AVT, ISPA)	Se incorporará a 3 académicos. (ITA, AVT, Cb y ME)	Se incorporará a 3 académicos. (COFI, IPABAP y FH)	Se incorporará a 3 académicos. (IMFVS, AVT, IPABAP)	Director de docencia.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se integrarán estrategias de aprendizaje para la implementación del modelo educativo, en un 40% de los cursos de las diferentes carreras impartidas en la Sede, al 2021.	Porcentaje de cursos con estrategias de aprendizaje integradas por carrera.	Se integrarán estrategias de aprendizaje en un 10% de los cursos.	Se integrarán estrategias de aprendizaje en un 20% de los cursos.	Se integrarán estrategias de aprendizaje en un 30% de los cursos.	Se integrarán estrategias de aprendizaje en un 40% de los cursos.	Decano.
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizará la apertura de 4 nuevas carreras y 1 maestría en las áreas de ingeniería, ciencias administrativas y tecnología, al 2020.	Número de nuevas carreras abiertas.		Se realizará la apertura de 3 nuevas carreras: Mecatrónica. Ingeniería en energías renovables. Archivística.	Se realizará la apertura de 1 nueva carrera y 1 nueva maestría: Carrera Animación. Maestría en cambio climática.		Decano.
Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.	Se incorporará a 30 académicos en estudios de posgrado, al 2020.	Número de académicos realizando posgrados.	Se incorporará a 10 académicos en estudios de posgrado.	Se incorporará a 10 académicos en estudios de posgrado.	Se incorporará a 10 académicos en estudios de posgrado.		Decano.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se producirán 12 recursos didácticos para el fortalecimiento de la producción e innovación académica de la UTN, al 2021.	Número de recursos didácticos producidos.	Se producirán 3 recursos didácticos.	Se producirán 3 recursos didácticos.	Se producirán 3 recursos didácticos.	Se producirán 3 recursos didácticos.	Director de Docencia.
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizará la apertura de la carrera de Ingeniería Renovable, al 2019.	Número de nuevas carreras abiertas.		Se realizará la apertura de 1 carrera de ingeniería en energía renovable.			Director de docencia.
Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.	Se incorporará a 10 académicos en estudios de posgrado, al 2021.	Número de académicos realizando su posgrado.	Se incorporará a 2 académicos en estudios de posgrado.	Se incorporará a 2 académicos en estudios de posgrado.	Se incorporará a 3 académicos en estudios de posgrado.	Se incorporará a 3 académicos en estudios de posgrado.	Director de docencia.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.	Se implementará en un 100%, un plan de capacitación para la elaboración de guías didácticas, al año 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 40%, en el proceso de implementación del plan de capacitación para la elaboración de guías didácticas.	Se tendrá un avance del 80%, en el proceso de implementación del plan de capacitación para la elaboración de guías didácticas.	Se tendrá un avance del 100%, en el proceso de implementación del plan de capacitación para la elaboración de guías didácticas.		Decano.
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se capacitará al 100% de los académicos de la sede en el programa de capacitación sobre el modelo educativo, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se capacitará el 30% de los académicos.	Se capacitará el 60% de los académicos.	Se capacitará el 100% de los académicos.		Director de Docencia.
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizará la apertura de 2 nuevas carreras, al 2021.	Número de nuevas carreras abiertas.		Se realizará la apertura de 1 nueva carrera.		Se realizará la apertura de 1 nueva carrera.	Director de Docencia.
Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.	Se capacitarán 60 académicos de las diferentes carreras con competencias en investigación científica y académica, al 2021.	Número de académicos capacitados.	Se capacitarán 15 académicos.	Se capacitarán 15 académicos.	Se capacitarán 15 académicos.	Se capacitarán 15 académicos.	Director de Docencia.
	Se incorporará a 18 académicos en estudios de posgrado, al 2021.	Número de académicos realizando posgrado.	Se incorporará a 2 académico en estudios de posgrado.	Se incorporará a 4 académico en estudios de posgrado.	Se incorporará a 6 académico en estudios de posgrado.	Se incorporará a 6 académico en estudios de posgrado.	Director de Docencia.

Área de Docencia

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se integrarán recursos virtuales en 46 cursos a nivel de diplomado o bachillerato o licenciatura, al 2021.	Número de cursos con recursos virtuales incorporados.	Se incorporarán recursos virtuales en 12 cursos a nivel de diplomado o bachillerato o licenciatura.	Se incorporarán recursos virtuales en 12 cursos a nivel de diplomado o bachillerato o licenciatura.	Se incorporarán recursos virtuales en 12 cursos a nivel de diplomado o bachillerato o licenciatura.	Se incorporarán recursos virtuales en 10 cursos a nivel de diplomado o bachillerato o licenciatura.	Directora de Docencia.
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizará la apertura de 4 nuevas carreras, al 2021.	Número de nuevas carreras abiertas.		Se realizará la apertura de 2 nuevas carreras.	Se realizará la apertura de 1 nueva carrera.	Se realizará la apertura de 1 nueva carrera.	Directora de Docencia.
	Se realizarán 26 ponencias con el fin de promover la investigación y la producción académica, al 2021.	Número de ponencias realizadas.	Se realizarán 7 ponencias.	Se realizarán 7 ponencias.	Se realizarán 7 ponencias.	Se realizarán 5 ponencias.	Directora de Docencia.
Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.	Se incorporará a 16 académicos en estudios de posgrado, al 2021.	Número de académicos realizando posgrados.	Se incorporará a 4 académicos en estudios de posgrado.	Se incorporará a 4 académicos en estudios de posgrado.	Se incorporará a 4 académicos en estudios de posgrado.	Se incorporará a 4 académicos en estudios de posgrado.	Directora de docencia.

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación.

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación.

Dependencia: Vicerrectoría de Docencia

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.	Se evaluará el 100% del programa de mentorías de éxito académico en las carreras, áreas y sedes en que se aplicó, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% de la evaluación del programa.	Se tendrá un avance del 50% de la evaluación del programa.	Se tendrá un avance del 75% de la evaluación del programa.	Se tendrá un avance del 100% de la evaluación del programa.	Jefatura Programa Éxito Académico.
	Se evaluará al 100% la implementación del ciclo introductorio, al 2020.	Porcentaje de avance.		Se tendrá un avance del 50% en la evaluación de la implementación del ciclo introductorio: metacognitivo y nivelatorio.	Se tendrá un avance del 100% en la evaluación de la implementación del ciclo introductorio: metacognitivo y nivelatorio.		Jefatura Programa Éxito Académico.
	Se evaluará al 100% la implementación de los planes de ingeniería a tres años que se aplicaron, al 2021.	Porcentaje de avance.			Se tendrá un avance del 50% en la evaluación de la implementación de los planes de ingeniería.	Se tendrá un avance del 100% en la evaluación de la implementación de los planes de ingeniería.	Jefatura Departamento de Gestión y Evaluación Curricular.

Área de Docencia

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación.

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.	Se desarrollará al 100% un plan de acompañamiento para ejecución del programa de éxito académico y permanencia estudiantil, en concordancia y coordinación con la estrategia institucional definida desde el programa de Éxito Académico, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se desarrollará un 25% del plan de acompañamiento para asegurar el éxito y permanencia estudiantil.	Se desarrollará un 50% del plan de acompañamiento para asegurar el éxito y permanencia estudiantil.	Se desarrollará un 100% del plan de acompañamiento para asegurar el éxito y permanencia estudiantil.		Decano.
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se elaborarán 4 programas de actualización y capacitación, en el marco del Programa de Educación Permanente, al 2021.	Número de programas elaborados.	Se elaborará 1 programa de actualización y capacitación.	Se elaborará 1 programa de actualización y capacitación.	Se elaborará 1 programa de actualización y capacitación.	Se elaborará 1 programa de actualización y capacitación.	Decano.

Área de Docencia

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación.

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la y ocupacional.	Se diseñarán 3 nuevas carreras en la sede acordes a las necesidades de la región, al 2021.	Número de nuevas carreras diseñadas.		Se diseñará 1 nueva carrera.	Se diseñará 1 nueva carrera.	Se diseñará 1 nueva carrera.	Decano.

**Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación
Tecnológica y Transferencia**

Área de Docencia

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se integrarán acciones virtuales en 16 cursos a nivel de bachillerato y licenciatura, al 2021.	Número de cursos con recursos virtuales incorporados.	Se incorporarán recursos virtuales en 4 cursos a nivel de bachillerato y licenciatura.	Se incorporarán recursos virtuales en 4 cursos a nivel de bachillerato y licenciatura.	Se incorporarán recursos virtuales en 4 cursos a nivel de bachillerato y licenciatura.	Se incorporarán recursos virtuales en 4 cursos a nivel de bachillerato y licenciatura.	Director de Docencia.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se desarrollarán 32 ponencias con el fin de promover la investigación y la producción académica, al 2021.	Número de ponencias desarrolladas.	Se desarrollarán 8 ponencias.	Se desarrollarán 8 ponencias.	Se desarrollarán 8 ponencias.	Se desarrollarán 8 ponencias.	Decano.
	Se elaborarán 20 recursos didácticos para las carreras de COFI, ISPA, TA, ISPA, IMFVS como parte del repositorio institucional, al 2021.	Número de recursos didácticos elaborados.	Se elaborarán 5 recursos didácticos.	Se elaborarán 5 recursos didácticos.	Se elaborarán 5 recursos didácticos.	Se elaborarán 5 recursos didácticos.	Director de docencia.

Área de Docencia

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se producirán 10 recursos didácticos para el fortalecimiento de la producción e innovación académica de la UTN, al 2020.	Número de recursos didácticos producidos.	Se producirán 3 recursos didácticos.	Se producirán 3 recursos didácticos.	Se producirán 4 recursos didácticos.		Decano.
	Se integrarán acciones virtuales en un 40% de los cursos impartidos en todas las carreras a nivel de diplomado, bachillerato y licenciatura, al 2021.	Porcentaje de cursos con acciones virtuales integradas.	Se integrarán acciones virtuales en un 5% de los cursos.	Se integrarán acciones virtuales en un 10% de los cursos.	Se integrarán acciones virtuales en un 25% de los cursos.	Se integrarán acciones virtuales en un 40% de los cursos.	Directores de carrera.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se capacitará al 10% de docentes de las áreas de conocimiento de la Sede, en áreas tecnológicas para el acompañamiento de la mediación pedagógica en articulación con el CFPTE, al 2021.	Porcentaje de docentes capacitados.	Se capacitará al 2,5% de docentes de las áreas de conocimiento.	Se capacitará al 5 % de docentes de las áreas de conocimiento.	Se capacitará al 7,5% de docentes de las áreas de conocimiento.	Se capacitará al 10% de docentes de las áreas de conocimiento.	Decano.

Área de Docencia

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 32 ponencias con el fin de promover la investigación y la producción académica, al 2021.	Número de ponencias realizadas.	Se realizarán 8 ponencias.	Se realizarán 8 ponencias.	Se realizarán 8 ponencias.	Se realizará 8 ponencias.	Decano.
	Se publicarán 4 libros con el fin de promover la investigación a través de la producción académica, al 2021.	Número de libros publicados.	Se publicará 1 libro.	Se publicará 1 libro.	Se publicará 1 libro.	Se publicará 1 libro.	Decano.

Área de Docencia

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se integrarán acciones virtuales en 8 cursos a nivel de bachillerato y licenciatura, al 2021.	Número de cursos con recursos virtuales incorporados.	Se incorporarán recursos virtuales en 3 cursos. (2 a nivel de bachillerato y 1 a nivel de licenciatura)	Se incorporarán recursos virtuales en 3 cursos. (2 a nivel de bachillerato y 1 a nivel de licenciatura)	Se incorporarán recursos virtuales en 2 cursos. (a nivel de bachillerato)		Director de docencia.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 30 ponencias con el fin de promover la investigación y la producción académica, al 2021.	Número de ponencias realizadas.	Se realizarán 5 ponencias.	Se realizará 5 ponencias.	Se realizarán 10 ponencias.	Se realizará 10 ponencias.	Director de docencia.
Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente como ejes transversales en los diversos procesos académicos.	Se realizarán 4 ferias de innovación, al 2021.	Número de ferias de innovación.	Se realizará 1 feria de innovación.	Se realizará 1 feria de innovación.	Se realizará 1 feria de innovación.	Se realizará 1 feria de innovación.	Director de docencia.
Reforzar el acceso de la población costarricense a la moderna sociedad de la información y el conocimiento.	Se capacitará a 130 docentes de la Sede en el uso de tecnologías de información y comunicación para el desarrollo académico, al 2021.	Número de docentes capacitados.	Se capacitará a 25 docentes.	Se capacitará a 30 docentes.	Se capacitará a 35 docentes.	Se capacitará a 40 docentes.	Director de Docencia.

Área de Docencia

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se producirán 30 recursos didácticos para el fortalecimiento de la producción e innovación académica de la UTN, al 2021.	Número de recursos didácticos producidos.	Se producirán 5 recursos didácticos.	Se producirán 5 recursos didácticos.	Se producirán 10 recursos didácticos.	Se producirán 10 recursos didácticos.	Director de Docencia.
	Se integrarán recursos virtuales en 60 cursos a nivel de bachillerato o licenciatura, al 2021.	Número de cursos con recursos virtuales incorporados.	Se incorporarán recursos virtuales en 10 cursos a nivel de bachillerato o licenciatura.	Se incorporarán recursos virtuales en 15 cursos a nivel de bachillerato o licenciatura.	Se incorporarán recursos virtuales en 15 cursos a nivel de bachillerato o licenciatura.	Se incorporarán recursos virtuales en 20 cursos a nivel de bachillerato o licenciatura.	Director de Docencia.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 30 ponencias con el fin de promover la investigación y la producción académica, al 2021.	Número de ponencias realizadas.	Se realizarán 5 ponencias.	Se realizará 5 ponencias.	Se realizarán 10 ponencias.	Se realizará 10 ponencias.	Director de docencia.

Área de Docencia

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se elaborarán 72 recursos didácticos para las carreras al 2021, como parte del repositorio institucional.	Número de recursos elaborados.	Se elaborarán 18 de recursos didácticos.	Se elaborarán 18 de recursos didácticos.	Se elaborarán 18 de recursos didácticos.	Se elaborarán 18 de recursos didácticos.	Director de docencia.

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Área de Docencia

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se brindarán 68 actividades de capacitación a las poblaciones inmersas en el sector educativo para contribuir en la mejora continua y permanente por medio de la mediación pedagógica, al 2021.	Número de actividades de capacitación.	Se ofertarán 17 cursos anuales de capacitación y actualización.	Se ofertarán 17 cursos anuales de capacitación y actualización.	Se ofertarán 17 cursos anuales de capacitación y actualización.	Se ofertarán 17 cursos anuales de capacitación y actualización.	Jefe Educación Permanente y Venta de Servicios.
	Se implementarán 16 actividades de capacitación y certificación, dirigido a docentes y estudiantes de la Educación Técnica del MEP, al 2021.	Número de actividades de capacitación.	Se implementarán 4 actividades de capacitación.	Se implementarán 4 actividades de capacitación.	Se implementarán 4 actividades de capacitación.	Se implementarán 4 actividades de capacitación.	Jefe Educación Permanente y Venta de Servicios.

Área de Docencia

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizarán 3 ferias de empleo para el beneficio de la comunidad estudiantil y local, al 2020.	Número de ferias de empleo realizadas.	Se realizará 1 feria de empleo.	Se realizará 1 feria de empleo.	Se realizará 1 feria de empleo.		Decano.

Eje: Procesos de Gestión

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Asegurar una gestión institucional responsable y transparente mediante una eficaz evaluación y rendición de cuentas.	Se generarán 8 estrategias que promuevan las buenas prácticas institucionales y el compromiso ético con el cumplimiento de la misión de la Universidad, al 2021.	Número de estrategias generadas.	Se realizarán 2 estrategias.	Se realizarán 2 estrategias.	Se realizarán 2 estrategias.	Se realizarán 2 estrategias.	Director Ejecutivo.

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.	Se realizarán 8 actividades para la promoción y el desarrollo de estrategias que involucren a la comunidad universitaria vinculada al CFPTE, al 2021.	Número de actividades realizadas.	Se realizarán 2 actividades realizadas.	Se realizarán 2 actividades realizadas.	Se realizarán 2 actividades realizadas.	Se realizarán 2 actividades realizadas.	Director Ejecutivo.
	Se obtendrá la certificación del campus del CFPTE en Bandera Azul Ecológico para centros educativos y Cambio Climático, al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 15% en el proceso de obtención del certificado en cambio climático. (diagnóstico)	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de obtención del certificado en cambio climático. (certificación bandera azul)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de obtención del certificado en cambio climático. (certificación en cambio climático)		Director Ejecutivo.

Área de Docencia

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.	Se realizarán 4 actividades para sensibilizar los académicos, administrativos y aprendientes para una gestión ambiental responsable, al 2021.	Número de actividades realizadas.	Se realizará 1 actividad de sensibilización. (taller de sensibilización para el reciclaje)	Se realizará 1 actividad de sensibilización. (taller de sensibilización ambiental)	Se realizará 1 actividad de sensibilización. (foro interdisciplinario sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental).	Se realizará 1 actividad de sensibilización. (elaboración de un informe integral del impacto de logros alcanzados en materia de sostenibilidad ambiental).	Decano.
	Se desarrollarán 2 acciones colaborativas en torno a temas ambientales con la finalidad de incentivar en la comunidad aprendiente la resolución de problemas de sostenibilidad ambiental con la sociedad, al 2019.	Número de acciones desarrolladas.	Se desarrollará 1 acción colaborativa.	Se desarrollará 1 acción colaborativa.			Decano.

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar la cooperación académica, técnica y financiera para el fortalecimiento del desarrollo institucional.	Se promoverá la firma de 4 convenios con instituciones de educación superior, públicas y privadas nacionales e internacionales para impulsar la internacionalización de la gestión académica de la universidad, al 2021.	Número de convenios firmados.		Se promoverá la firma de 1 convenio.	Se promoverá la firma de 1 convenio.	Se promoverá la firma de 2 convenios.	Director Ejecutivo.

Área de Docencia

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Desarrollar 20 actividades de vinculación con los sectores productivos y docencia, desde las carreras COFI, IMFV, ISPA, TA, AVT al 2021.	Número de actividades de vinculación realizadas.	Se desarrollarán 5 actividades de vinculación con los sectores productivos y docencia. (1 por carrera)	Se desarrollarán 5 actividades de vinculación con los sectores productivos y docencia. (1 por carrera)	Se desarrollarán 5 actividades de vinculación con los sectores productivos y docencia. (1 por carrera)	Se desarrollarán 5 actividades de vinculación con los sectores productivos y docencia. (1 por carrera)	Directores de carrera.

Área de Docencia

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se implementará en un 100%, una estrategia que permita la identificación de acciones de cooperación y vinculación con los sectores productivos para las diferentes áreas del conocimiento, en el marco de la Política y estrategia Institucional de vinculación, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se implementará en un 25%, la estrategia.	Se implementará en un 50%, la estrategia.	Se implementará en un 75%, la estrategia.	Se implementará en un 100%, la estrategia.	Decano.

Área de Docencia

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se diseñarán 4 programas de actualización y capacitación, con la finalidad de abordar las necesidades de actualización dirigida a egresados y aprendientes de la UTN, al 2021.	Número de programas de diseñados.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Director de docencia.
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se gestionará la suscripción de 8 convenios con instituciones externas, para asegurar la potenciación de iniciativas académicas, al año 2021.	Número de convenios firmados.	Se gestionará la suscripción de 2 convenios.	Se gestionará la suscripción de 2 convenios.	Se gestionará la suscripción de 2 convenios.	Se gestionará la suscripción de 2 convenios.	Decano.

Área de Docencia

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se articulará al menos 2 carreras con otras instituciones (INA, MEP, Universidades nacionales e internacionales, entre otras) al 2019.	Número de carreras articuladas.		Se articulará 1 carrera. (Ing. Electrónica)	Se articulará 1 carrera. (Ing. Eléctrica)		Decana.
	Se diseñarán 4 programas de actualización y capacitación, con la finalidad de abordar las necesidades de actualización dirigida a egresados y a aprendientes de la UTN, al 2021.	Número de programas diseñados.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Director de docencia.

Área de Docencia

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se diseñarán 4 programas de actualización y capacitación, con la finalidad de abordar las necesidades de actualización dirigida a egresados y a aprendientes de la UTN, al 2021.	Número de programas diseñados.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Se diseñará 1 programa de actualización y capacitación.	Directora de Docencia.
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se desarrollarán 40 actividades de vinculación desde las carreras que se encuentran en proceso de autoevaluación, al 2021.	Número de actividades de vinculación desarrolladas.	Se desarrollarán 6 actividades de vinculación con los sectores desde las carreras.	Se desarrollarán 10 actividades de vinculación con los sectores desde las carreras.	Se desarrollarán 12 actividades de vinculación con los sectores desde las carreras.	Se desarrollarán 12 actividades de vinculación con los sectores desde las carreras.	Directora de Docencia.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Calidad Académica

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se redefinirá al 100% una oferta de servicios de capacitación de calidad y acorde a las necesidades de los sectores productivos, al 2018.	Porcentaje de avance.	Se redefinirá el 100% de la oferta de servicios de capacitación.				Vicerrector de Extensión y Acción Social.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de Educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se implementarán 20 cursos del programa en concordancia con la prioridad universitaria Educación permanente y continua, al 2021.	Número de cursos de Educación Permanente y Continua implementados.	Se implementarán 5 cursos del programa de Educación permanente y continua.	Se implementarán 5 cursos del programa de Educación permanente y continua.	Se implementarán 5 cursos del programa de Educación permanente y continua.	Se implementarán 5 cursos del programa de Educación permanente y continua.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
	Se implementarán 3 programas modulares desde las carreras, en concordancia con la prioridad universitaria de Educación permanente y continua, al 2021.	Número de programas de Educación Permanente y Continua implementados.		Se implementará 1 programa modular el programa de Educación permanente y continua.	Se implementará 1 programa modular el programa de Educación permanente y continua.	Se implementará 1 programa modular el programa de Educación permanente y continua.	Decano.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
<p>Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.</p>	<p>Se implementará 1 programa de educación continua vinculado directamente con las carreras como complemento a la malla curricular existente, en coordinación con las empresas y en concordancia con la prioridad del programa universitario de Educación Permanente y Continua, al 2019.</p>	<p>Porcentaje de avance.</p>	<p>Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación del programa. (Diagnóstico de la situación actual. Planteamiento del proyecto)</p>	<p>Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación del programa. (Validación de la oferta. Implementación del programa)</p>			<p>Titular Área de Extensión y Acción Social.</p>

Eje: Cohesión Territorial

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Cohesión Territorial

Dependencia: Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Garantizar a poblaciones diferenciadas la equidad en el acceso a las carreras y los demás servicios que brinda la institución.	Se realizarán 44 actividades que apoyen al desarrollo cultural comunitario, al 2021.	Número de actividades realizadas.	Se realizarán 8 actividades de desarrollo cultural comunitario.	Se realizarán 10 actividades de desarrollo cultural comunitario.	Se realizarán 12 actividades de desarrollo cultural comunitario.	Se realizarán 14 actividades de desarrollo cultural comunitario.	Vicerrector de Extensión y Acción Social.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Cohesión Territorial

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se desarrollarán 4 ferias "Expo emprendimiento social UTN", al 2021.	Número de ferias realizadas.	Se desarrollará 1 Feria "Expo emprendimiento social UTN".	Se desarrollará 1 Feria "Expo emprendimiento social UTN".	Se desarrollará 1 Feria "Expo emprendimiento social UTN".	Se desarrollará 1 Feria "Expo emprendimiento social UTN".	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).

Eje: Desarrollo Estructural e Infraestructura Tecnológica

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Desarrollo Estructural e Infraestructura Tecnológica

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
<p>Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.</p>	<p>Se construirá el Centro de Capacitación para el Desarrollo de Competencias Técnicas (Tecnología, Idiomas, Calidad, Innovación) del Pacífico Central en la Finca de Coyolar de Orotina al año 2019.</p>	<p>Porcentaje de avance.</p>	<p>Se tendrá un avance del 50% en el proceso de construcción del Centro. (Estudio y diseño de planos de construcción)</p>	<p>Se tendrá un avance del 100% en el proceso de construcción del Centro. (Construcción de la obra)</p>			<p>Titular de Dirección Administrativa.</p>

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.	Se fomentará la articulación académica de 3 programas técnicos superiores, con las carreras formales impartidas por la UTN, al 2021.	Número de programas articulados.		Se articulará 1 programa de técnico superior.	Se articulará 1 programa de técnico superior.	Se articulará 1 programa de técnico superior.	Director de CECAPRO.

**Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación
Tecnológica y Transferencia**

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se desarrollará al 100% una propuesta de creación de un Centro de Competitividad Empresarial al 2018.	Porcentaje de avance.	Se desarrollará al 100% una propuesta de creación de un Centro de Competitividad Empresaria.				Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Dependencia: Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se redefinirá el 100% de las áreas prioritarias del Trabajo Comunal Universitario, al 2018.	Porcentaje de avance.	Se redefinirá el 100% de las áreas prioritarias del Trabajo Comunal Universitario.				Vicerrector de Extensión y Acción Social.
	Se gestionará la aprobación del 100% de las modificaciones del Reglamento del Trabajo Comunal Universitario y los Fundamentos conceptuales y metodológicos, al 2018.	Porcentaje de avance.	Se gestionará la aprobación del 100% de los documentos normativos.				Vicerrector de Extensión y Acción Social.
	Se implementará el 100% de las áreas prioritarias del Trabajo Comunal Universitario, al 2021.	Porcentaje de avance.		Se tendrá un avance del 30% en la implementación de las áreas prioritarias del Trabajo Comunal Universitario.	Se tendrá un avance del 60% en la implementación de las áreas prioritarias del Trabajo Comunal Universitario.	Se tendrá un avance del 100% en la implementación de las áreas prioritarias del Trabajo Comunal Universitario.	Vicerrector de Extensión y Acción Social.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.	Se desarrollarán 4 planes de acción de voluntariado en el marco de la Acción Social universitaria, al 2021.	Número de planes de acciones desarrollados.	Se desarrollará 1 plan de acciones de voluntariado.	Se desarrollará 1 plan de acciones de voluntariado.	Se desarrollará 1 plan de acciones de voluntariado.	Se desarrollará 1 plan de acciones de voluntariado.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se atenderán las necesidades de conocimiento de 40 personas de grupos indígenas en las zonas de influencia de la UTN, mediante capacitaciones, charlas, talleres, entre otras actividades, al 2021.	Número de personas atendidas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se atenderán las necesidades de conocimiento de 40 personas de grupos indígenas en las zonas de influencia de la UTN, mediante capacitaciones, charlas, talleres, entre otras actividades, al 2021.	Número de personas atendidas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Pertinencia y Responsabilidad Social

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizará al 100% un proceso de actualización de los programas de Extensión y Acción Social en los 5 cantones de la zona Huetar Norte, al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% del proceso de actualización. (diagnóstico de necesidades de los programas de Extensión y Acción Social en 5 cantones de la Zona Huetar Norte)	Se tendrá un avance del 100% del proceso de actualización. (propuesta de actualización)			Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
	Se implementarán 5 programas nuevos de Trabajo Comunal Universitario en los cantones de la Zona Norte (1 por cantón), al 2021, en concordancia con la revisión general del TCU, prioridad universitaria.	Cantidad de nuevos programas de TCU.	Se impartirá 1 nuevo programa de TCU. (cantón de San Carlos)	Se impartirá 1 nuevo programa de TCU. (cantón de Río Cuarto)	Se impartirá 1 nuevo programa de TCU. (cantón de Upala)	Se impartirán 2 nuevos programas de TCU. (cantones de Guatuso y Los Chiles)	Coordinadora de TCU.
	Se atenderán las necesidades de conocimiento de 40 personas de grupos indígenas en las zonas de influencia de la UTN, mediante capacitaciones, charlas, talleres, entre otras actividades, al 2021.	Número de personas atendidas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Se atenderá la necesidad de conocimiento de 10 personas.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).

Eje: Procesos de Gestión

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Procesos de Gestión

Dependencia: Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer un sistema integrado de información y comunicación que garantice el acceso oportuno, transparente y confiable a los datos institucionales.	Se establecerá al 100% un modelo de gestión de conocimiento del área de Extensión y Acción Social, al 2018.	Porcentaje de avance.	Se establecerá al 100% un modelo de gestión de conocimiento, al 2018.				Encargado de CETICS.
	Se incorporará al modelo de gestión del conocimiento 8 procesos operativos que se realizan en el área de Extensión y Acción Social, al 2021.	Número de procesos.	Se incorporará 1 proceso operativo al modelo de gestión de conocimiento.	Se incorporarán 2 procesos operativos al modelo de gestión de conocimiento.	Se incorporará 2 procesos operativos al modelo de gestión de conocimiento.	Se incorporarán 3 procesos operativos al modelo de gestión de conocimiento.	Encargado de CETICS.

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Sostenibilidad Ambiental

Dependencia: Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.	Se capacitarán 350 personas de la comunidad universitaria y a la sociedad en general, en el manejo responsable de residuos tecnológicos, al 2021.	Número de personas capacitadas.	Se capacitarán 50 personas en el manejo responsable de residuos tecnológicos.	Se capacitarán 80 personas en el manejo responsable de residuos tecnológicos.	Se capacitarán 100 personas en el manejo responsable de residuos tecnológicos.	Se capacitarán 120 personas en el manejo responsable de residuos tecnológicos.	Encargado de CETICS.

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresaria

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se realizarán 5 acciones para incrementar la cooperación para la empleabilidad y la productividad con los sectores productivos aledaños a la UTN, al 2021.	Número de acciones realizadas.	Se realizará 1 acción de cooperación.	Se realizará 1 acción de cooperación.	Se realizará 1 acción de cooperación.	Se realizarán 2 acciones de cooperación.	Director de CECAPRO.
	Se diseñarán 4 nuevos programas de educación permanente y formación continua, que diversifique la oferta para estudiantes egresados y profesionales al 2021.	Número de programas diseñados.	Se diseñará 1 programa.	Se diseñará 1 programa.	Se diseñará 1 programa.	Se diseñará 1 programa.	Vicerrector de Extensión y Acción Social.
	Se implementarán 3 programas de educación permanente y formación continua, al 2021.	Número de programas implementados.		Se implementará 1 programa.	Se implementará 1 programa.	Se implementará 1 programa.	Vicerrector de Extensión y Acción Social.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 5 proyectos para el fortalecimiento de las capacidades de articulación productiva entre los actores locales y las cadenas de valor en diferentes zonas vulnerables al 2021.	Número de proyectos realizados.	Se llevarán a cabo 1 proyecto.	Se llevará a cabo 1 proyecto.	Se llevará a cabo 1 proyecto.	Se llevarán a cabo 2 proyectos.	Vicerrector de Extensión y Acción Social.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente como ejes transversales en los diversos procesos académicos.	Se constituirá formalmente y pondrá en marcha el Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica de la UTN, al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 30% en la puesta en marcha del Centro. (dotación de los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento).	Se tendrá un avance del 50% en la puesta en marcha del Centro. (dotación de los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento).	Se tendrá un avance del 75% en la puesta en marcha del Centro. (dotación de los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento).	Se tendrá un avance del 100% en la puesta en marcha del Centro. (dotación de los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento).	Encargado de CIEBT UTN.
	Se desarrollará un programa de emprendimiento e incubación, para la identificación de 5 nuevos proyectos anuales por sede, al 2021.	Número de nuevos proyectos anuales por sede.	Se desarrollarán 25 nuevos proyectos. (5 por cada sede)	Se desarrollarán 25 nuevos proyectos. (5 por cada sede)	Se desarrollarán 25 nuevos proyectos. (5 por cada sede)	Se desarrollarán 25 nuevos proyectos. (5 por cada sede)	Encargado de CIEBT UTN.
	Se acompañarán 33 proyectos incubados de base Tecnológica que se desarrollarán en las sedes, al 2021.	Número de proyectos.		Se acompañarán 11 proyectos en proceso de incubación.	Se acompañarán 11 proyectos en proceso de incubación.	Se acompañarán 11 proyectos en proceso de incubación.	Encargado de CIEBT UTN.

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se definirá el 100% de un programa integrado de respaldo a las pequeñas y medianas empresas, y se revisará el 100% de la estructura del programa, teniendo como ejes sustantivos la innovación, el aseguramiento de la calidad y el incremento de la productividad, en el 2018.	Porcentaje de avance.	Se tendrá el 100% del programa integrado y la revisión de la estructura del programa de respaldo a las MIPYME.				Encargado de CEDEMIPYME.
	Se definirán el 100% de las estrategias de vinculación del programa integrado de respaldo a las pequeñas y medianas empresas, teniendo como ejes sustantivos la innovación, el aseguramiento de la calidad y el incremento de la productividad, con organismos nacionales e internacionales, al 2018.	Porcentaje de avance.	Se definirá el 100% de las estrategias de vinculación del programa integrado de respaldo a las pequeñas y medianas empresas.				Encargado de CEDEMIPYME.
	Se implementará el 100% del programa integrado de respaldo a las pequeñas y medianas empresas, teniendo como ejes sustantivos la innovación, el aseguramiento de la calidad y el incremento de la productividad, al 2021.	Porcentaje de avance.		Se tendrá un avance del 30% en la implementación del programa integrado.	Se tendrá un avance del 60% en la implementación del programa integrado.	Se tendrá un avance del 100% en la implementación del programa integrado.	Vicerrector de Extensión y Acción Social.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se desarrollarán 6 proyectos incubados de base Tecnológica, al 2021.	Número de proyectos incubados de base tecnológica.		Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 4 programas para incrementar la cooperación para la empleabilidad y la productividad con los sectores agroalimentarios a nivel nacional, al 2021.	Número de programas.	Se realizará 1 programa.	Se realizará 1 programa.	Se realizará 1 programa.	Se realizará 1 programa.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
	Se desarrollará un proyecto de extensión activo por carrera, orientado a incrementar la cooperación para la empleabilidad y la productividad con los sectores productivos a nivel nacional, al 2021.	Número de proyectos activos por año.	Se desarrollarán 5 proyectos de extensión en las carreras: COFI. MFVS. ATV. TA. ISPA.	Se desarrollarán 5 proyectos de extensión en las carreras: COFI. MFVS. ATV. TA. ISPA.	Se desarrollarán 5 proyectos de extensión en las carreras: COFI. MFVS. ATV. TA. ISPA.	Se desarrollarán 5 proyectos de extensión en las carreras: COFI. MFVS. ATV. TA. ISPA.	Direcciones de carrera.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 8 proyectos de intervención en diferentes zonas vulnerables que contribuyan a fortalecer la competitividad y cooperatividad, mediante programas de gestión empresarial, calidad y productividad e innovación de la MIPYMES y a las empresas de la economía social, al 2021.	Número de proyectos de intervención realizados.	Se realizarán 2 proyectos de intervención.	Se realizarán 2 proyectos de intervención.	Se realizarán 2 proyectos de intervención.	Se realizarán 2 proyectos de intervención.	Coordinador de CENTAAECO.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se desarrollarán proyectos de extensión vinculados con las carreras, orientado a la empleabilidad y la productividad con los sectores productivos a nivel nacional, al 2021.	Número de proyectos activos por año.	Se desarrollarán 4 proyectos de extensión.	Se desarrollarán 8 proyectos de extensión.	Se desarrollarán 12 proyectos de extensión.	Se desarrollarán 16 proyectos de extensión.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente como ejes transversales en los diversos procesos académicos.	Se desarrollará el proceso de incubación de 9 proyectos de base Tecnológica, al 2021.	Número de proyectos incubados.		Se tendrán 3 proyectos de base tecnológica incubados.	Se tendrán 3 proyectos de base tecnológica incubados.	Se tendrán 3 proyectos de base tecnológica incubados.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
	Se capacitarán 20 pequeñas y medianas empresas del área de influencia de la Sede Central, al 2021.	Número de MIPYME capacitadas.	Se capacitarán 5 MIPYMES.	Se capacitarán 5 MIPYMES.	Se capacitarán 5 MIPYMES.	Se capacitarán 5 MIPYMES.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se implementará 1 programa de capacitación y otros servicios de desarrollo empresarial, que fortalezcan las capacidades de articulación productiva entre los actores locales y las cadenas de valor, en zonas vulnerables, en concordancia con la prioridad de programa unificado de MIPYMES, al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 60% del programa. (Diagnóstico de la situación actual. Planteamiento del proyecto)	Se tendrá un avance del 100% del programa. (Implementación del programa).			Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se desarrollarán 6 proyectos incubados de base Tecnológica, al 2021.	Número de proyectos incubados de base tecnológica.		Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Titular Área de Extensión y Acción Social.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se desarrollarán 8 proyectos de extensión activos vinculados con las carreras, orientado a la empleabilidad y la productividad con los sectores productivos a nivel nacional, al 2021.	Número de proyectos activos por año.	Se desarrollarán 2 proyectos de extensión en las carreras.	Se desarrollarán 4 proyectos de extensión en las carreras.	Se desarrollarán 6 proyectos de extensión en las carreras.	Se desarrollarán 8 proyectos de extensión en las carreras.	Director de Docencia.

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se ejecutará al 100% la apertura del Centro de Capacitación para el Desarrollo de Competencias Técnicas (tecnología, idiomas, calidad, innovación) del Pacífico Central en la Finca de Coyolar de Orotina al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de creación del Centro de Capacitación. (diagnóstico y propuesta).	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de creación del Centro de Capacitación. (Apertura del Centro)			Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
	Se desarrollarán 8 proyectos de extensión activos vinculados a las carreras, orientado a la empleabilidad y la productividad con los sectores productivos a nivel nacional, al 2021.	Número de proyectos activos por año.	Se desarrollarán 2 proyectos de extensión en las carreras.	Se desarrollarán 2 proyectos de extensión en las carreras.	Se desarrollarán 2 proyectos de extensión en las carreras.	Se desarrollarán 2 proyectos de extensión en las carreras.	Decano.
Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente como ejes transversales en los diversos procesos académicos.	Se desarrollarán 6 proyectos incubados de base Tecnológica, al 2021.	Número de proyectos incubados de base tecnológica.		Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).

Área de Extensión y Acción Social

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se desarrollarán 6 proyectos incubados de base Tecnológica, al 2021.	Número de proyectos incubados de base tecnológica.		Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Se tendrán 2 proyectos incubados de base tecnológica.	Titular Área de Extensión y Acción Social (DEAS).
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se desarrollarán 8 proyectos de extensión activos vinculados a las carreras, orientado a la empleabilidad y la productividad con los sectores productivos a nivel nacional, al 2021.	Número de proyectos activos por año.	Se desarrollarán 2 proyectos de extensión en las carreras.	Se desarrollarán 2 proyectos de extensión en las carreras.	Se desarrollarán 2 proyectos de extensión en las carreras.	Se desarrollarán 2 proyectos de extensión en las carreras.	Decano.

Área de Investigación

Eje: Calidad Académica

Área de Investigación

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Vicerrectoría de Investigación

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se ofertarán 6 posgrados conforme el marco conceptual SEP-UTN al 2021.	Número de programas de posgrado.		Se ofertarán 2 programas de posgrado.	Se ofertarán 2 programas de posgrado.	Se ofertarán 2 programas de posgrado.	Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.
Desarrollar la cooperación académica, técnica y financiera para el fortalecimiento del desarrollo institucional.	Se obtendrá la participación de 4 académicos investigadores en programas de movilidad universitaria al 2021.	Número de participantes.	Se obtendrá la participación de 1 investigador en programas de movilidad.	Se obtendrá la participación de 1 investigador en programas de movilidad.	Se obtendrá la participación de 1 investigador en programas de movilidad.	Se obtendrá la participación de 1 investigador en programas de movilidad.	Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.
Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se contará con un sistema de posgrado con alcance nacional e internacional al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 60% en la implementación del Sistema de Posgrado. (Propuesta aprobada por Consejo Universitario y Marco conceptual y modelo operativo del SEP definido)	Se tendrá un avance del 80% en la implementación del Sistema de Posgrado. (Áreas y líneas de investigación SEP)	Se tendrá un avance del 100% en la implementación del Sistema de Posgrado. (Estructura con implementación de plazas y recursos para el SEP)		Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.

Área de Investigación

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocado en el aprendizaje.	Se implementará 1 programa de capacitación estratégica respecto al acceso y el uso de bibliotecas a los académicos y estudiantes de la sede a 2021.	Número de capacitaciones realizadas.	Se implementarán 3 capacitaciones orientadas desde el programa, dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Se implementarán 3 capacitaciones orientadas desde el programa, dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Se implementarán 3 capacitaciones orientadas desde el programa, dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Se implementarán 3 capacitaciones orientadas desde el programa, dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Director de investigación y transferencia.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se desarrollará el 100% el programa permanente de mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de la biblioteca de la Sede Central a 2021.	Porcentaje de avance.	Se desarrollará el 25% del programa de mejoramiento y equipamiento de la biblioteca.	Se desarrollará el 50% del programa de mejoramiento y equipamiento de la biblioteca.	Se desarrollará el 75% del programa de mejoramiento y equipamiento de la biblioteca.	Se desarrollará el 100% del programa de mejoramiento y equipamiento de la biblioteca.	Director de investigación y transferencia.

Área de Investigación

Eje: Calidad Académica

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.	Se mantendrá actualizada al 100% base de datos con la información del material prioritario requerido para robustecer las mallas curriculares y la gestión académica por áreas y carreras de la Sede al 2021.	Porcentaje de avance.	Se realizará la actualización de la base de datos al 25%.	Se realizará la actualización de la base de datos al 50%.	Se realizará la actualización de la base de datos al 75%.	Se realizará la actualización de la base de datos al 100%.	Bibliotecólogo.
	Se implementará 1 programa de capacitación estratégica respecto al acceso y el uso de bibliotecas a los académicos y estudiantes de la sede a 2021.	Número de capacitaciones realizadas.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Bibliotecólogo.

Eje: Cohesión Territorial

Área de Investigación

Eje: Cohesión Territorial

Dependencia: Vicerrectoría de Investigación

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Garantizar a poblaciones diferenciadas la equidad en el acceso a las carreras y los demás servicios que brinda la institución.	Se implementará el Observatorio de Equidad en Educación Superior respecto de todas sus etapas al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en la implementación del Observatorio de Equidad en Educación Superior. (Diagnóstico de Sistema de registro administrativo y definición de indicadores básicos)	Se tendrá un avance del 50% en la implementación del Observatorio de Equidad en Educación Superior. (Consolidación de alianzas externas. Publicación de resultados de indicadores básicos)	Se tendrá un avance del 75% en la implementación del Observatorio de Equidad en Educación Superior. (Construcción del sistema de información)	Se tendrá un avance del 100% en la implementación del Observatorio de Equidad en Educación Superior.	Coordinador/a Observatorio.

Eje: Desarrollo Estructural e Infraestructura Tecnológica

Área de Investigación

Eje: Desarrollo Estructural e Infraestructura Tecnológica

Dependencia: Vicerrectoría de Investigación

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta (cargo)
Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se habilitará con contenido el 100% de las comunidades que conforman el Repositorio Institucional al 2021.	Porcentaje de avance.	Se habilitará el 25% de las comunidades que conforman el Repositorio Institucional.	Se habilitará el 50% de las comunidades que conforman el Repositorio Institucional.	Se habilitará el 75% de las comunidades que conforman el Repositorio Institucional.	Se habilitará el 100% de las comunidades que conforman el Repositorio Institucional.	Coordinador/a SIBIREDI.
Reforzar el acceso de la población costarricense a la moderna sociedad de la información y el conocimiento.	Se actualizarán 8 colecciones digitales y su acceso vía web al 2021.	Número de colecciones actualizadas.	Se actualizarán 2 colecciones digitales y su acceso vía web.	Se actualizarán 2 colecciones digitales y su acceso vía web.	Se actualizarán 2 colecciones digitales y su acceso vía web.	Se actualizarán 2 colecciones digitales y su acceso vía web.	Coordinador/a SIBIREDI.
	Se dotará de 21 computadoras PC y 21 escritorios a las bibliotecas de la UTN (en conjunto), al 2021.	Número de equipo y mobiliario por sede.	Se dotará de 5 computadoras PC y 5 escritorios para las bibliotecas. (Sede San Carlos)	Se dotará de 5 computadoras PC y 5 escritorios para las bibliotecas. (Sede Guanacaste)	Se dotará de 5 computadoras PC y 5 escritorios para las bibliotecas. (Sede Pacífico)	Se dotará de 3 computadoras PC y 3 escritorios para las bibliotecas. (Sedes Central y Sede Atenas)	Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.

**Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación
Tecnológica y Transferencia**

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Vicerrectoría de Investigación

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se promoverá el desarrollo de 30 nuevos proyectos de investigación aplicada (en conjunto entre las sedes) al 2021.	Número de proyectos nuevos de investigación aplicada.	Se promoverá el desarrollo de 1 proyecto nuevo de investigación aplicada por sede.	Se promoverá el desarrollo de 1 proyecto nuevo de investigación aplicada por sede.	Se promoverá el desarrollo de 2 proyectos nuevos de investigación aplicada por sede.	Se promoverá el desarrollo de 2 proyectos nuevos de investigación aplicada por sede.	Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.
Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente como ejes transversales en los diversos procesos académicos.	Se implementará 1 programa de investigación en temas ambientales a nivel institucional a 2019.	Número de programas.		Se implementará 1 programa de investigación en temas ambientales.			Asesor/a Técnica de la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia.
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la Universidad.	Se dotará del equipo y mobiliario prioritario a los laboratorios de ciencias básicas de la universidad a 2021.	Porcentaje de avance.	Se dotará al 25% de equipo y mobiliario prioritario a los laboratorios de ciencias básicas.	Se dotará al 50% de equipo y mobiliario prioritario a los laboratorios de ciencias básicas.	Se dotará al 75% de equipo y mobiliario prioritario a los laboratorios de ciencias básicas.	Se dotará al 100% de equipo y mobiliario prioritario a los laboratorios de ciencias básicas.	Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.
Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se desarrollará al 100% un plan de fortalecimiento de la editorial de la universidad como empresa productiva exitosa al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% del plan de fortalecimiento de la editorial de la universidad. (Diagnóstico)	Se tendrá un avance del 50% del plan de fortalecimiento de la editorial de la universidad. (Diseño e implementación del plan)	Se tendrá un avance del 75% del plan de fortalecimiento de la editorial de la universidad. (Implementación del plan)	Se tendrá un avance del 100% del plan de fortalecimiento de la editorial de la universidad. (Implementación del plan)	Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Vicerrectoría de Investigación

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Reforzar el acceso de la población costarricense a la moderna sociedad de la información y el conocimiento.	Se dotará al 100% de equipo y mobiliario requerido a la editorial de la universidad al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en la dotación de equipo y mobiliario requerido.	Se tendrá un avance del 50% en la dotación de equipo y mobiliario requerido.	Se tendrá un avance del 75% en la dotación de equipo y mobiliario requerido.	Se tendrá un avance del 100% en la dotación de equipo y mobiliario requerido.	Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.
	Se logrará que la revista científica de la UTN esté indexada al 2021.	Porcentaje de avance.		Se tendrá un avance del 25% en el proceso de indexar la revista científica UTN.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de indexar la revista científica UTN.	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de indexar la revista científica UTN.	Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.
	Se implementará anualmente la serie de Cuadernos Académicos Institucionales a partir del 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en la implementación la serie de cuadernos académicos institucionales al 25%. (Diseño de propuesta de producción de los cuadernos académicos)	Se tendrá un avance del 50% en la implementación la serie de cuadernos académicos institucionales. (Publicación de primera serie de cuadernos)	Se tendrá un avance del 75% en la implementación la serie de cuadernos académicos institucionales.	Se tendrá un avance del 100% en la implementación la serie de cuadernos académicos institucionales.	Asesor/a Técnica de la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia.
	Se divulgará el 100% de los resultados de investigaciones UTN en el repositorio institucional.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en la divulgación de los resultados de investigaciones UTN en el repositorio institucional.	Se tendrá un avance del 50% en la divulgación de los resultados de investigaciones UTN en el repositorio institucional.	Se tendrá un avance del 75% en la divulgación de los resultados de investigaciones UTN en el repositorio institucional.	Se tendrá un avance del 100% en la divulgación de los resultados de investigaciones UTN en el repositorio institucional.	Coordinador/a SIBIREDI.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 14 proyectos de investigación aplicada, vinculada con carreras de la sede al 2021.	Número de proyectos realizados.	Se realizarán 3 proyectos de investigación vinculados con la academia.	Se realizarán 3 proyectos de investigación vinculados con la academia.	Se realizarán 4 proyectos de investigación vinculados con la academia.	Se realizarán 4 proyectos de investigación vinculados con la academia.	Director de Investigación y Transferencia.
	Se realizarán 12 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura al 2021.	Número de investigaciones realizadas.	Se realizarán 3 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 3 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 3 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 3 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Directores de las carreras de grado. (Contabilidad y Finanzas, Tecnologías de Alimentos, Ingeniería de Sistemas de Producción Animal)
	Se realizarán 6 artículos científicos para publicación escrita respecto de los resultados de investigación al 2021.	Número de artículos científicos realizados.	Se realizará 1 artículo científico para publicación.	Se realizará 1 artículo científico para publicación.	Se realizará 2 artículos científicos para publicación.	Se realizará 2 artículos científicos para publicación.	Director de Investigación y Transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 6 artículos científicos para publicación escrita desde los resultados de investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura a 2021.	Número de artículos científicos realizados.	Se realizará 1 artículo científico para publicación.	Se realizará 1 artículo científico para publicación.	Se realizarán 2 artículos científicos para publicación.	Se realizará 2 artículos científicos para publicación.	Directores de las carreras de grado. (Contabilidad y Finanzas, Tecnologías de Alimentos, Ingeniería de Sistemas de Producción Animal)
	Se desarrollarán 4 manuales técnicos especializados para procesos de transferencia en forrajes orientados a sectores productivos para el año 2021.	Número de manuales desarrollados.	Se publicará 1 manual especializado en forrajes.	Se publicará 1 manual especializado en forrajes.	Se publicará 1 manual especializado en forrajes.	Se publicará 1 manual especializado en forrajes.	Director de Investigación y Transferencia.
	Se impartirán 24 actividades técnicas (Cursos cortos, días de campo, charlas, conferencias, seminarios) respecto de los procesos de Transferencia de Resultados al 2021.	Número de actividades impartidas.	Se impartirán 6 actividades técnicas vinculadas con las áreas académicas.	Se impartirán 6 actividades técnicas vinculadas con las áreas académicas.	Se impartirán 6 actividades técnicas vinculadas con las áreas académicas.	Se impartirán 6 actividades técnicas vinculadas con las áreas académicas.	Director de Investigación y Transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 4 actividades para la promoción y transferencia de la gestión investigativa en Sede Atenas a 2021.	Número de actividades realizadas.	Se realizará 1 actividad nacional para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la sede.	Se realizará 1 actividad nacional para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la sede.	Se realizará 1 actividad nacional para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la sede.	Se realizará 1 actividad nacional para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la sede.	Director de Investigación y Transferencia.
	Se enviarán para divulgación en el repositorio institucional el 100% de los informes académicos de las investigaciones de los proyectos o fases de investigación a partir de 2013 y que se encuentren finalizadas o implementados por el área a 2021.	Porcentaje de avance.	Se enviarán 25% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 50% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 75% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 100% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Director de Investigación y Transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se implementarán 8 proyectos de investigación aplicada con participación de carreras de la sede a 2021.	Número de proyectos implementados.	Se implementarán 2 proyectos de investigación, con la participación de carreras de la sede.	Se implementarán 2 proyectos de investigación, con la participación de carreras de la sede.	Se implementarán 2 proyectos de investigación, con la participación de carreras de la sede.	Se implementarán 2 proyectos de investigación, con la participación de carreras de la sede.	Director de investigación y transferencia.
	Se publicarán 8 artículos científicos en la revista científica o cuadernos académicos de la UTN al 2021.	Número de artículos científicos.	Se publicará 1 artículo científico.	Se publicará 1 artículo científico.	Se publicarán 2 artículos científicos.	Se publicarán 4 artículos científicos.	Director de investigación y transferencia.
	Se realizarán 72 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura al 2021.	Número de investigaciones aplicadas realizadas.	Se realizarán 12 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura. (1 por carrera de grado)	Se realizarán 12 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura. (1 por carrera de grado)	Se realizarán 24 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura. (2 por carrera de grado)	Se realizarán 24 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura. (2 por carrera de grado)	Directores de las carreras de grado. (Ingeniería del Software, Administración y Gestión de Recursos Humanos, Comercio Exterior, Contabilidad y Finanzas, Salud Ocupacional y Ambiente, Producción Industrial, Electrónica, Electromecánica, Control de Calidad, Administración Aduanera, Logística Internacional, Gestión de Empresas de Hospedaje y Gastronómicas)

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 14 artículos científicos para publicación escrita desde los resultados de investigaciones aplicadas por área de conocimiento al 2021.	Número de artículos científicos.	Se realizarán 2 artículos científicos para publicación.	Se realizarán 4 artículos científicos para publicación.	Se realizarán 4 artículos científicos para publicación.	Se realizarán 4 artículos científicos para publicación.	Decano.
	Se realizarán 4 actividades para la promoción y transferencia de la gestión investigativa en Sede Central a 2021.	Número de actividades.	Se realizará 1 actividad Nacional para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la sede.	Se realizará 1 actividad Nacional para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la sede.	Se realizará 1 actividad Nacional para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la sede.	Se realizará 1 actividad Nacional para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la sede.	Director de Investigación y transferencia.
	Se enviarán para divulgación en el repositorio institucional el 100% de los informes académicos de las investigaciones de los proyectos o fases de investigación a partir de 2013 y que se encuentren finalizadas implementados por el área a 2021.	Porcentaje de avance.	Se enviarán 25% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 50% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 75% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 100% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Director de investigación y transferencia de la sede.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se capacitarán a 160 personas en temáticas de siembra, manejo y cosecha de arroz desde la Escuela Nacional del Arroz al 2020.	Número de personas capacitadas.	Se capacitarán a 40 personas sobre siembra, manejo y cosecha de arroz desde la Escuela Nacional del Arroz.	Se capacitarán a 40 personas sobre siembra, manejo y cosecha de arroz desde la Escuela Nacional del Arroz.	Se capacitarán a 40 personas sobre siembra, manejo y cosecha de arroz desde la Escuela Nacional del Arroz.	Se capacitarán a 40 personas sobre siembra, manejo y cosecha de arroz desde la Escuela Nacional del Arroz.	Decano.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se implementará 1 Maestría académica en Agrobiotecnología Tropical, de acuerdo con los criterios del Sistema de Estudios de Posgrado de la UTN a 2021.	Porcentaje de avance.	Se implementará el 25% de la maestría. (Se diseñará 1 plan de Estudios de la Maestría)	Se implementará el 50% de la maestría. (Se presentará 1 Plan de Estudios de la Maestría)	Se implementará el 75% de la maestría. (Se ofertará 1 Maestría)	Se implementará el 100% de la maestría. (Apertura de plan de estudios)	Director de Investigación y Transferencia.
	Se creará al 100% un prototipo de una vacuna nacional contra la vibriosis (enfermedad que afecta a peces y crustáceos de cultivos), mediante tecnología de ADN recombinante a 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% del prototipo de la vacuna.	Se tendrá un avance 50% del prototipo de la vacuna.	Se tendrá un avance del 75% del prototipo de la vacuna.	Se tendrá un avance del 100% del prototipo de la vacuna.	Director de Investigación y Transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se dotará al %100 de equipamiento científico y tecnológico necesario para generar una línea de investigación en genómica, que estimule los procesos académicos y la investigación en el Área de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales a 2021.	Porcentaje de avance.	Se dotará en un 15% de equipamiento científico y tecnológico.	Se dotará en un 30% de equipamiento científico y tecnológico.	Se dotará en un 50% de equipamiento científico y tecnológico.	Se dotará en un 100% de equipamiento científico y tecnológico.	Director de Investigación y Transferencia.
	Se realizarán 80 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura al 2021.	Número de investigaciones.	Se realizarán 20 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 20 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 20 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 20 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Director de Docencia.
	Se realizarán 16 investigaciones aplicadas al 2021.	Número de investigaciones.	Se realizarán 4 proyectos de investigación aplicada.	Se realizarán 4 proyectos de investigación aplicadas.	Se realizarán 4 proyectos de investigación aplicadas.	Se realizarán 4 proyectos de investigación aplicadas.	Director de investigación y Transferencia

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se realizarán 8 proyectos de investigación aplicada que surjan desde la Escuela Nacional del Arroz al 2021.	Número de proyectos.	Se realizarán 2 proyectos de investigación aplicada desde la Escuela Nacional del Arroz.	Se realizarán 2 proyectos de investigación aplicada desde la Escuela Nacional del Arroz.	Se realizarán 2 proyectos de investigación aplicada desde la Escuela Nacional del Arroz.	Se realizarán 2 proyectos de investigación aplicada desde la Escuela Nacional del Arroz.	Decano.
	Se realizarán 20 artículos científicos para publicación escrita desde los resultados de investigaciones aplicadas en la sede al 2021.	Número de artículos científicos.	Se realizarán 5 artículos científicos para publicación.	Se realizarán 5 artículos científicos para publicación.	Se realizarán 5 artículos científicos para publicación.	Se realizarán 5 artículos científicos para publicación.	Decano.
	Se enviarán para divulgación en el repositorio institucional el 100% de los informes académicos de las investigaciones de los proyectos o fases de investigación a partir de 2013 y que se encuentren finalizadas implementados por el área a 2021.	Porcentaje de avance.	Se enviarán 25% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 50% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 75% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 100% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Director de investigación y transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se implementará al 100% Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos de análisis de aguas (servicios de ensayo y calibración), según las normas ISO 17025, que se realizan en el laboratorio LARED a 2021.	Porcentaje de avance.	Se implementará el 25% del Sistema de Gestión de la Calidad.	Se implementará el 50% del Sistema de Gestión de la Calidad.	Se implementará el 75% del Sistema de Gestión de la Calidad.	Se implementará el 100% del sistema de Gestión de la Calidad.	Director de Investigación y Transferencia.
	Se implementará al 100% un Programa innovador de capacitación (servicios digitales), dirigido a los aprendientes y usuarios del centro de documentación de la Sede Guanacaste a 2021.	Porcentaje de avance.	Se diseñará el 25% del programa innovador de capacitación.	Se diseñará el 50% del programa innovador de capacitación.	Se implementará el programa innovador de capacitación en un 75%.	Se implementará el programa innovador de capacitación en un 100%.	Bibliotecóloga.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocado en el aprendizaje.	Se implementará 1 programa de capacitación estratégica respecto al acceso y el uso de bibliotecas a los académicos y estudiantes de la sede a 2021.	Número de capacitaciones realizadas.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la sede.	Bibliotecóloga/o.
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se desarrollarán 3 capacitaciones para el fortalecimiento de la cultura científica e innovación tecnológica de la UTN y de la Sede en particular al 2020.	Número de capacitaciones desarrolladas.	Se impartirá 1 capacitación en la temática "Desarrollo de propuestas de investigación".	Se impartirá 1 capacitación en la temática "Desarrollo de propuestas de investigación".	Se impartirá 1 capacitación en la temática "Captación de fondos externos".		Director de investigación y transferencia.
	Se realizarán 6 proyectos de investigación aplicada con participación de carreras de la sede al 2021.	Número de proyectos.	Se realizarán 1 proyecto de investigación aplicada con participación de carreras.	Se realizará 1 proyecto de investigación aplicada con participación de carreras.	Se realizarán 2 proyectos de investigación aplicada con participación de carreras.	Se realizarán 2 proyectos de investigación aplicada con participación de carreras.	Director de investigación y transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se publicarán 6 artículos científicos en la revista científica UTN o en sus cuadernos académicos a 2021.	Número de artículos científico.	Se publicará 1 artículo científico en la revista científica o cuadernos académicos.	Se publicará 1 artículo científico en la revista científica o cuadernos académicos.	Se publicarán 2 artículos científicos en la revista científica o cuadernos académicos.	Se publicarán 2 artículos científicos en la revista científica o cuadernos académicos.	Director de investigación y transferencia.
	Se realizarán 28 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura al 2021.	Número de investigaciones.	Se realizarán 6 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 6 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 8 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 8 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Director de docencia.
	Se realizarán 8 artículos científicos para publicación escrita desde los resultados de investigaciones aplicadas por área de conocimiento presentes en la sede al 2021.	Número de artículos científicos.		Se realizarán 2 artículos científicos para publicación.	Se realizarán 2 artículos científicos para publicación.	Se realizará 4 artículos científicos para publicación.	Decano.
	Se realizarán 8 actividades para la promoción y transferencia de la gestión investigativa en Sede al 2021.	Número de actividades.	Se realizarán 2 actividades para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la Sede.	Se realizarán 2 actividades para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la Sede.	Se realizarán 2 actividades para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la Sede.	Se realizarán 2 actividades para la promoción y transferencia de los resultados de investigación de la Sede.	Director de investigación y transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se enviarán para divulgación en el repositorio institucional el 100% de los informes académicos de las investigaciones de los proyectos o fases de investigación a partir de 2013 que se encuentren finalizadas implementados por el área de investigación, a 2021.	Porcentaje de avance.	Se enviarán 25% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 50% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 75% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 100% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Director de Investigación y Transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocado en el aprendizaje.	Se implementará 1 programa de capacitación estratégica para el fortalecimiento de la redacción académica orientada a académicos y estudiantes de la sede a 2021.	Número de capacitaciones realizadas.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la Sede.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la Sede.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la Sede.	Se implementarán 3 capacitaciones dirigida a académicos y estudiantes de la Sede.	Bibliotecólogo.
Fortalecer los procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se implementarán 6 proyectos estratégicos innovadores de investigación aplicada con participación de las carreras de la sede que contemplen la transferencia de los resultados a los sectores productivos y a la sociedad al 2021.	Número de proyectos implementados.	Se implementará 1 proyecto de investigación aplicada con participación de carreras de la Sede.	Se implementará 1 proyecto de investigación aplicada con participación de carreras de la Sede.	Se implementará 2 proyectos de investigación aplicada con participación de carreras de la Sede.	Se implementará 2 proyectos de investigación aplicada con participación de carreras de la Sede.	Director de investigación y transferencia.
	Se enviarán para divulgación en el repositorio institucional el 100% de los informes académicos de las investigaciones de los proyectos o fases de investigación a partir de 2013 que se encuentren finalizadas, implementados por el área a 2021.	Porcentaje de avance.	Se enviarán 25% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 50% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 75% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Se enviarán 100% de los informes académicos de los proyectos o fases de investigación finalizadas.	Director de investigación y transferencia.

Área de Investigación

Eje: Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación Tecnológica y Transferencia

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer los procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se presentarán 6 artículos científicos para publicación vinculados a los proyectos o fases de investigaciones finalizadas en revistas científicas al 2021.	Número de solicitudes de publicación.	Se presentará 1 solicitud de publicación de artículo científico vinculada a un proyecto o fase de investigaciones finalizadas.	Se presentará 1 solicitud de publicación de artículo científico vinculada a proyectos o fase de investigaciones finalizadas.	Se presentarán 2 solicitudes de publicación de artículo científico vinculada a proyectos o fase de investigaciones finalizadas.	Se presentarán 2 solicitudes de publicación de artículo científico vinculada a proyectos o fase de investigaciones finalizadas.	Director de investigación y transferencia.
	Se realizarán 40 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura al 2021.	Número de investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 10 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 10 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 10 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Se realizarán 10 investigaciones aplicadas a nivel de licenciatura.	Decano.
	Se realizarán 20 artículos científicos para publicación escrita desde los resultados de investigaciones aplicadas por área de conocimiento presentes en la sede al 2021.	Número de artículos científicos.		Se realizarán 5 artículos científicos para publicación.	Se realizarán 5 artículos científicos para publicación.	Se realizarán 10 artículos científicos para publicación.	Decano.

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Área de Investigación

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Vicerrectoría de Investigación

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.	Se promoverá al 100% el programa de estímulos para académicos investigadores al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en la promoción del programa de estímulos para académicos investigadores.	Se tendrá un avance del 50% en la promoción del programa de estímulos para académicos investigadores.	Se tendrá un avance del 75% en la promoción del programa de estímulos para académicos investigadores.	Se tendrá un avance del 100% en la promoción del programa de estímulos para académicos investigadores.	Vicerrector/a de Investigación y Transferencia.
	Se promoverá al 100% el programa de estímulos asociado a la innovación en el ámbito productivo dirigido a PYMES al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% en la promoción del programa de estímulos asociado a la innovación en el ámbito productivo dirigido a PYMES.	Se tendrá un avance del 50% en la promoción del programa de estímulos asociado a la innovación en el ámbito productivo dirigido a PYMES.	Se tendrá un avance del 75% en la promoción del programa de estímulos asociado a la innovación en el ámbito productivo dirigido a PYMES.	Se tendrá un avance del 100% en la promoción del programa de estímulos asociado a la innovación en el ámbito productivo dirigido a PYMES.	Coordinador/a de la Oficina de Transferencia.
	Se implementará al 100% una estrategia para identificar las iniciativas innovadoras en las sedes y centros al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% de la estrategia para identificar las iniciativas innovadoras en las sedes y centros.	Se tendrá un avance del 50% de la estrategia para identificar las iniciativas innovadoras en las sedes y centros.	Se tendrá un avance del 75% de la estrategia para identificar las iniciativas innovadoras en las sedes y centros.	Se tendrá un avance del 100% de la implementación de la estrategia para identificar las iniciativas innovadoras en las sedes y centros.	Coordinador/a de Oficina de Transferencia.

Área de Investigación

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresaria

Dependencia: Vicerrectoría de Investigación

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la universidad.	Se tendrá una cobertura de apoyo al 100% de proyectos institucionales desde la Oficina de Transferencia Tecnológica al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá una cobertura del 25% de los proyectos institucionales.	Se tendrá una cobertura del 50% de los proyectos institucionales.	Se tendrá una cobertura del 75% de los proyectos institucionales.	Se tendrá una cobertura del 100% de los proyectos institucionales.	Coordinador/a de Oficina de Transferencia.
Posicionar a la universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.	Se implementará al 100% un modelo de transferencia tecnológica de resultados de investigación UTN a las empresas del sector productivo al 2021.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 25% del modelo de transferencia tecnológica de resultados de investigación UTN.	Se tendrá un avance del 50% del modelo de transferencia tecnológica de resultados de investigación UTN.	Se tendrá un avance del 75% del modelo de transferencia tecnológica de resultados de investigación UTN.	Se tendrá un avance del 100% en la implementación del modelo de transferencia tecnológica de resultados de investigación UTN.	Coordinador/a de Oficina de Transferencia.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Vicerrectoría de Vida Estudiantil

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.	Se desarrollará y evaluará al 100% una estrategia interdisciplinaria para la promoción y desarrollo integral de los y las estudiantes residentes al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Elaborar la estrategia e impartir la capacitación para la implementación en las AVE)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia)			Coordinadora Área de Becas y Beneficios Estudiantiles.
	Se desarrollará al 100% el modelo de captación y administración de fondos locales para becas y beneficios estudiantiles al 2019.	Porcentaje de avance.	Se avanzará un 60% del modelo de captación y administración de fondos. (Propuesta Reglamento; Capacitación para la implementación en las AVE sobre el modelo)	Se avanzará un 100% del modelo de captación y administración de fondos. (Definición de procesos y procedimientos)			Coordinadora Área de Becas y Beneficios Estudiantiles.
	Se diseñará al 100% los procedimientos y los requisitos de automatización de los procesos de Becas y Beneficios Estudiantiles al 2018.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 100% del diseño de procedimientos y requisitos de automatización de los procesos de Becas y Beneficios Estudiantiles.				Coordinadora Área de Becas y Beneficios Estudiantiles.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Vicerrectoría de Vida Estudiantil

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.	Se desarrollará y evaluará al 100% la estrategia integral que favorezca la permanencia y retención de la población estudiantil al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 30% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Capacitar para la implementación en las AVE)	Se tendrá un avance del 70% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Seguimiento y evaluación de la implementación de la estrategia a la población de nuevo ingreso)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Evaluación integral de la estrategia)		Coordinadora del Área de Permanencia y Retención.
	Se desarrollará y evaluará al 100% una estrategia que promueva la identidad institucional y el sentido de pertenencia de la población estudiantil al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Capacitación para la implementación en las AVE)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia)			Coordinadora del Área de Permanencia y Retención.
	Se implementará y evaluará al 100% una estrategia de vinculación con actores externos e internos (carreras, comités técnicos de las diferentes áreas y programas institucionales) que aumente la cobertura y los alcances de los programas recreativos, culturales y deportivos al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación y evaluación de la estrategia para ciclo introductorio; Capacitación en las estrategia de vinculación con carreras y programas para las AVE)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia de vinculación con carreras y programas)			Coordinador del Área de Cultura, Deporte y Recreación.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Vicerrectoría de Vida Estudiantil

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se realizarán 24 actividades de capacitación en el tema de la Agenda 2030 de la ONU (género e inclusión) al 2021.	Número de actividades de capacitación.	Se realizarán 6 actividades. (1 Jornada de discapacidad y 5 capacitaciones impartidas)	Se realizarán 6 actividades. (1 Jornada de discapacidad y 5 capacitaciones impartidas)	Se realizarán 6 actividades. (1 Jornada de discapacidad y 5 capacitaciones impartidas)	Se realizarán 6 actividades. (1 Jornada de discapacidad y 5 capacitaciones impartidas)	Coordinadora del Área de Bienestar Estudiantil.
	Se desarrollará y evaluará al 100% la Bolsa de Empleo al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 60% en el proceso de desarrollo y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Elaborar y capacitar la estrategia de vinculación para la implementación en las AVE y a los estudiantes; Ejecutar plan de divulgación a lo interno y a lo externo)	Se tendrá un avance del 80% en el proceso de desarrollo y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Dar seguimiento a la Bolsa de Empleo; Se definirán los requerimientos técnicos para el Sistema de Intermediación de Empleo)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de desarrollo y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Evaluar Integral del impacto de la Bolsa de Empleo)		Coordinadora del Área de Bienestar Estudiantil.
Garantizar a poblaciones diferenciadas la equidad en el acceso a las carreras y los demás servicios que brinda la institución.	Se desarrollará un plan de capacitación con la participación anual de 20 académicos por sede, en el tema de adecuaciones curriculares, al 2021.	Número de académicos capacitados anualmente por sede.	Se capacitarán 20 académicos por Sede.	Se capacitarán 20 académicos por Sede.	Se capacitarán 20 académicos por Sede.	Se capacitarán 20 académicos por Sede.	Coordinadora del Área de Bienestar Estudiantil.

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta	
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.	Se implementará y evaluará al 100% la estrategia de vinculación entre el sub-área de Cultura, Deporte y Recreación de la Sede Atenas y las carreras, comités técnicos de área y programas al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación y evaluación de la estrategia para ciclo introductorio; capacitación en las estrategias de vinculación con carreras y programas para las AVE)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia de vinculación con carreras y programas)			Promotora Cultural y Deporte.	
	Se desarrollará y evaluará al 100% la estrategia socioeducativa de acciones integrales que fortalezcan la permanencia, el sentido de pertenencia y la identidad de la población estudiantil en la Sede Atenas al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Implementación estrategia nuevo ingreso; Seguimiento de la implementación de la estrategia población nuevo ingreso).	Se tendrá un avance del 90% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Implementación estrategia población regular; Seguimiento implementación estrategia población regular).	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Evaluación integral de la estrategia)			Coordinadora de Vida Estudiantil Sede Atenas.
	Se implementará y evaluará al 100% una estrategia para el abordaje psicosocial y socioeducativo que favorezcan la permanencia de los estudiantes que pertenecen al Programa de Residencia Estudiantil (PARE) en la Sede Atenas al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación de la estrategia).	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia)				Encargado de Residencias estudiantiles.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.	Se contará con 12 socios estratégicos para la captación de fondos externos para becas y ayudas específicas al 2021.	Cantidad de socios estratégicos captados.	Se tendrán 3 socios estratégicos captados.	Se tendrán 3 socios estratégicos captados.	Se tendrán 3 socios estratégicos captados.	Se tendrán 3 socios estratégicos captados.	Titular de Área de Vida Estudiantil.
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se implementará y evaluará al 100% la Bolsa de Empleo al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 60% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Capacitación, estrategia de vinculación para la implementación a los estudiantes. Ejecutar plan de divulgación a lo interno y a lo externo; Implementar la Bolsa de Empleo)	Se tendrá un avance del 80% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Seguimiento a la Bolsa de Empleo y aumento número de empresas locales)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Evaluación del impacto de la Bolsa de Empleo).		Coordinadora de Bienestar Estudiantil. Sede Atenas.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica y faciliten su inserción laboral.	Se desarrollará y evaluará al 100% una estrategia que promueva la identidad institucional y el sentido de pertenencia de la población estudiantil al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Capacitación e implementación en nuevo ingreso en la AVE)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.
	Se implementará y evaluará 100% una estrategia para el abordaje psicosocial y socioeducativo que favorezcan la permanencia de la población estudiantil becada, que cuenta con beneficios complementarios al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación de la estrategia)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar implementación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.
	Se implementará y evaluará una estrategia de vinculación con carreras y programas institucionales al 100% que aumente la cobertura y los alcances de los programas recreativos, culturales y deportivos al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación y evaluación estrategia para ciclo introductorio; capacitación estrategia de vinculación con carreras y programas para las AVE)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia de vinculación con carreras y programas)			Promotor Cultural, Deportivo y de Recreación.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
<p>Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.</p>	<p>Se implementará y evaluará al 100% la Bolsa de Empleo al 2020.</p>	<p>Porcentaje de avance.</p>	<p>Se tendrá un avance del 60% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Capacitación, estrategia de vinculación y para la implementación a los estudiantes; ejecutar plan de divulgación a lo interno y a lo externo; implementar la Bolsa de Empleo)</p>	<p>Se tendrá un avance del 80% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Dar seguimiento a la Bolsa de Empleo y aumentar número de empresas locales)</p>	<p>Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Evaluación del impacto de la Bolsa de Empleo).</p>		<p>Titular de Área de Vida Estudiantil.</p>
<p>Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.</p>	<p>Se contará con 12 socios estratégicos para la captación de fondos externos para becas y ayudas específicas al 2021.</p>	<p>Número de socios estratégicos captados.</p>	<p>Se tendrán 3 socios estratégicos captados.</p>	<p>Se tendrán 3 socios estratégicos captados.</p>	<p>Se tendrán 3 socios estratégicos captados.</p>	<p>Se tendrán 3 socios estratégicos captados.</p>	<p>Titular de Área de Vida Estudiantil.</p>

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la universidad hasta alcanzar su meta académica y faciliten su inserción laboral.	Se implementará y evaluará 100% una estrategia para el abordaje psicosocial y socioeducativo que favorezca la permanencia la identidad y el sentido de pertenencia de la población estudiantil en la Sede Guanacaste al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación de la estrategia)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.
	Se implementará y evaluará al 100% una estrategia de vinculación con actores externos e internos (carreras, comités técnicos de las diferentes áreas y programas institucionales) que aumente la cobertura y los alcances de los programas recreativos, culturales y deportivos al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación y evaluación de la estrategia para ciclo introductorio; Capacitación en las estrategia de vinculación con actores externos, carreras y programas para las AVE)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia de vinculación con carreras y programas)			Promotor Cultura, Deporte y Recreación.
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se implementará y evaluará al 100% la Bolsa de Empleo al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 60% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Capacitación estrategia de vinculación para la implementación a los estudiantes. Ejecutar plan de divulgación a lo interno y a lo externo. Implementar la Bolsa de Empleo)	Se tendrá un avance del 80% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Dar seguimiento a la Bolsa de Empleo y aumentar número de empresas locales)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Evaluación del impacto de la Bolsa de Empleo).		Titular de Área de Vida Estudiantil.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la universidad.	Se desarrollará y evaluará al 100% un plan de fortalecimiento y actualización de conocimientos requeridos en áreas especializadas para el personal de Vida Estudiantil (agenda 2030) de la Sede Guanacaste al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de desarrollo y evaluación del plan. (Diagnóstico; elaborar el plan; Inicio ejecución del plan)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de desarrollo y evaluación del plan. (Ejecución del plan y evaluación)			Titular de Área de Vida Estudiantil.
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se contará con 12 socios estratégicos para la captación de fondos externos para becas y ayudas específicas al 2021.	Número de socios estratégicos captados.	Se tendrán 3 socios estratégicos captados.	Se tendrán 3 socios estratégicos captados.	Se tendrán 3 socios estratégicos captados.	Se tendrán 3 socios estratégicos captados.	Titular de Área de Vida Estudiantil.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica y faciliten su inserción laboral.	Se implementará y evaluará al 100% una estrategia de vinculación con actores externos e internos (carreras, comités técnicos de las diferentes áreas y programas institucionales) que aumente la cobertura y los alcances de los programas recreativos, culturales y deportivos al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación y evaluación de la estrategia para ciclo introductorio; capacitación en las estrategia de vinculación con actores externos, carreras y programas para las AVE)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia de vinculación con carreras y programas)			Promotor de Cultura, Deporte y Recreación.
	Se implementará y evaluará al 100% la estrategia socioeducativa de acciones integrales que fortalezcan la permanencia, el sentido de pertenencia y la identidad de la población estudiantil en la Sede del Pacífico al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación de la estrategia; Seguimiento de la implementación de la estrategia a la población de nuevo ingreso)	Se tendrá un avance del 90% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación de la estrategia en la población regular; Seguimiento de la implementación de la estrategia a la población regular)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluación integral de la estrategia)		Titular de Área de Vida Estudiantil.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.	Se implementará y evaluará al 100% la Bolsa de Empleo al 2020.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 60% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Capacitación estrategia de vinculación para la implementación a los estudiantes; ejecutar plan de divulgación a lo interno y a lo externo; implementar la Bolsa de Empleo)	Se tendrá un avance del 80% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Dar seguimiento a la Bolsa de Empleo y aumentar número de empresas locales)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la Bolsa de Empleo. (Evaluación del impacto de la Bolsa de Empleo)		Titular de Área de Vida Estudiantil.
Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.	Se contará con 12 socios estratégicos para la captación de fondos externos para becas y ayudas específicas al 2021.	Número de socios estratégicos captados.	Se tendrá 3 socios estratégicos captados.	Se tendrá 3 socios estratégicos captados.	Se tendrá 3 socios estratégicos captados.	Se tendrá 3 socios estratégicos captados.	Titular de Área de Vida Estudiantil.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la universidad hasta alcanzar su meta académica y faciliten su inserción laboral.	Se implementará y evaluará al 100% una estrategia para el abordaje psicosocial y socioeducativo que favorezcan la permanencia de la población estudiantil en la Sede San Carlos al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación de la estrategia).	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.
	Se desarrollará y evaluará al 100% una estrategia que promueva la identidad institucional y el sentido de pertenencia de la población estudiantil al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 50% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Implementación en la población estudiantil de la Sede)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de desarrollo y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.
	Se implementará y evaluará una estrategia de vinculación con carreras y programas institucionales al 100% que aumente la cobertura y los alcances de los programas recreativos, culturales y deportivos al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Implementación y evaluación de la estrategia para ciclo introductorio; Capacitación en las estrategia de vinculación con carreras y programas para las AVE)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación de la estrategia. (Evaluar la implementación de la estrategia de vinculación con carreras y programas)			Promotor de Cultura, Deporte y Recreación.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Equidad en Acceso, Permanencia y Graduación

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo Estratégico con que se Vincula la Meta General	Meta General	Indicador de la Meta General	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la Meta
Desarrollar Programas De Educación Permanente Para La Inserción Laboral, El Empeñamiento Y El Mejoramiento Del Desempeño Profesional Y Ocupacional.	Se Implementará Y Evaluará Al 100% La Bolsa De Empleo Al 2020.	Porcentaje De Avance.	Se Tendrá Un 60% En El Proceso De Implementación Y Evaluación De La Bolsa De Empleo. (Implementar Estrategia De Vinculación; Ejecutar Plan De Divulgación A Lo Interno Y A Lo Externo; Implementar La Bolsa De Empleo)	Se Tendrá Un 80% En El Proceso De Implementación Y Evaluación De La Bolsa De Empleo. (Dar Seguimiento A La Bolsa De Empleo Y Aumentar Número De Empresas Locales)	Se Tendrá Un 100% En El Proceso De Implementación Y Evaluación De La Bolsa De Empleo. (Evaluación Del Impacto De La Bolsa De Empleo).		Titular De Área De Vida Estudiantil.
Implementar Estrategias Dirigidas A La Generación De Recursos Para El Desarrollo Equilibrado Y Sostenido De La Universidad, Sus Sedes Y Centros Con Énfasis En La Inversión En Infraestructura, Equipamiento Y Capital Humano.	Se Contará Con 12 Socios Estratégicos Para La Captación De Fondos Externos Para Becas Y Ayudas Específicas Al 2021.	Número De Socios Estratégicos Captados.	Se Tendrá 3 Socios Estratégicos Captados.	Se Tendrá 3 Socios Estratégicos Captados.	Se Tendrá 3 Socios Estratégicos Captados.	Se Tendrá 3 Socios Estratégicos Captados.	Titular De Área De Vida Estudiantil.

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Área de Vida Estudiantil

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Vicerrectoría de Vida Estudiantil

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se desarrollará al 100% el Programa Alumni para la vinculación y seguimiento de egresados al 2019.	Porcentaje de avance.	Se avanzará un 60% en el desarrollo del programa. (Capacitar a las AVE de las Sedes para que implementen el plan piloto; Elaboración de reglamento, procesos y procedimientos básicos)	Se avanzará un 100% en el desarrollo del programa. (Evaluar el plan piloto del programa; institucionalización del programa)			Coordinadora del Área de Permanencia y Retención.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Atenas

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se implementará y evaluará al 100% la estrategia institucional Alumni para la vinculación y seguimiento de egresados al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación. (Implementación)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación. (Evaluación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Central

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se implementará y evaluará al 100% la estrategia institucional Alumni para la vinculación y seguimiento de egresados al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación. (Implementación)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación. (Evaluación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Guanacaste

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se implementará y evaluará al 100% la estrategia institucional Alumni para la vinculación y seguimiento de egresados al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación. (Implementación)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación. (Evaluación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede Pacífico

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se implementará y evaluará al 100% la estrategia institucional Alumni para la vinculación y seguimiento de egresados al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación. (Implementación)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación. (Evaluación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.

Área de Vida Estudiantil

Eje: Vinculación para el Desarrollo Productivo y Empresarial

Dependencia: Sede San Carlos

Objetivo estratégico con que se vincula la meta general	Meta general	Indicador de la meta general	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable de la meta
Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.	Se implementará y evaluará al 100% la estrategia institucional Alumni para la vinculación y seguimiento de egresados al 2019.	Porcentaje de avance.	Se tendrá un avance del 75% en el proceso de implementación y evaluación. (Implementación)	Se tendrá un avance del 100% en el proceso de implementación y evaluación. (Evaluación de la estrategia)			Titular de Área de Vida Estudiantil.

El seguimiento y evaluación del Plan Institucional de Desarrollo Estratégico

Los procesos de seguimiento y evaluación del PIDE, serán coordinados por el Área de Evaluación Institucional, de la Dirección de Planificación Universitaria para ello se establecerá la respectiva metodología y los mecanismos de medición y control que permitan valorar el grado de avance y cumplimiento del mismo, lo cual facilitará la toma de decisiones y mejoras pertinentes para el alcance de los objetivos institucionales.

Dichos procesos, consistirán en una recopilación sistemática de información, tanto cualitativa como cuantitativa, incluirá las justificaciones de los incumplimientos de las metas, así como propuestas de mejora, evidencias o productos alcanzados que garanticen la veracidad de la información, la principal fuente de información serán los responsables de la ejecución de las metas institucionales anuales.

La etapa de seguimiento se ejecutará de forma anual en los tres meses posteriores al término de cada periodo, medirán el nivel de avance del PIDE, mientras que la etapa de evaluación se desarrollará en el semestre posterior a su conclusión, y medirá su nivel de cumplimiento final.

Los productos de las etapas tanto de seguimiento como de evaluación, consistirán en informes anuales para la primera y un informe final para la segunda, que serán elevados para su conocimiento y aprobación al Rector.

Bibliografía

- Alanís, E. (1954). *La Energía en México*. Investigación Económica, 33-81.
- Alcira, A., & Ferrazino, A. (2014). *La educación superior latinoamericana a principios de siglo XXI. ¿Hacia una mayor internacionalización y transnacionalización?* Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación, 105-112.
- Avenidaño, M. (20 de Enero de 2017). *El Financiero*. Obtenido de El Financiero: http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Deficit-fiscal-llego-PIB-diciembre_0_1107489243.html
- Banco Central de Costa Rica. (2016). *Programa Macroeconómico 2017-2018*. San José: BCCR.
- Banco Central de Costa Rica. (2017). *Evolución del Índice Mensual de la Actividad Económica (IMAE) en Diciembre 2016*. San José: BCCR.
- CELADE. (2013). *El futuro del envejecimiento en Costa Rica: Fechas emblemáticas y opciones de política, una mirada hacia 2040 y más*. Santiago: División de Población de la CEPAL.
- Centro Centroamericano de Población. (2012). *Tres escenarios del fisco en Costa Rica 2040*. San José: UCR.
- Comité de Seguimiento y Evaluación. (2015). *Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior de Costa Rica. Primer Informe de Evaluación*. Salamanca: Banco Mundial.
- Consejo Nacional de Rectores. (2016). *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020*. San José: CONARE.
- Dirección de Planificación Universitaria. (2016). *Características de la Población Estudiantil de Nuevo Ingreso 2016*. Alajuela: UTN.
- Higuera, D., Piñeros, R., & Álvarez, G. (2015). *Hacia una Universidad Latinoamericana ¿Pública o Privada? Transformaciones de los Sistemas Educativos, Redes y Movilidad Estudiantil Intrarregional*. En A. Acosta, D. Atairo, A. Camou, A. Donoso, M. Dragnic, L. Pinheiro, . . . A. Didriksson, *Los Desafíos de la Universidad Pública en América Latina y el Caribe* (págs. 213-285). Buenos Aires: CLACSO.
- López, S. (2016). *Competitividad de la educación superior en cuatro países de América Latina: perspectiva desde un ranking mundial*. Revista de la Educación Superior, 45-49.
- ManpowerGroup. (13 de Marzo de 2017). *ManpowerGroup*. Obtenido de ManpowerGroup: <https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez-de-Talento-CR.pdf>
- Máttar, J., Cuervo, L. (2017). *Planificación para el Desarrollo en América Latina y el Caribe*. Santiago. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- MIDEPLAN. (28 de Marzo de 2017). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/1d6fdd3d-cab5-4edb-88ad-c651fd283c59/Costa_Rica_Prospectiva_en_cambio_demografico_al_2045.pdf?guest=true
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante"*. San José: MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016). *Desigualdad y Pobreza: Presente de América y Presente y Futuro de Costa Rica*. San José: MIDEPLAN.

Perry, G., & López, H. (2006). Reducción de la pobreza, buen negocio para todos. *Política Exterior*, 141-152.

Programa Estado de la Nación. (2015). *Quinto Informe Estado de la Educación 2015*. San José: PEN.

Programa Estado de la Nación. (2016). *Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José: PEN.

UNESCO. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Santiago: Ediciones del Imbunche.

Zanetti, E., Gómez, J., Mostacedo, S., & Reyes, O. (2017). *Cambio climático y políticas públicas forestales en América Latina Una visión preliminar*. Santiago: Naciones Unidas.

Anexos

Anexo1

Presentación a la primera versión del Plan Institucional de Desarrollo Estratégico 2011-2021

“En ningún otro momento de la historia ha sido más importante que ahora la inversión en los estudios superiores, por su condición de fuerza primordial para la construcción de sociedades del conocimiento integradoras y diversas, y para fomentar la investigación, la innovación y la creatividad (Declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior – 2009, Sede de la UNESCO, París, 8 de julio del 2009)”

A partir de octubre del 2010, y durante varios meses, la Universidad Técnica Nacional inició un proceso serio, cuidadoso y participativo de Planificación Estratégica Institucional, que comprendió numerosas sesiones de trabajo de múltiples actores y participantes, y que arrancó con una “Jornada de reflexión sobre el entorno nacional e internacional” y continuó con un intenso esfuerzo de formulación de escenarios. De seguido, con la más amplia participación posible, sobre todo de los mandos superiores y medios de la Universidad, se realizó un análisis FODA sectorial, que se integró en un análisis institucional consolidado. Con esa base, se realizaron numerosas sesiones para la determinación de perspectivas y ejes estratégicos, y ese esfuerzo de varios meses culminó con la definición de áreas y objetivos estratégicos.

En todo este proceso, fuimos plenamente conscientes de la dimensión histórica del esfuerzo que estábamos emprendiendo, de su trascendencia y de su significativa complejidad.

Hemos sido conscientes de que estamos construyendo la Universidad, construyendo la ruta de su futuro.

En el esfuerzo emprendido, y con José de Souza Silva, líder intelectual del “Proyecto Nuevo Paradigma”, hemos partido de la convicción de que:

El futuro no existe, listo y mejor que el presente, esperando por nosotros en la esquina del tiempo. Tampoco hay uno sino múltiples escenarios posibles, pero ninguno asegurado por anticipación. No se puede predecir el futuro. Este se construye a partir de la comprensión de las influencias (de orden eco-ambiental, sociocultural, económico, político, institucional, tecnológico y ético-filosófico) convergentes y contradictorias que están moldeando sus tendencias, una visión colectiva compartida sobre lo que se quiere construir, decisiones congruentes con la visión negociada y acciones en sintonía con todo lo anterior.

Sabemos, por tanto, que el futuro de una institución solo se construye exitosamente mediante el tránsito colectivo por un camino de doble vía, que implica siempre el ejercicio cuidadoso de un delicado equilibrio, el tránsito complejo entre las realidades presentes y los escenarios deseables, entre la realidad pura y dura, y los sueños compartidos.

Y en ese camino, en el recorrido de esa ruta de doble vía, es muy fácil extraviarse y perder el rumbo: si nos dejamos agobiar por el peso de la realidad actual, corremos el riesgo de no

avanzar, no cambiar, no levantar la vista hacia el horizonte, y proponer solo cambios marginales o menores - o peor aún, cambios cosméticos: cambiar para no cambiar-.

Si nos dejamos dominar solo por la ilusión del futuro deseable, por la imagen anhelada de nuestras aspiraciones institucionales, corremos el riesgo de quedar atrapados en nuestra visión, construyendo sueños alejados por completo de la realidad. En el primer caso, el Plan Estratégico se convierte en un mero ejercicio de reforma administrativa y procedimental, cuando mucho; en el segundo, el Plan es una simple quimera, inútil por completo para servir de eficaz carta de navegación institucional.

En nuestro proceso de Planificación Estratégica, nos hemos cuidado de no caer en esa peligrosa doble trampa: hemos comprendido que el esfuerzo prospectivo implicado y requerido para la formulación de un Plan Estratégico, tiene un doble carácter: es un esfuerzo exploratorio, en el que se parte de la realidad presente y se recorren una gama de posibles y reales escenarios futuros, y es un esfuerzo normativo, en el que se articula la visión del futuro deseable, con la hoja de ruta para alcanzarlo, con el itinerario de acciones necesarias para construirlo. La nuestra, ha sido una planificación estratégica ambiciosa pero realista, y hemos recorrido el proceso con la cabeza y la mirada puesta en las estrellas, y con los pies sólidamente asentados en el las duras rocas del camino.

Cambiar es modificar la visión, renovar la mirada, cambiar las actitudes, romper los moldes de la comodidad y la costumbre, innovar de modo sistemático en la propia e íntima labor personal, en los comportamientos individuales, y en su reflejo institucional y colectivo.

Cambiar es abandonar el miedo y despojarse de temores.

Esa transición de lo viejo a lo nuevo no responde a una lógica lineal; es una ruptura, un proceso dialéctico generalmente conflictivo, que genera una abierta contradicción entre las fuerzas institucionales que buscan la estabilidad, y las que promueven el cambio, y quieren precisamente romper el status quo institucional. Entro los primeros, surgirán las voces que quieren reducir todo el esfuerzo de planificación estratégica a "proyectos puntuales" y "acciones concretas", y demandarán "aterrizajes forzados" que se desentiendan del contexto y del proyecto de futuro; también surgirán inevitablemente las maniobras instrumentales de los que pretenden que los resultados de la planificación siempre les resulten favorables, y todo su esfuerzo y su participación se limitará a preservar su status personal, su nicho o su capullo de comodidad o indiferencia.

En un proceso de planificación serio, riguroso y exitoso como el nuestro, la inteligencia institucional se encarga de superar todos esos riesgos. La inteligencia organizacional es un proceso social, un proceso colectivo, que tiene lugar cuando la institución como un todo es capaz de mantener ciclos continuos de aprendizaje, innovación y acción, y cuando conduce así colectivamente y con éxito la construcción de su futuro deseable, con base en su futuro posible. Para eso, se requiere **proyecto institucional, capacidad institucional y credibilidad institucional**.

Es la metáfora del navío: un navío necesita de una **carta de navegación** contemporánea para orientar su viaje; el navío mismo y su tripulación deben estar en **capacidad** de realizar el viaje de acuerdo con las indicaciones de los elementos orientadores de su carta de navegación; y tanto el navío como su tripulación necesitan de **credibilidad suficiente** para lograr el apoyo político, institucional y financiero para su viaje.

En la Universidad Técnica Nacional, una universidad innovadora, una universidad comprometida, una universidad emprendedora, tenemos de sobra los tres elementos: nuestro Plan Estratégico constituye la carta de navegación de nuestro proyecto institucional; ustedes y toda la comunidad universitaria que ustedes representan es la tripulación que está en capacidad de realizar el viaje; y hemos demostrado de sobra que hay credibilidad suficiente en Costa Rica, en el contexto social y político del país, sobre lo que la Universidad Técnica Nacional representa hoy, sobre lo que está realizando en concreto en este momento histórico, y sobre lo que ambiciona realizar en el futuro para contribuir positiva y decisivamente al desarrollo integral del país.

En ese contexto, hemos culminado ya, con éxito, la formulación acertada, coherente y rigurosa de nuestro Plan Institucional de Desarrollo Estratégico, el que hoy entregamos en una edición especial, que nos servirá para iniciar, con fundamento obligado en este instrumento, el proceso de Planificación Estratégica regional y sectorial de nuestras sedes y nuestros Centros especializados. Sabemos que este proceso, que se prolongará por varias semanas, también culminará con pleno éxito. Lo debemos desarrollar con vigor, inteligencia y entusiasmo, teniendo presentes, siempre y una vez más, las palabras luminosas de Jorge Debravo:

**“Lo importante es tirar este vestido,
encontrar uno nuevo,
y no dejar jamás que se nos hunda en la piel y los huesos,
porque entonces amigos,
deja de ser vestido,
y se nos hace amo y carcelero.”**

Alajuela, 28 de octubre del 2011.

Marcelo Prieto Jiménez, Rector.

*El Plan Institucional de Desarrollo Estratégico de la Universidad
Técnica Nacional, 2018-2021,*
se terminó de imprimir en el mes de febrero del 2017,
en el Taller de Publicaciones de la Editorial de la UTN.
Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa
Su edición consta de 250 ejemplares
impreso en papel bond de 75 gramos,
con portada en papel couché de 200 gramos.

Estuvo al cuidado
de la Dirección Editorial de la UTN

Coordinación editorial:
Consejo Editorial UTN.



Impresión Editorial Universitaria