

## Dirección de Planificación Universitaria



Plan Institucional de  
Desarrollo Estratégico  
2022-2026  
Versión 3

## **Comité Gerencial del Proceso de Plan Institucional de Desarrollo Estratégico (PIDE)**

Emmanuel González Alvarado, Rector

Danny Rojas Loaiza, Director de Gestión Financiera

Carlos Salas León, Vicerrector de Extensión y Acción Social

Alexander Rodríguez Quesada, Director de Planificación Universitaria

Roberto Rivera Gutiérrez, representante de decanos

Patricia Calvo Cruz, representante estamento docente

Diego Solano Rodríguez, representante estamento estudiantil

David Villalobos Cambronerero, representante estamento administrativo

## **Comité Técnico del Proceso PIDE**

Coordinador, Carlos Manuel Obando Moreno, Área de Planeamiento y Programación, Dirección de Planificación Universitaria, (DPU)

Angie Varela Carballo, Área de Planeamiento y Programación, (DPU)

Silvia Martínez Sánchez, Área de Planeamiento y Programación, (DPU)

Beatriz Rojas Gómez, Dirección de Comunicación y Mercadeo.

Miguel Loaiza Masís, Área de Control interno, (DPU)

Montserrat Vargas Méndez, Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa (CFPTE)

Laura Cristina Rivera Paniagua, Área de Seguimiento y Evaluación, (DPU)

Raquel Vanessa Villafuerte Vega, Vicerrectoría de Extensión y Acción Social, (VEAS)

Vladimir Campos Chacón, Área Control y Seguimiento, Dirección de Gestión Financiera (DGF)

Wendy León Sánchez, Área de Control Interno, (DPU)

Wilmer Vindas Acuña, Área de Gestión Estratégica, Dirección de Gestión de Tecnologías de Información (DGTI)



# Tabla de contenidos

Presentación.....	5
1.1 Oferta Académica y Matrícula .....	10
Población Beneficiaria de los Servicios de la UTN .....	13
2. Contexto y perspectivas del desarrollo de la Universidad Técnica Nacional desde sus áreas sustantivas .....	14
2.1 Pertinencia de la educación técnica superior en el panorama actual .....	15
2.2 Permanencia y Éxito Académico: estrategias de acompañamiento a la población estudiantil.....	15
2.3 Hacia dónde deben las universidades orientar sus políticas institucionales: visibilidad, diversidad, inclusión y accesibilidad. ....	16
2.4 Gestión de la producción investigativa y la transferencia científica para el desarrollo .....	17
2.5 Vinculación de la investigación científica, la extensión y la acción social enfocadas en el desarrollo .....	17
2.6 Acción social: diálogo entre la Universidad Pública y la comunidad.....	18
2.7 La extensión y acción social como función sustantiva de la universidad pública: la acción en los territorios.....	19
2.8 Restauración de Ecosistemas .....	20
2.9. Presente y futuro de la educación técnica en Costa Rica.....	20
3. Diagnóstico FODA.....	21
4. Marco Estratégico Institucional.....	24
4.1 Misión .....	24
4.2 Visión.....	24
4.3 Valores .....	24
4.4 Políticas institucionales .....	25
4.5 Objetivos Estratégicos Institucionales.....	26
4.5 Mapa estratégico.....	27
5. Metodología Plan Institucional de Desarrollo Estratégico de la Universidad Técnica Nacional, 2022-2026 .....	29
5.1 Organización y mando .....	29
5.2 Actores del proceso.....	32
5.3 Estructura estratégica .....	33

6. Seguimiento y Evaluación PIDE 2022-2026 .....36

7. Planes de acción por área.....37

    7.1 Área de Docencia.....37

    7.2 Área de Investigación y Transferencia .....46

    7.3 Área de Extensión y Acción Social.....50

    7.4 Área de Vida Estudiantil .....59

    7.5 Área de Gestión y Sostenibilidad .....66

Referencias .....72

# Presentación



**D**esde su creación, la Universidad Técnica Nacional (UTN) se definió como una institución de educación superior universitaria, cuyo fin es brindar atención a las necesidades de formación técnica que requiere el país, mediante el estudio de la técnica, la ciencia, la tecnología y la innovación. La UTN promueve la aplicación de los elementos fundamentales, para potencializar el estudio del desarrollo humano y la formación educativa integral y continua para la vida.

Este enfoque toma más relevancia en el contexto de la sociedad del conocimiento, inmersa en el paradigma actual de la cuarta revolución industrial, en el que las universidades son primordiales para contribuir a la reinversión y transformación integral del país, con equidad de oportunidades y creación de valor público, que impacte de forma positiva a la sociedad costarricense.

Ante esto, la Universidad reconoce su responsabilidad en la atención de las necesidades y en la construcción del futuro; así mismo, es consciente de las tendencias del entorno a las que permanentemente presta atención para actuar prospectivamente. Todo, con el fin de generar las condiciones óptimas, con estrategias de adaptación y resiliencia, que le permitan cumplir con sus objetivos en un entorno altamente volátil, incierto, complejo y, por consiguiente, generador de ansiedad y en el que el cambio es lo constante. La actual pandemia, asociada al COVID-19, es un ejemplo de la reinversión que ha tenido que enfrentar la humanidad para poder atender una crisis sanitaria de gran magnitud, que ha transformado nuestra visión y la de nuestras organizaciones.

Como resultado de esta coyuntura, las universidades estatales costarricenses han tenido que enfrentar una crisis financiera, asociada, entre otros problemas fiscales, a la violación permanente de la autonomía universitaria, la postergación de presupuestos, la aplicación de la regla fiscal y las evidentes dificultades de acceso a la conectividad. Todo lo anterior, nos ha obligado a reducir los recursos vitales para el desarrollo de la ges-



tión académica-administrativa e impactando, de forma significativa, la dotación de los beneficios estudiantiles.

Dadas estas condiciones recesivas, pero respetando el mandato que por ley tiene la Universidad en la construcción de su PIDE 2022-2026, se procede a definir, responsablemente, acciones estratégicas que anticipen y respondan a los retos y desafíos a los que se enfrenta la educación superior y el país.

Por consiguiente, la propuesta programática de este PIDE incorpora, entre muchos otros, aspectos relacionados a la sostenibilidad financiera, el desarrollo de alianzas público privadas, la consolidación de la fundación, la política de admisión e inclusión, el fortalecimiento de los programas técnicos, certificaciones, acreditaciones, sistemas de pregrado, grados y estudios de postgrado, la gestión del sistema de becas y beneficios, la salud integral de la población estudiantil, la modernización de la gestión académica, la internacionalización universitaria, la autoevaluación y el aseguramiento de la calidad, la virtualidad, la consolidación de un sistema integrado de información y comunicación, entre otros. Todas estas propuestas de mediano y largo plazo son temáticas estratégicas y prioritarias para responder a los retos y desafíos identificados en el devenir académico y del país.

Es importante destacar, que la elaboración de este plan, se realizó siguiendo una metodología participativa y constructivista, concibiendo a las personas participantes como actores o actoras de su propio aprendizaje y desarrollo, es decir, como elementos activos y prioritarios del proceso.

La metodología siguió un proceso horizontal cuyos principios básicos han sido: **Partir de la realidad**, se refiere a que el proceso inició a partir de la práctica, la vivencia, la experiencia de las personas colaboradoras de la universidad, **Reflexión - teorización**, una vez conocida esa realidad con relación a los temas abordados, se procedió a reflexionar, a analizar los aspectos que son de interés colectivo, que facilitan la apropiación del conocimiento y de los nuevos

contenidos programáticos del PIDE que se comparten y **Nueva práctica**, las personas colaboradoras generaron una nueva realidad, una nueva práctica enriquecida con el conocimiento producido durante el proceso y con los temas prioritarios identificados.

En este proceso seguido durante todo el año 2021, se aplicó el fundamento participativo que promueve la apropiación del conocimiento a partir de “aprender haciendo”, lo cual nos ha permitido generar independencia de las personas actoras y nos ha brindado elementos de sostenibilidad a los procesos, capturando información en todos los espacios posibles y las ideas y pensamientos de los distintos estamentos de la comunidad universitaria. El aporte de los participantes se sustentó en su actitud de compromiso, una posición de apoyo a la Universidad, una buena dosis de creatividad para desarrollar las sesiones (principalmente virtuales, dada las circunstancias de la pandemia) y una actitud abierta que nos ha permitido compartir experiencias y vivencias.

Esta participación de actores clave ha sido fundamental para el desarrollo de esta propuesta realista y factible, que refleja las perspectivas y los conocimientos de diversos participantes en la vida de la UTN. Esto ha sido esencial porque la participación amplia en el proceso de planificación y operativización, estamos seguros, contribuye a la aceptación de lo propuesto por toda la población universitaria, como responsables que somos de su ejecución.

Aunado a lo anterior, para la formulación del PIDE se consideró su vinculación con el Plan Nacional de la Educación Superior Estatal (PLANES) 2021-2025, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y el plan de gobierno de la actual Rectoría. Se procuró que todas las acciones establecidas cuenten con el encadenamiento a marcos más amplios con los que la Universidad tiene responsabilidad, incluidas las acciones que se presentaron como un compromiso por las actuales autoridades al asumir la dirección universitaria.

Los logros van a depender del compromiso y arduo trabajo de toda la comunidad universitaria (cada uno de los que trabajamos en la Universidad sin distingo jerárquico). Nuestro norte es cumplir con cada una de las acciones establecidas en el PIDE. Sin duda, al igual que lo hicimos en su elaboración, el resultado y alcance efectivos se deben fundamentar en el trabajo conjunto, colaborativo e integrado que se dé entre cada una de las instancias, en pro del bien común para el que responde la razón de ser institucional.

Finalmente, hago un llamado respetuoso para que cada una de las personas que integramos la Universidad, tomemos este documento con la seriedad que nos caracteriza y como una guía que traza el camino que debemos seguir. Continuemos dibujando el horizonte que nos permita cumplir con los compromisos estratégicos y, de esta forma, construyamos juntos el futuro deseado, siempre con una mejor versión de la Universidad.

Emmanuel González Alvarado  
Rector, Universidad Técnica Nacional



## 1. Marco de Referencia sobre la Universidad Técnica Nacional

La 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 proporcionó una importante combinación de recursos y de experiencia en la gestión educativa, permitiendo impulsar la idea de Universidad, concebida 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.

A partir de la integración se crearon las Sedes Universitarias: Sede Central, ubicada en Alajuela, la Sede de Atenas, la Sede de Guanacaste, la Sede del Pacífico y la Sede de San Carlos. Asimismo, se cuentan con varios centros especializados, los cuales son el Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa (CFPTE) y el Centro de Calidad y Productividad. En la siguiente figura se presenta su ubicación geográfica.

Figura 1

*Ubicación de las Sedes de la Universidad Técnica Nacional*



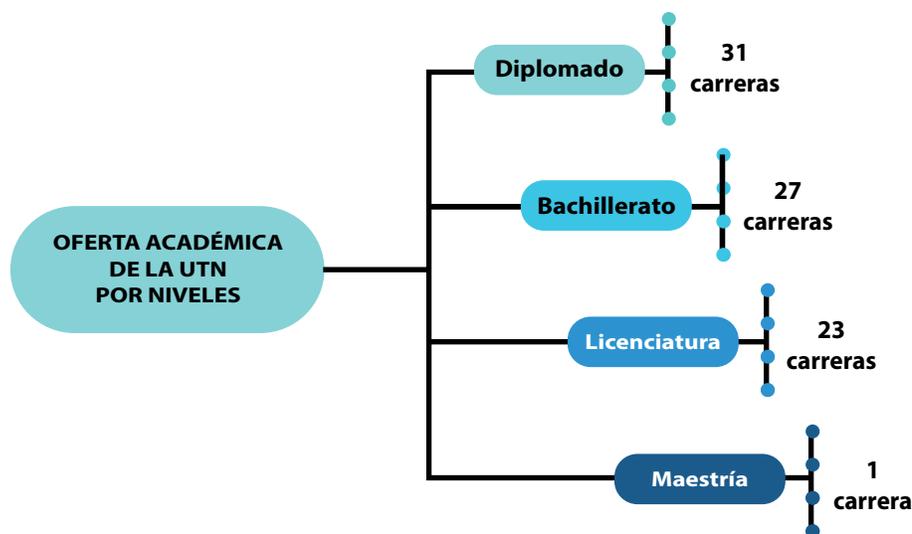
Fuente elaboración propia.

## 1.1 Oferta Académica y Matrícula

La oferta académica que brinda la UTN contempla la formación técnica en los niveles de diplomado, bachillerato, licenciatura y maestría. Por medio de sus cinco sedes y el CFPTE se ofrecen, actualmente, 31 carreras a nivel de diplomado universitario, 27 de bachillerato universitario, 23 de licenciatura y una carrera de posgrado. El desglose se muestra en la figura 2.

Figura 2

Oferta académica por nivel de la UTN



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en lo que respecta a las áreas de conocimiento, la UTN clasifica su oferta académica en seis áreas: Artes y Humanidades, Ciencias Administrativas y Económicas, Ciencias Agropecuarias, Educación, Ingenierías y Tecnologías. La tabla 1 expone esta distribución:

Tabla 1

Áreas de conocimiento de la UTN

Artes y Humanidades	Ciencias Administrativas y Económicas	Ciencias Agropecuarias	Educación	Ingeniería	Tecnología
Diseño Gráfico	Administración del Comercio Exterior	Medicina Veterinaria/ 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

Artes y Humanidades	Ciencias Administrativas y Económicas	Ciencias Agropecuarias	Educación	Ingeniería	Tecnología
Inglés como Lengua Extranjera	Administración Aduanera	Ing. Ciencias Forestales 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			Ing. Energética/Manejo de Recursos Energéticos	Tecnologías Informáticas/ Ing. del Software
	Gestión de Empresas de Hospedaje y Gastronómicas			Mecatrónica*	
	Gestión de Grupos Turísticos Gestión Ecoturística				
	Gestión y Administración Empresarial				

\* El diplomado de Mecatrónica inicia en el 2023

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el Compendio Estadístico de la Población Estudiantil de Nuevo Ingreso para el 2021, las carreras con mayor población matriculada, según área de conocimiento fueron Contabilidad y Finanzas con un 9,8%, la cual corresponde a las Ciencias Administrativas, Tecnologías Informáticas con un 8,4% (Tecnología), Electrónica con un 4,1%(Ingeniería) y Asistencia Veterinaria con un 2,1% (Ciencias Agropecuarias) como lo muestra la figura 3.

Figura 3

**Carreras con mayor población matriculada según área de conocimiento**



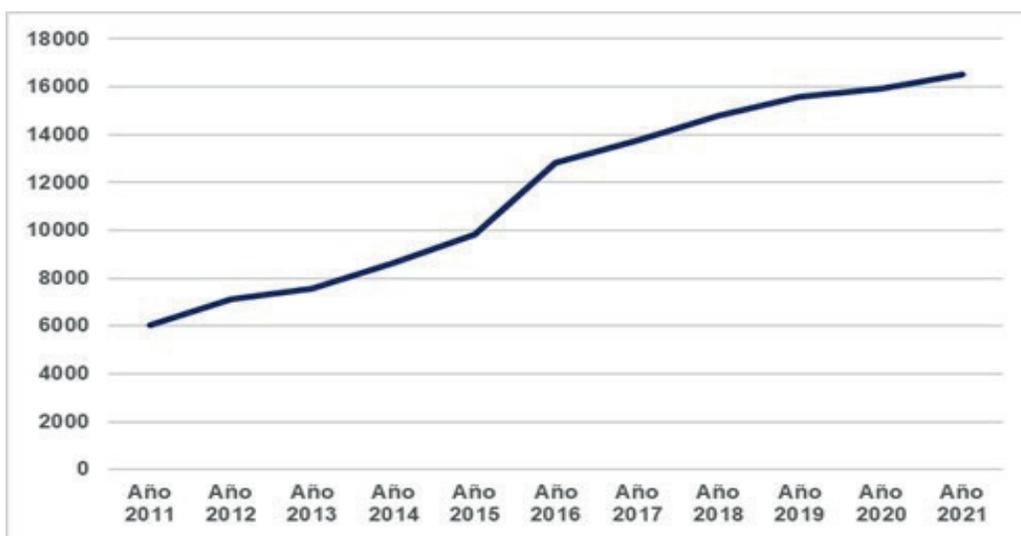
Fuente: adaptado de Compendio Estadístico de la Población Estudiantil de Nuevo Ingreso 2021, UTN.

Del mismo modo, de acuerdo con los datos obtenidos en los Informes de Cumplimiento de Objetivos y Metas Físicas y Presupuestarias de la Dirección de Planificación Universitaria y Dirección de Gestión Financiera, el comportamiento de la matrícula de la Universidad para los años 2011-2021 ha mantenido una tendencia al incremento, pasando de 6055 a 16498 estudiantes, la tasa de crecimiento de la matrícula en dicho período es de un 172%, como se muestra en el gráfico 1.

Además, para el 2021, la Sede con mayor matrícula es la Central, la cual representa el 44,48% de la totalidad, seguida por la Sede del Pacífico (16,55%), Sede de Guanacaste (12,72%), Sede de San Carlos (12,20%), Sede de Atenas (10,29%) y el CFPTE con un 3,76%.

Gráfico 1

**Comportamiento de matrícula UTN 2011-2021**



Fuente: elaboración propia.

## Población Beneficiaria de los Servicios de la UTN

En términos promedio, la población que ingresa a las carreras formales de la UTN está compuesta en un 55,1% por mujeres y 44,6% por hombres. El 66,3% de la población estudiantil tiene entre 18 y 22 años. Además, el 94,6% de la población de nuevo ingreso matriculada procede de una institución pública, el 4% de una privada, el 1% de subvencionada y el 0,4% de una extranjera. (Dirección de Planificación Universitaria, 2021)

La institución ha venido fortaleciendo acciones que inciden en beneficios para la sociedad, especialmente, en aquellas poblaciones vulnerabilizadas, al promover, mediante acciones afirmativas su incorporación a la educación superior, es así como, según el Compendio Estadístico de la Población de Nuevo Ingreso, existe una parte importante de estudiantes que provienen de 24 cantones con menor índice de Desarrollo Humano Cantonal, en total son 690 estudiantes (20,9%). Según la tabla 2, entre estos cantones se encuentran: Upala con 144 estudiantes (4,4%), Pococí con 94 estudiantes (2,9%), Los Chiles con 76 estudiantes (2,3%) y, por último, Osa con 3 estudiantes (0,1%).

**Tabla 2**

*Cantones de procedencia de estudiantes de nuevo ingreso, con menor Índice de Desarrollo Humano Cantonal*

Cantón	Absoluto	Relativo
Upala	144	4,4
Pococí	94	2,9
Los Chiles	76	2,3
La Cruz	61	1,8
Sarapiquí	52	1,6
Guatuso	47	1,4
Coto Brus	31	0,9
Buenos Aires	22	0,7
Matina	22	0,7
Talamanca	20	0,6
Limón	19	0,6
Corredores	19	0,6
Guácimo	14	0,4
Tarrazú	12	0,4
Garabito	11	0,3
Hojancha	9	0,3
Golfito	8	0,2
Alajuelita	5	0,2
León Cortés Castro	5	0,2
Turrubares	4	0,1
Dota	4	0,1

Aguirre	4	0,1
Acosta	4	0,1
Osa	3	0,1

Fuente: adaptado de Compendio Estadístico de la Población Estudiantil de Nuevo Ingreso 2021, UTN.

Asimismo, se han impulsado programas de educación permanente (programas de Acción Social, Trabajo Comunal Universitario (TCU), Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), Programas Técnicos, entre otros), mediante alianzas con diferentes organizaciones, empresas públicas y privadas, así como con la sociedad; con el propósito de que la población estudiantil adquiera diversas habilidades que les permitan insertarse en el mundo laboral, con sólidas bases para el desarrollo de emprendimientos con innovación.



## 2. Contexto y perspectivas del desarrollo de la Universidad Técnica Nacional desde sus áreas sustantivas

El tema del análisis de contexto, en el caso del PIDE 2022-2026 de la UTN, se concentró en la mirada reflexiva de lo que la Universidad debe buscar como rutas de gestión de sus áreas sustantivas, pasado por el filtro de análisis de especialistas internos y externos que pusieron en debate sus experiencias y visiones, para aportar en la búsqueda de estrategias propicias para el presente y futuro del desarrollo institucional, acorde a su vez, con los cambios que se están presentando y emergiendo en nuestra sociedad, con las reglas de interrelación de la universidad con otros actores, y las transformaciones de este sistema-mundo<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Referido a la concepción de Wallerstein Immanuel

Dichos cambios de la dinámica abierta de la sociedad, incluyendo el tsunami tecnológico de la industria 4.0 y la entrada en escena de la pandemia del COVID-19, entre otros, a partir de ejercicios de escenarios prospectivos, se asumen como parte del conocimiento colectivo y de las responsabilidades de una comunidad universitaria que se debe caracterizar por ser informada, crítica y proactiva a nivel interno y social.

La transición demográfica, la desconfiguración del aparato público incluyendo las universidades en pos de las soluciones eficaces e inmediatas desde lo privado; el vaciamiento de la democracia y la promesa de la democratización de oportunidades, desde una visión social de Estado con una deficiente gobernabilidad a una libertad de opciones globalizadas del mercado. Y el cambio climático que se acelera con las deudas crecientes en materia ambiental, son parte de esas consideraciones que ya deben verse como implícitas en el análisis universitario, y en la formulación de iniciativas de acción.

Dicho esto, el ejercicio de perspectivas se enfocó en los fundamentos del quehacer universitario, en las transformaciones en marcha, y en qué orientaciones deben aplicarse para los propósitos de la UTN.

A continuación, se presenta una síntesis del ciclo de foros “Diagnosis y perspectivas institucionales para la formulación del Plan Estratégico 2022-2026”, realizado entre el 26 de mayo y el 4 de junio de 2021, de forma virtual. Las síntesis de base fueron desarrolladas por las Vicerrectorías y la Dirección a cargo de cada foro.

### **2.1 Pertinencia de la educación técnica superior en el panorama actual**

El Dr. Arnoldo Mora Rodríguez establece la importancia de las universidades en la revolución científico-técnica de la humanidad y su validez actual en el redescubrimiento del mundo, planteando, además, cómo han contribuido a la creación de oportunidades, progreso y movilidad social.

A la vez, ratifica la importancia de la existencia de la UTN para democratizar el acceso a la educación superior a poblaciones, que estaban históricamente desprovistas de estos espacios. En este sentido, la propuesta académica de la UTN es pertinente en medio de un problema de empleo que aqueja a multitudes de personas.

Asimismo, resalta la cualidad de la UTN como casa de estudios de primera generación, ya que muchas de las personas integrantes de la comunidad estudiantil representan el primer caso en toda la historia familiar, y que, sin duda, este aspecto ya muestra un signo de movilidad social.

Además, hace el llamado a que la Universidad debe formar personas con capacidad de construir soluciones y alternativas ante los grandes temas de nuestro tiempo, asimismo, que debe tener como objetivo el formar ciudadanos integrales. Para esto, las personas académicas, deben ser fuentes de inspiración para provocar cambios personales y sociales.

### **2.2 Permanencia y Éxito Académico: estrategias de acompañamiento a la población estudiantil**

Los temas de cultura, deporte y recreación se reconocen como alternativas enriquecedoras en el paso del estudiantado por la vida universitaria. Se enfatiza la importancia de mantener al estudiantado cerca de la Universidad, además de la sistematización de los servicios y de una constante comunicación entre los departamentos y la academia para brindar la atención integral que requiere la población estudiantil.

La recreación dentro de la Universidad debe darse en un contexto dinámico, variado y pluricultural, que considere la naturaleza de las personas estudiantes que se reciben en todos los espacios educativos, ya que el estudiantado trae consigo una subcultura y diversas condiciones que se deben considerar para dar respuesta a las demandas y necesidades en igualdad de condiciones y oportunidades.

En relación con la inserción laboral y los datos referidos a la UTN, se indica la importancia de continuar con estos estudios para realizar una toma de decisiones basada en datos e información real y contextualizada a las particularidades de cada universidad, y de la responsabilidad de la institución de divulgar a toda la comunidad universitaria, particularmente a los órganos de conducción superior, para una visión prospectiva y toma de decisiones responsable.

Sobre la promoción de la salud, se menciona que se puede desarrollar como un eje transversal que trabajen todas las universidades desde el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) para generar procesos transformadores en la comunidad universitaria y, así, tener un mejor control sobre los factores determinantes, resaltando valores de solidaridad, sororidad, responsabilidad por la salud individual y colectiva en armonía con el ambiente, y con el apoyo de instancias académicas y administrativas para lograr una Universidad promotora de la salud.

### **2.3 Hacia dónde deben las universidades orientar sus políticas institucionales: visibilidad, diversidad, inclusión y accesibilidad.**

El tema del derecho a la educación superior de las personas con discapacidad en el contexto costarricense, desarrollado por la Dra Marcela Ramírez Morera, contempla un panorama de mucha deuda en torno al derecho efectivo para estas poblaciones. Desde el enfoque establecido queda claro que las personas con discapacidad siguen siendo vulnerabilizadas por la misma sociedad y, dentro de esta, desde las diversas instituciones públicas, incluyendo las universidades.

En esta línea, señala que el abordaje del género no puede estar desligado de la discapacidad y viceversa, esto por las mismas pedagogías sociales que han estructurado la manera en que vemos, entendemos, sentimos y comprendemos nuestro entorno físico y mental, ambos aspectos nos transversalizan nuestros cuerpos, nuestras acciones y comportamientos.

En lo que respecta a la perspectiva de género en el sistema educativo, la M.Sc. Andrea Peralta Valverde y la M.Sc. Suiyen Ramírez Villegas señalan que, de esta manera, se posibilita analizar diferencialmente entre hombres y mujeres los roles, responsabilidades, conocimientos, acceso, uso y control de los recursos, problemas y las necesidades, prioridades y oportunidades, además de los efectos diferenciales entre sexos. Esto, sin dejar de lado los principios de igualdad y la no discriminación para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades en el goce y disfrute de los derechos humanos de todas las personas, cualquiera que sea su nacionalidad, sexo, raza u origen étnico, su religión o sus creencias, discapacidad, edad y orientación sexual. El principio de no discriminación contribuye a lograr la igualdad entre personas diferentes.

En cuanto la equidad asociada a factores socioeconómicos la M.Sc. Magda Araya Jarquín argumenta que el acceso a la educación superior es un derecho humano innegable e intransferible, y cuestiona ¿La educación superior puede ser igual para todas las personas ante un panorama que genera diferencias que impulsan o limitan su acceso a ella?, teniendo claro un contexto de desigualdades y selectividad en las etapas previas del sistema educativo, en la medida en que se avanza entre los niveles se producen fugas y exclusiones por desigualdades asociadas a género, procedencia geográfica, clima educativo, económicas, entre otras. Es sobre este contexto de desigualdades, que la función de la universidad pública plantea el diseño y ejecución de una serie de estrategias dirigidas a favorecer el acceso a este nivel educativo.

En este sentido, los sistemas de becas son promotores de equidad, cumpliendo con los principios que fundamenta la universidad pública, con la mirada puesta en las transformaciones históricas y contextuales y con amplia rigurosidad teórica y técnica.

## 2.4 Gestión de la producción investigativa y la transferencia científica para el desarrollo

Una investigación pertinente, según describió el Dr. Alberto Cortés Ramos, es aquella que está orientada a resolver los grandes problemas del país y, en general, del mundo. Otro elemento asociado al aseguramiento de la pertinencia de la investigación, según los panelistas de este foro, es la conformación de equipos de investigación de calidad, que involucren expertas y expertos de las distintas áreas que sean necesarias para cumplir el objetivo de identificar y resolver los problemas más significativos para las comunidades, regiones o naciones.

Una vez definidos estos temas, será posible asignar recursos y priorizar acciones alrededor de las áreas que realmente se buscan atender, así como generar una estrategia que, como señala el Dr. Cortés Ramos, debe ser una ruta clara, con pasos definidos, para atender las necesidades internas y externas del proceso de producción desde la academia.

A lo externo, un reto importante es el establecimiento de mecanismos de comunicación con los actores, identificación de aliados, generación de alianzas, y la construcción conjunta con las comunidades para asegurar la sostenibilidad de los resultados. Ante esto, la Licda. Silvia Ramírez Flores suma la importancia de alinear las intervenciones a los planes nacionales, de manera que esta correspondencia les brinde más valor público, y se simplifique la rendición de cuentas.

Relacionado con la innovación está la capacidad de desarrollar iniciativas que promuevan la asociatividad y el establecimiento de alianzas; de concursar por fondos y con la posibilidad real de generar relaciones entre la Universidad y la sociedad. Gran parte del fortalecimiento de esta relación es la capacidad de transferencia que tiene la institución, y ésta se ve relacionada con la extensión y la acción social. Sobre esta temática se reflexiona que, en la medida en que la extensión y transferencia tengan dentro de las políticas y normativas institucionales tanto valor como la producción académica, será más tangible una realidad de investigación dirigida al desarrollo.

## 2.5 Vinculación de la investigación científica, la extensión y la acción social enfocadas en el desarrollo

El punto de inicio señalado en la ponencia es la necesaria definición de un modelo de investigación centrado en ejes estratégicos o un marco de referencia, para establecer los grandes temas de trabajo y alinear todas las acciones del quehacer investigativo. Paralelo a esto, está la revisión de políticas y reglamentos que regulan la calidad de las investigaciones, así como de los procesos de extensión.

En esta línea, la Dra. Sandra León Coto enfatiza la importancia de desarrollar una cultura institucional hacia el compromiso social, que permita vincular a docentes y estudiantes con su contexto social. Este compromiso social se debe reforzar con la inclusión de procesos de investigación y acciones de extensión desde las carreras. Por ejemplo, es clave que los trabajos finales de graduación que corresponden a investigaciones estén vinculados a acciones estratégicas de investigación o acción social de la Universidad, para que impacten no sólo a las comunidades, sino la experiencia de trabajo de las personas estudiantes.

Se destaca, el formalizar y establecer normas como las que guían los procesos de formulación de la investigación a los procesos de extensión y acción social, procurando que no se desarrollen como acciones aisladas, sino con fines específicos de mejoramiento de las condiciones sociales, ambientales y económicas de las regiones. Para ponerlo en práctica, es necesario, según señala el Dr. Alexander Berrocal Jiménez, que la investigación tenga un carácter distributivo, más que competitivo, pues sólo, de esta forma, alcanzará a incluir entre su formulación el fin de ser una herramienta de transformación social.

Asimismo, reflexiona, de acuerdo con la situación actual sobre la trascendencia de los procesos de internacionalización y de virtualización, que son herramientas que brindan acceso desde varias vías: permiten a la persona investigadora proyectarse hacia la comunidad internacional y dar a conocer su labor; acceder a opciones de financiamiento; formación profesional e intercambio cultural y, en otra vía, permiten a las personas beneficiarias de los procesos de investigación y extensión, acceder a los productos o servicios derivados del quehacer investigativo.

Según la ponencia, los elementos que destacan al plantear un modelo académico que facilite la integración de la investigación, la acción social y la extensión para el desarrollo, debe considerar elementos como, por ejemplo:

- Definición de áreas estratégicas para el fortalecimiento de capacidades institucionales. Identificar las áreas fuertes de investigación y dirigir a éstas los esfuerzos en acción social y extensión para la vinculación y el desarrollo.
- Desarrollar un modelo académico integrado, prospectivo y alineado con las políticas institucionales y nacionales.
- Asegurar, con esfuerzos en planificación y definición de políticas, que el modelo de investigación académica corresponda con el de gestión del conocimiento.
- Asegurar que las acciones investigativas involucren la divulgación, comunicación y rendición de cuentas, así como mecanismos de monitoreo y seguimiento.

## 2.6 Acción social: diálogo entre la Universidad Pública y la comunidad

La Mag. Eugenia Boza Oviedo define la acción social como una actividad académica orientada al reconocimiento de los derechos humanos, sus bases están en el trabajo mismo con las personas en sus espacios de socialización. No es la profesionalización de acciones filantrópicas o caritativas.

Como antecedente de la acción social en las universidades públicas, se destaca la Reforma de Córdoba (1918), producto de las influencias del movimiento estudiantil, que colocó públicamente la propuesta de reformar las universidades en diversas áreas. Tal movimiento, aunado a otra serie de acontecimientos más recientes dentro y fuera del contexto nacional, han puesto a discusión las interrogantes: ¿Las universidades para qué? ¿Las universidades para quién? Estos cuestionamientos continúan vigentes en la actualidad y constituyen puntos de partida para direccionar la acción social en las universidades públicas.

En consideración, se establecen los siguientes aspectos orientadores para comprender la acción social desde las universidades públicas:

- La acción social es el vínculo universidad más sociedad, que permite generar condiciones para acercarse al contexto y actuar sobre él, así como propiciar espacios horizontales de encuentro con las poblaciones vulneradas.
- La formación humanista brinda contenido y sentido al vínculo. La formación desde el plan de estudios debe estar ligada a la realidad de los contextos, así la acción social viene a reforzar a la formación humanista.
- Reconocer el diálogo de saberes: reconocer otras formas de comunicación para compartir los conocimientos académicos, y los no científicos, dado que los y las académicas, así como estudiantado, aprenden tanto de las comunidades como las comunidades de la academia.

Para determinar las diferencias epistemológicas entre la extensión y la acción social, se puede partir del hecho que, históricamente, se ha identificado la acción social con los procesos de trabajo comunitario, y la extensión con procesos formativos no formales. No obstante, la extensión podría ser concebida como una forma de acción social, lo mismo que el denominado vínculo externo remunerado. También, se puede mencionar que existirían diferencias de carácter ético, vinculadas con los procesos de acercamiento a las comunidades.

En torno a las condiciones actuales para la acción social, las discusiones aún están presentes, pero en el contexto de ataque estructurado a las universidades públicas, la acción social se convierte en un estandarte de defensa. Por tanto, es necesario garantizar el lugar que merecen como actividades sustantivas.

Según la Mag. Boza Oviedo, entre los principales retos para la acción social, se encuentran:

- Posicionar las actividades sustantivas en la distribución de las jornadas académicas, a fin de garantizar los recursos suficientes para la acción social.
- Generar vinculación con la docencia y la investigación, ya que la Acción Social sin investigación puede caer en activismo. Los procesos de investigación posibilitan reconocer qué se está haciendo y qué esperan las comunidades de las universidades.
- Acción Social como un proceso de enseñanza-aprendizaje: distinto del aprendizaje del aula y de carácter tradicional, pero que pueden articularse para el fortalecimiento de las diferentes actividades sustantivas.
- Escucha activa y permanente de los contextos: refiere a estar “en el campo” y mapear necesidades. La acción social para el desarrollo de las comunidades no se puede hacer desde las oficinas o aulas, se requiere conocimiento y reconstrucción de los espacios locales donde se estará interviniendo.
- La discusión sobre lo participativo vrs lo depositario/bancario: reconocer la importancia de la participación y que las comunidades puedan tomar decisión sobre la acción social que creen merecer.

### **2.7 La extensión y acción social como función sustantiva de la universidad pública: la acción en los territorios**

Desde una mirada a las políticas de regionalización, menciona el PhD. Martín Parada Gómez, que estas buscan:

- Oferta académica desconcentrada y pertinente que responda a las necesidades de las regiones.
- La acción universitaria se teje a partir de las necesidades de las regiones.
- Mejores procesos de distribución de ingresos y redistribución de riqueza.

Por su parte, las políticas de extensión requieren de lo siguiente:

- Enfoque transdisciplinario para el abordaje de las necesidades de las regiones y territorios.
- Eficacia, pertinencia y calidad para la formulación de planes, programas y proyectos académicos de extensión, y la administración de los recursos.
- Trabajo interinstitucional, articulación con la institucionalidad pública y privada.
- Producción académica del extensionista.

La extensión debe contener un enfoque de desarrollo humano sostenible, con equidad, que contribuya con el progreso local en las regiones y las poblaciones vulnerabilizadas; todo ello en búsqueda de la transformación social, económica, ambiental y cultural. Por lo tanto, identificar las necesidades de la región es importante en la función de las universidades. La promoción del desarrollo socioeconómico local y territorial implica el cumplimiento de las siguientes etapas, las cuales deberán ser cubiertas por redes de instituciones públicas, empresas, organizaciones públicas de carácter no estatal y organismos del tercer sector, a saber:

- Diagnóstico socioeconómico y productivo del territorio.
- Mapeo de las empresas articuladas a la actividad económica.
- Identificar las necesidades de dichas empresas.
- Brindar capacitación a las empresas.
- Apoyar iniciativas de financiamiento.
- Identificar el tejido institucional público y privado para apoyar el desarrollo.
- Estimular políticas públicas.

## 2.8 Restauración de Ecosistemas

El tema de la biodiversidad, la restauración de ecosistemas, el cuidado del planeta y las amenazas creadas por la misma humanidad, como lo es el calentamiento global que provoca el cambio climático, es un aspecto que no pueden quedar de lado al hablar del futuro y de la responsabilidad de las universidades públicas, reflexionó el Dr. Emmanuel González Alvarado.

La ponencia se centra en experiencias positivas y formas alternativas y esperanzadoras sobre la restauración y conservación de los ecosistemas, que constituyen nuestra casa común (planeta).

Entre los puntos centrales destacados sobre esta problemática se mencionan:

- Los ecosistemas sustentan todas las formas de vida de la Tierra: de la salud de nuestros ecosistemas depende el bienestar de nuestro planeta y sus habitantes.
- El clima ha cambiado por actividades humanas de contaminación ambiental, deforestación y procesos productivos sin adecuada gestión.
- El cambio climático ha afectado los sistemas físicos y biológicos e impacta la vida en el planeta y genera problemas a los seres humanos.
- Mediante una economía circular como modelo de producción y consumo crear valor añadido y recuperar los recursos naturales.
- Descarbonizar para reducir las emisiones de dióxido de carbono con proyectos de reforestación, restauración y conservación de ecosistemas, así como realizar acciones para una adecuada gestión ambiental.

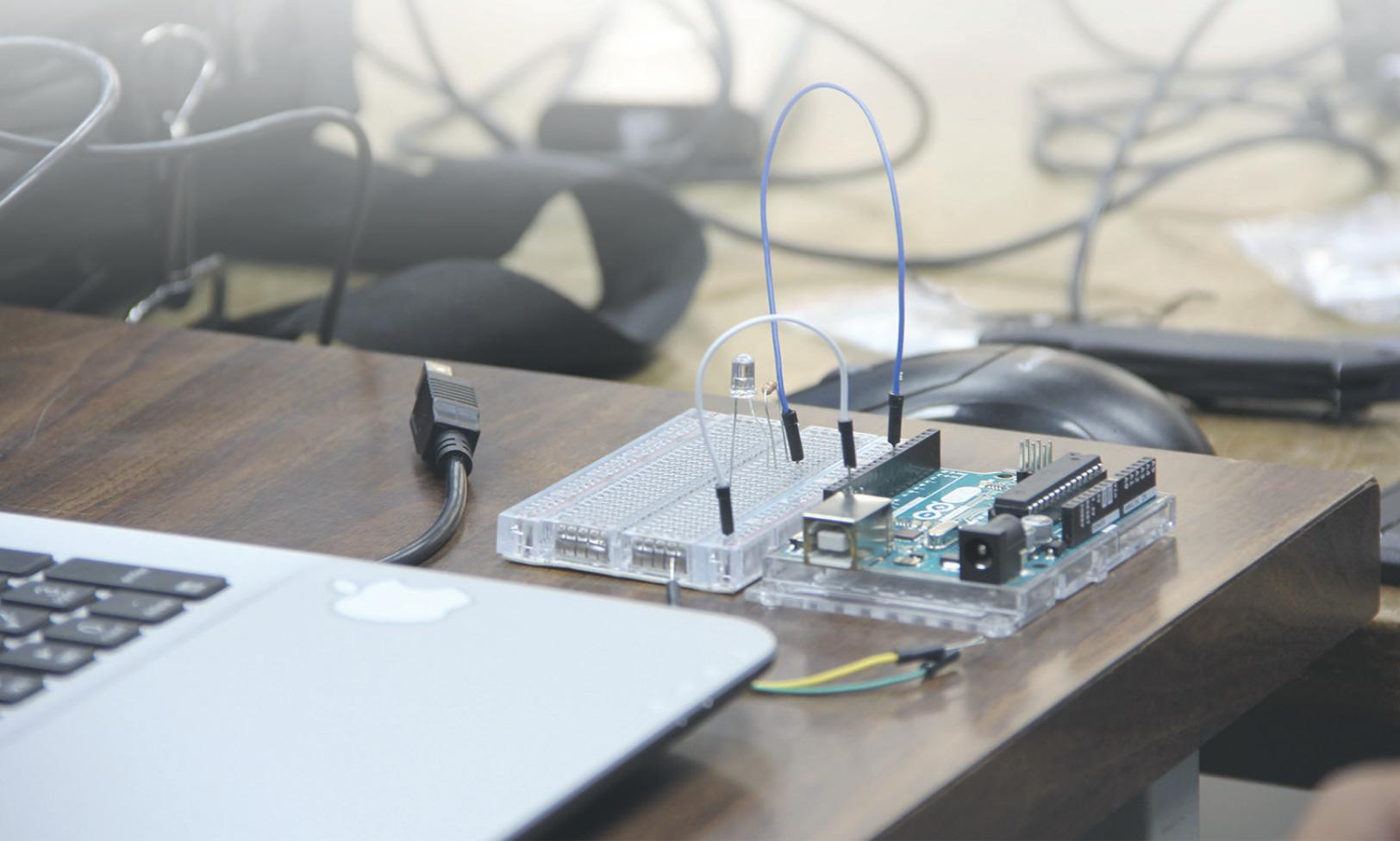
También, dicha temática contribuye a un proceso de sensibilización de cómo realizar pequeñas acciones que contribuyen a mejorar las condiciones ambientales y crear conciencia entre la comunidad universitaria sobre el respeto al planeta, su protección y uso sostenible de los recursos naturales.

## 2.9. Presente y futuro de la educación técnica en Costa Rica

La cuarta revolución industrial lleva, inminentemente, a la transformación digital de las organizaciones con la integración de las nuevas tecnologías disruptivas como Big Data, la nube y la ciberseguridad, hacia la conformación de ciudades inteligentes. Esta revolución de la interconexión, entre el mundo físico y el virtual, presume cambios a una velocidad nunca experimentada en la historia de la humanidad, impactando los sistemas de producción, gestión y gobierno.

En este contexto, las universidades se enfrentan a retos y oportunidades, entre ellos: la conectividad global, la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad, así como, el empleo, la seguridad geopolítica, la ética, entre otros. De manera que, sin duda, en la actual Sociedad del Conocimiento son instituciones vitales para atender la formación integral de profesionales, que puedan contar con las habilidades, competencias y herramientas básicas para integrarse a las nuevas tecnologías disruptivas, que caracterizan el accionar del siglo XXI. Esta fue una temática abarcada en el foro por el Dr. Emmanuel González, la Ing. Sandra Cauffman, el Lic. Fabio Masís Fallas, el M. Sc. Pablo Masís Boniche, y la M. Sc. Sofía Ramírez González.

Por lo que, la UTN deberá asumir el liderazgo en la coordinación y articulación de la educación técnica costarricense. Asimismo, la vinculación con el sector productivo como eje fundamental para poder responder a las necesidades de la revolución 4.0. Desde esta perspectiva, la Universidad desde su ley de creación, así como, en su modelo educativo, tiene claridad de cómo poder enfrentar estos retos y oportunidades que propicia la Revolución 4.0., sin embargo, es fundamental superar diversas debilidades entre ellas: la sostenibilidad financiera, la cultura del dato, el aseguramiento de la calidad y la alineación de la cultura organizacional, así como, la sistematización de la gestión, comunicación e información, logrando articular la unidad sin perder la diversidad, que la caracteriza.



### 3. Diagnóstico FODA

**E**ste diagnóstico permite comprender desde una perspectiva general la situación de la institución, identificando las fortalezas y debilidades como factores de carácter interno 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. Las tablas 3 y 4 muestran esta distribución:

**Tabla 3**

**Factores internos análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
1. Esfuerzos significativos en prácticas ambientales sostenibles.	1. Exceso de trámites, y/o ausencia de procedimientos claros y eficientes para la resolución de procesos y gestiones institucionales.
2. Orientación institucional a dirigir recursos financieros, para apoyar a la población estudiantil con becas y beneficios.	2. Desarticulación entre los diferentes estamentos y áreas sustantivas de la Universidad, que afecta su gestión integral.
3. Establecimiento como entidad educativa técnica superior.	3. Procesos universitarios diseñados con enfoque administrativo que limitan el desarrollo de la academia.

Fortalezas	Debilidades
4. Adopción de un modelo de investigación aplicada dirigido a la solución de los problemas de la sociedad.	4. Modelo de evaluación no enfocado a la mejora continua y la calidad total.
5. Presencia de la Universidad en diferentes zonas del país, que apoyan la regionalización del quehacer institucional y aportan al desarrollo local.	5. Régimen académico con débil enfoque hacia el estímulo del desarrollo y estabilidad laboral del personal.
6. Existencia de programas, laboratorios y centros de investigación, para la gestión de proyectos y venta de servicios, incluyendo las diferentes regiones del país.	6. Débil programa de profesionalización y actualización académica y administrativa, que resulta en poco personal especializado para responder a las necesidades educativas y procesos que le corresponde ejecutar a la Universidad.
7. Existencia de un modelo educativo.	7. Bajo nivel de plurilingüismo en los estamentos docentes y estudiantiles.
8. Oferta de carreras con salida lateral de diplomado.	8. Débil internacionalización académica.
9. Orientaciones y enfoques claros para el desarrollo de ofertas académicas congruentes con las regiones.	9. Deficientes condiciones estructurales, articulación y participación de las personas académicas y estudiantes en los procesos de investigación, divulgación y transferencia.
10. Oferta académica ligada a las áreas STEM (ciencias, tecnologías, ingenierías y matemáticas, por sus siglas en inglés).	10. Deficiente gestión de la información y automatización de los procesos de becas y beneficios estudiantiles.
11. Alta inserción laboral de personas estudiantes y graduadas, que fortalece el posicionamiento de la imagen institucional.	11. Débiles políticas y mecanismos para la permanencia, integración y el éxito académico de las comunidades estudiantiles.
	12. Deficiente gestión de la información y automatización de los procesos presupuestarios.
	13. Deficientes sistemas de acceso a la información integrados y estandarizados.
	14. Procesos de comunicación y divulgación de baja efectividad interna y externa.
	15. Casi nula oferta de estudios de posgrado.
	16. Deficiente cultura de planeamiento y gestión institucional por proyectos.
	17. Deficiente proceso sistemático de revisión y actualización curricular.
	18. Deficientes políticas y normativa institucional sobre diversidad, inclusión, accesibilidad e igualdad.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4

**Factores externos análisis FODA**

Oportunidades	Amenazas
1. Desarrollo de un ecosistema académico-productivo para la optimización de la gestión administrativa y financiera de los proyectos.	1. Marcado proceso de deslegitimación, desinformación e injerencia de actores políticos y económicos nacionales e internacionales en la educación superior pública.
2. Recursos de las regiones (interuniversitarios) para su desarrollo integral, mediante la articulación y esfuerzos conjuntos.	2. Políticas públicas de restricción en las transferencias presupuestarias.
3. Posibilidad de acceso a alianzas, convenios e iniciativas de cooperación a nivel nacional e internacional para el desarrollo integral de la institución.	3. Presiones de grupos de poder que atentan contra la autonomía universitaria.
4. Oferta de fondos concursables internacionales y nacionales.	4. Procesos de empobrecimiento y desempleo que afectan las posibilidades de los estudios universitarios.
5. La virtualidad como un espacio para la ampliación e innovación de la oferta de servicios de la Universidad.	5. Procesos acelerados de cambios en el desarrollo industrial y el mercado laboral, que podrían sobrepasar la capacidad de respuesta de la Universidad.
6. Fortalecimiento de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) en el proceso formativo.	6. Competencia en el mercado de servicios educativos en formación académica y capacitación laboral a nivel nacional e internacional.
7. Necesidades del mercado laboral de nuevas profesiones y oficios.	7. Rezago en la formación académica de las poblaciones de nuevo ingreso a la Universidad.
	8. Sindemia mundial provocada por la COVID-19, con efectos que se prolongan a largo plazo con alta complejidad y diversidad.
	9. Cambio climático, con efectos que pueden crear presiones sobre los recursos y en diferentes ámbitos de la actividad universitaria.

Fuente: elaboración propia.



## 4. Marco Estratégico Institucional

### 4.1 Misión

**C**ontribuir a la equidad de oportunidades y la transformación integral del país, por medio del quehacer académico, la formación técnica, humanista, inclusiva e innovadora, centrada en el aprendizaje.

### 4.2 Visión

Ser la Universidad pública de Costa Rica, referente académica nacional e internacional de la educación técnica, científica, humanista y tecnológica, comprometida con modelos de excelencia, calidad y transparencia.

### 4.3 Valores

- **Equidad:** se reconocen los derechos y la diversidad de las poblaciones para garantizar el acceso a los diferentes servicios de la Universidad.
- **Transparencia:** dar cuentas periódicas y públicas a la sociedad en general con información clara, oportuna, y relevante sobre la gestión institucional.
- **Excelencia:** búsqueda constante del grado máximo de calidad en el ser y hacer de la institución.
- **Solidaridad:** ser consciente de las necesidades de los demás para apoyo y colaboración recíproca, tanto a nivel personal como institucional.
- **Integridad:** nos conducimos siempre bajo las reglas, principios y propósitos éticos fundamentados en los derechos humanos que rigen el funcionamiento y la misión de la Universidad.
- **Compromiso:** ponemos de manera permanente, nuestras capacidades al máximo, para cumplir con los objetivos y tareas encomendados con el fin de contribuir positivamente a través de la eficiencia, productividad, satisfacción y éxito de la institución y de la sociedad.
- **Innovación:** concretar ideas capaces de romper paradigmas y crear alternativas ante los grandes temas y retos de nuestro tiempo.
- **Responsabilidad:** cumplir eficientemente y con excelencia los compromisos personales e institucionales asumidos frente a las generaciones presentes y futuras.

- **Respeto:** estar conscientes y abiertos a las diferencias y convivencias de diversas visiones y expresiones del ser.
- **Resiliencia:** contribuimos desde nuestro rol y nuestro sentido de identidad, para enfrentar y sobrepornos a las adversidades como miembros individuales y como organización integral, en procura de salvaguardar la existencia de la UTN, el cumplimiento de su misión, y su aporte de valor social.
- **Sinergia:** construimos experiencias de aprendizaje colaborativo, multiplicador, significativo y transformador desde las fuerzas, contrafuerzas, motivaciones, retos, ideas y emociones de quienes integran los procesos de aprendizaje.
- **Cuidado esencial:** concebimos el bienestar humano como el propósito fundamental de la Universidad, a partir de la orientación y la naturaleza de todas sus funciones esenciales, haciendo también énfasis en la protección del ambiente, el respeto y la preservación de la cultura, la dignidad humana, y todas las formas de vida como causa y futuro compartido.

### 4.4 Políticas institucionales

#### Docencia:

- Política de admisión relacionada al mérito académico y equidad.
- Política de calidad y mejora continua académica.
- Política de generación de conocimiento académico articulado con los ejes del quehacer universitario.
- Política sobre infraestructura tecnológica educativa.
- Política de innovación curricular y oferta académica.
- Política de Formación Humanística.

#### Investigación y transferencia:

- Política de investigación y transferencia para promover el protagonismo de los académicos y estudiantes en la construcción de conocimiento y la solución de problemas.
- Política para la promoción y capacitación de los equipos de investigación integrados, y la vinculación con los sectores desde la perspectiva de investigación y transferencia.
- Política para la divulgación de la producción académica, científica y tecnológica.

#### Extensión y acción social:

- Política para el desarrollo de capacidades en la gestión social y de extensión de las personas colaboradoras.
- Política para el fomento de la cultura de la extensión y acción social.
- Política para la gestión de la vinculación y las alianzas estratégicas en el quehacer académico.
- Política para el fomento de la cultura emprendedora y el emprendimiento.

#### Vida Estudiantil:

- Política para la promoción de la salud integral de la población estudiantil.
- Política universitaria sobre diversidad, inclusión, equidad y accesibilidad.
- Política para la gestión del Sistema de becas.
- Política para la intermediación del empleo de la población estudiantil.
- Política de acompañamiento en el proceso de selección de carrera universitaria.

### **Gestión y Sostenibilidad:**

- Política para el fortalecimiento de las finanzas institucionales.
- Política para la modernización de la gestión para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Política ambiental como eje transversal académico y administrativo.

## **4.5 Objetivos Estratégicos Institucionales**

### **Docencia:**

- Propiciar la mejora continua, pertinencia de la oferta académica y la articulación interuniversitaria.
- Fortalecer la igualdad, la inclusión y la equidad en las oportunidades de aprendizaje universitario.
- Promover el fortalecimiento de la articulación de los recursos y procesos de docencia, extensión y acción social e investigación de acuerdo con las necesidades de las regiones.
- Promover estrategias de internacionalización que fortalezcan la oferta académica.
- Fortalecer las acciones que contribuyan al equilibrio y sostenibilidad económica y ambiental.
- Desarrollar procesos de formación humanística de la UTN, inspirados en principios éticos orientados al bien común y al favorecimiento de una sociedad justa, inclusiva, solidaria, en armonía con la naturaleza para estimular la vida digna y plena de las comunidades en los ámbitos local, nacional y global.

### **Investigación y transferencia:**

- Desarrollar un modelo de gestión y capacidades en investigación, que permita la sostenibilidad y el fortalecimiento del quehacer investigativo en la UTN de forma escalonada al 2026.
- Fortalecer los procesos de capacitación, promoción y gestión de la investigación por medio de mecanismos de cooperación, articulación e internacionalización durante el periodo 2022-2026.
- Garantizar y visibilizar el quehacer investigativo de la UTN por medio del incremento de la producción académica, científica y tecnológica al 2026.

### **Extensión y acción social:**

- Remozar el modelo de gestión de Extensión y Acción Social de la UTN.
- Impulsar la especialización de las áreas estratégicas de sedes regionales.
- Encadenar, articular y vincular docencia, investigación y extensión con sectores empresariales, gobierno y sociedad civil.
- Fortalecer las alianzas con organizaciones y redes nacionales e internacionales estratégicas.

### **Vida estudiantil:**

- Promover y fortalecer la atención de la salud integral de la población estudiantil de la UTN.
- Promover la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil, por medio del fomento de la inclusión, diversidad y accesibilidad.
- Fortalecer la gestión del sistema de becas y beneficios estudiantiles como elemento clave para promover la permanencia y el éxito académico del estudiantado.
- Promover la inserción laboral de la población estudiantil regular, egresada y graduada.
- Desarrollar estrategias para el acompañamiento de la población estudiantil en su proceso de admisión y selección de carrera.

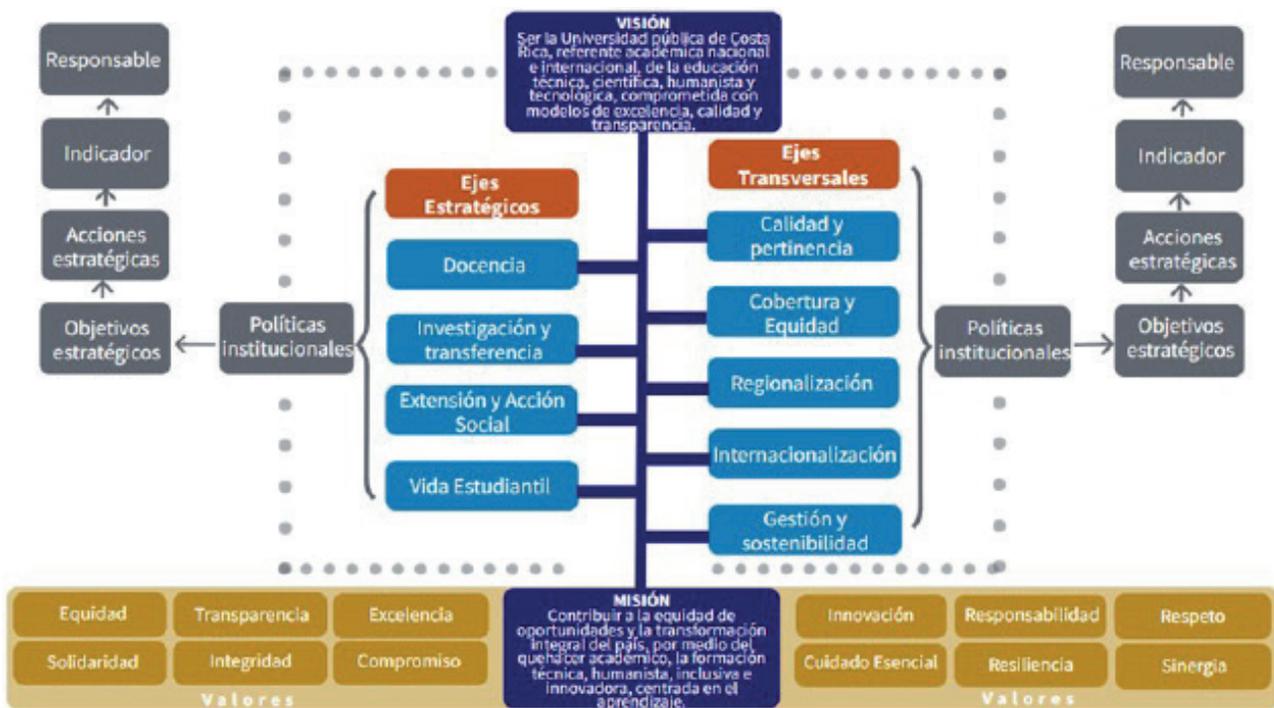
**Gestión y Sostenibilidad:**

- Fortalecer la gestión financiera y la generación de recursos, para el desarrollo equilibrado y sostenible de la Universidad.
- Establecer estrategias que permitan la modernización de la gestión, para el fortalecimiento del capital humano, la transparencia universitaria, la simplificación de trámites, la eficiencia y la eficacia de todas las instancias de la Universidad.
- Establecer la gestión ambiental y la salud ocupacional como un eje prioritario para la planificación y el desarrollo de actividades, tanto a nivel interno como externo de la Universidad.

**4.5 Mapa estratégico<sup>2</sup>**

Figura 4.

Mapa Estratégico del PIDE



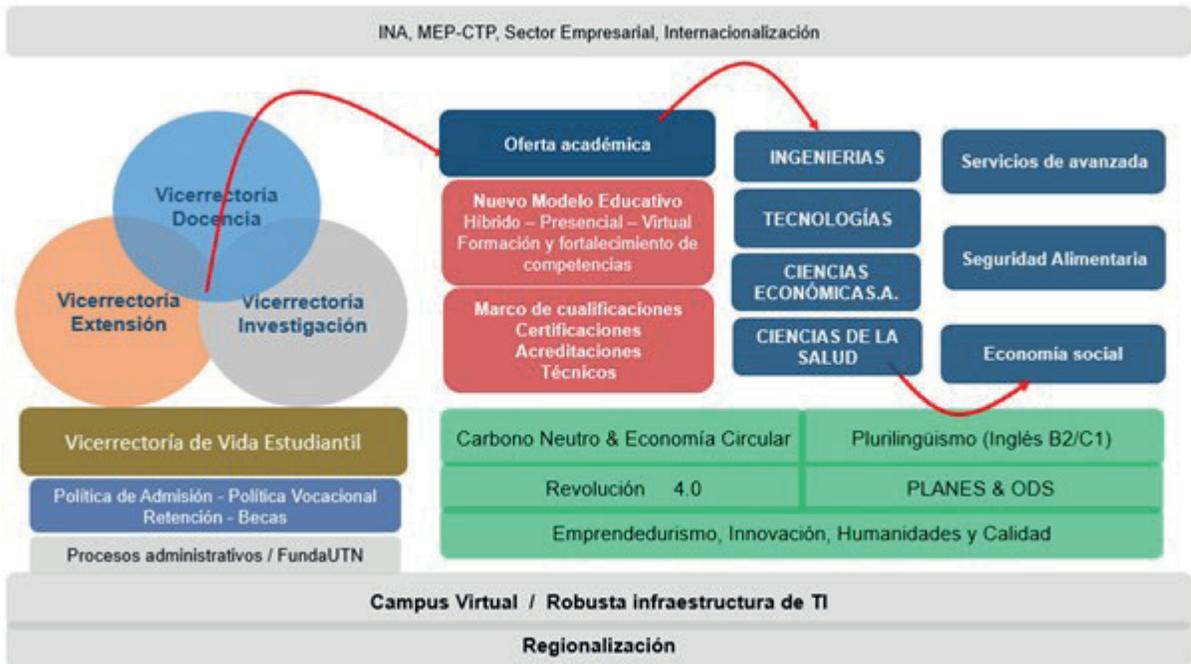
Fuente: elaboración propia.

Adicional al Marco Estratégico presentado anteriormente, la Universidad ha pasado un proceso participativo de construcción de un marco de referencia, donde la Rectoría en conjunto con las Vicerrectorías generaron una propuesta inicial y luego, en un proceso de validación y consulta por las distintas sedes y el CFPTe, se fue robusteciendo con elementos que coadyuvan a fortalecer esta visión; y que servirán de base para la generación de políticas, lineamientos y proyectos a nivel institucional.

2 Consulta el mapa estratégico interactivo en: <https://view.genial.ly/613b97552bccd00d121c6f00/interactive-content-mapa-estrategico>

Figura 5.

Marco de referencia UTN



Fuente: elaboración propia.



## 5. Metodología Plan Institucional de Desarrollo Estratégico de la Universidad Técnica Nacional, 2022-2026

### 5.1 Organización y mando

Uno de los primeros pasos, fue la constitución de dos equipos de apoyo. Uno de nivel consultivo, conformado por representantes de los diferentes estamentos y de las principales autoridades vinculadas en el proceso denominado Comité Gerencial, y algunas de sus funciones fueron:

- Establecer las líneas metodológicas generales para la formulación del PIDE.
- Definir los componentes estructurales y conceptuales generales para el plan de acción.
- Aprobar las propuestas metodológicas y estructurales que presente el Comité Técnico, con base en las líneas esquemáticas del Comité Gerencial.

El otro de los equipos de apoyo fue el Comité Técnico, que, con la participación de funcionarios y funcionarias de diferentes áreas funcionales, dieron un apoyo directo, desde sus campos de conocimiento y práctica institucional, al desarrollo de las diferentes actividades y fases en los momentos en que correspondiera. Entre sus funciones estaban:

- Elaborar y presentar las propuestas metodológicas y de estructura para el proceso de formulación del PIDE, con base en las líneas esquemáticas que determine el Comité Gerencial.
- Coordinar el desarrollo de las etapas y actividades del proceso de formulación del PIDE.
- Integrar los productos de las actividades y presentar avances al Comité Gerencial.

El proceso de formulación del PIDE 2022-2026, desde el núcleo de organización, tuvo un enfoque que promovía la apertura a la participación, que, dadas las circunstancias de la pandemia, se ejecutó de manera virtual y se basó en una serie de actividades planificadas de forma secuencial, que se visualizan en la tabla 5.

Tabla 5

#### *Cronograma del proceso PIDE 2022-2026*

Actividad	Periodo
Publicación acuerdo inicio proceso	Abril, 2021
Entrega matriz integrada antecedentes programáticos y compromisos UTN.	Abril, 2021
Estructura estratégica del plan de acción.	Abril, 2021
Consulta abierta expectativas de la comunidad institucional sobre el desarrollo o gestión de algunas áreas o temas de especial atención.	Abril, 2021
Foros de análisis del entorno institucional.	Mayo-junio 2021
FODA	Mayo-Junio 2021
Consulta abierta a la comunidad institucional sobre propuestas de misión, visión, valores.	Junio-Julio 2021
Marco filosófico institucional (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, políticas institucionales, objetivos estratégicos largo plazo, prioridades institucionales, mercado meta).	Julio-Agosto 2021

Elaboración plan de acción	Agosto-Noviembre 2021
Presentación a Consejo Universitario	Febrero 2022

Fuente: elaboración propia.

Dichas actividades se detallan a continuación:

- **Publicación acuerdo inicio proceso**

Mediante la Resolución R-038-2021 del 05 de abril del 2021, la Rectoría establece la apertura formal del proceso de formulación del Plan Estratégico de la UTN para el periodo 2022-2026.

- **Entrega matriz integrada antecedentes programáticos y compromisos UTN**

El inicio de la formulación del nuevo Plan estratégico, parte de la elaboración y presentación ante las autoridades universitarias de la matriz integrada de antecedentes de programación de la UTN (Matriz para PIDE), que consiste en una matriz en Excel, que compila los datos del PLANES 2021-2025 que son compromisos de la UTN, y se integran y vinculan comparativamente con los compromisos planteados en el Plan de gobierno de la administración en turno 2020-2024 (Partido Integración Universitaria PIU), a fin de facilitarles la visualización, la integración y el seguimiento de las principales compromisos que estaban pendientes o que fueron ofertados como promesa de campaña.

Dicha matriz, constituye una herramienta de referencia que integra los principales compromisos y aspiraciones institucionales, para trazar los puntos de partida del nuevo Plan de mediano plazo en respuesta, vinculación y atención a dichos aspectos.

- **Estructura estratégica del plan de acción**

Posteriormente, se generó la estructura estratégica, que comprende la definición y conceptualización de los ejes y los correspondientes temas particulares que le componen, y que son a los que les dará prioridad estratégica la Universidad, siendo un insumo de las actividades de formulación.

Dicho esquema, fue definido y validado por las autoridades universitarias. El resultado fue la definición de 4 ejes estratégicos (Docencia, Investigación y Transferencia, Extensión y Acción Social y Vida Estudiantil), así como, 5 ejes transversales (Calidad y Pertinencia, Cobertura y Equidad, Regionalización, Internacionalización y Gestión y Sostenibilidad), siendo que entre todos hay un total de 48 temas de prioridad institucional.

- **Consulta abierta expectativas de la comunidad universitaria**

El proceso de formulación está basado en principios de participación y apertura a toda la comunidad universitaria, de la mano de las herramientas tecnológicas (que permiten manejar las limitaciones de la pandemia), por lo que, como parte de la etapa de diagnóstico, se realizó la consulta abierta de expectativas para conocer la percepción de la comunidad universitaria, en torno a tópicos que se podrían considerar de interés para la discusión y participación institucional.

Para desarrollar el informe, se creó un formulario en línea que fue compartido a la comunidad universitaria, con el fin de lograr la mayor participación de los tres estamentos (administrativo, docente y estudiantil). El formulario podía ser completado de forma individual o grupal (máximo 15 personas) y consistía en dos consultas. En la primera se preguntó acerca de los factores de la gestión institucional señalados como deficiencias y, en la segunda, sobre las características o cualidades que la Universidad debe mostrar al culminar el 2026. Una vez cerrado el formulario se procesaron los datos, se generó el Informe de resultados y se difundió a la comunidad universitaria para considerarlo como insumo.

- **Foros de especialistas para el análisis del entorno UTN**

En conjunto con personas de las Vicerreorías de Docencia (VDOC), Investigación y Transferencia (VIT), Extensión y Acción Social y Vida Estudiantil (VEAS), además, de la Dirección General de Administración Universitaria (DGAU) y la Rectoría, se organizaron en total nueve foros temáticos, con participación de personas expertas a nivel interno y externo de la Universidad, con los siguientes temas definidos por las personas representantes de dichas instancias:

- Permanencia y éxito académico: estrategias de acompañamiento a la población estudiantil.
- Acción social; diálogo entre la universidad pública y la comunidad: lo social, el desarrollo comunal y el conocimiento.
- Hacia dónde deben las universidades orientar sus políticas institucionales: visibilidad, diversidad, inclusión y accesibilidad.
- Articulación de la investigación científica, la extensión y la acción social enfocadas en el desarrollo.
- La extensión y la acción social como función sustantiva de la universidad pública.
- Pertinencia de la educación técnica superior en el panorama actual: ser y razón de ser de la UTN.
- Articulación de la investigación científica, la extensión y la acción social enfocadas en el desarrollo.
- Presente y futuro de la educación técnica en Costa Rica.
- Restauración de ecosistemas.

Los foros fueron realizados utilizando la plataforma Zoom, con invitación abierta a la comunidad universitaria y transmitidos por el Facebook institucional; en cada uno se realizó un análisis especializado con asistencia observadora de la comunidad institucional, cuyo fin fue generar insumos para la fase de la formulación del plan de acción.

- **FODA**

El FODA implica un nivel de análisis especialista, por lo que para un primer abordaje se definieron grupos de personas especialistas de la institución, en las áreas de docencia, extensión, investigación, vida estudiantil y gestión, con el fin de consultarles su criterio sobre la condición actual de la UTN, tomando como base los ejes y temas del esquema estratégico. De esta forma, se crearon 7 grupos de trabajo: tres de docencia (debido a la alta cantidad de personas identificadas) y un grupo para cada una de las otras áreas (extensión, investigación, vida estudiantil y gestión).

A cada grupo se le aplicó un formulario en línea para realizar un mapeo preliminar sobre los temas de la estructura estratégica, que les son pertinentes y su valoración como un componente FODA. El resultado de los formularios se sometió a revisión y validación en un taller virtual con cada uno de los grupos y, luego, se integró el trabajo final de los 7 grupos en una primera aproximación de FODA institucional construido participativamente.

A partir de dicho resultado, se realizó la segunda ronda del proceso basado en la revisión y validación del FODA preliminar, que tiene como grupo de trabajo a un Comité Ejecutivo, compuesto por las personas titulares de la Rectoría, las Vicerreorías, la DGAU, los Decanatos y la Dirección Ejecutiva del CFPTE, así como, la Dirección de Planificación Universitaria, quienes mediante talleres virtuales participaron en sesiones de revisión que dieron origen a la versión final de FODA institucional.

- **Consulta abierta: misión, visión, valores**

En procura de continuar fomentando la participación y la construcción conjunta, se realizó una consulta abierta a la comunidad institucional apoyada en la virtualidad, por lo que se creó un formulario en línea para ser completado individualmente.

La consulta se concentró en los elementos de misión, visión y valores, así, el instrumento consistía de tres partes: en la primera, se solicitó propuestas de palabras claves, que fueran consideradas como elementos fundamentales para la redacción de la misión de la UTN, en la segunda, se solicitaron propuestas de palabras claves, pero para la redacción de la visión institucional y, en la tercera, la solicitud fue de tres propuestas de valores que deberían representar el ser de la Universidad. Una vez cerrado el formulario, se procesaron los datos y se generó el Informe de la consulta abierta, que se difundió a la comunidad universitaria como insumo para las siguientes actividades.

- **Marco filosófico institucional**

La elaboración del marco filosófico completo tuvo como primera etapa el abordaje de la misión, visión y valores, por lo que en un primer paso se creó un formulario en línea, aplicado a las autoridades universitarias de la Rectoría, Vicerrectorías, Decanos, dirección del CFPTE y Dirección de Planificación Universitaria (integrantes del Comité Gerencial mencionado anteriormente).

En el formulario se incluyó como insumo, los resultados del informe de la consulta abierta de misión, visión y valores, con el fin de darle continuidad y uso a esa aproximación inicial en la elaboración del marco filosófico. El instrumento se componía de tres consultas abiertas, sobre misión, visión y valores, donde cada persona podía proponer una redacción para cada componente.

El siguiente paso, fue la realización de talleres virtuales con el Comité Gerencial para trabajar sobre las propuestas de redacción de misión, visión y valores, que surgieron de la sistematización de las respuestas al formulario. Posterior a los talleres, el resultado se compartió con dicho Comité, para dar espacio de emitir observaciones y continuar con la validación de la propuesta final para los tres componentes.

En una segunda etapa se trabajaron los objetivos estratégicos y las políticas institucionales, para lo que se solicitó a las autoridades del Comité, enviar sus propuestas de objetivos y políticas, para, posteriormente, ser discutidas en talleres virtuales, cuyos resultados se compartieron para que brindaran sus observaciones finales y lograr una versión final para aprobación de las autoridades.

- **Elaboración del plan de acción**

En un alto nivel de correspondencia con los ejes o áreas de interés que se definieron en el mapa estratégico, se estructuró el planteamiento de los planes de acción.

La etapa de formulación de los planes de acción consideró como insumo la diagnosis, el marco filosófico y el FODA, así como también, se recomendó considerar lo establecido en el plan de gobierno de la Rectoría, con el fin de llevar a la realidad las propuestas ahí indicadas. De esa forma, cada área planteó y discutió, de acuerdo con la política y objetivo estratégico propuesto, los riesgos, las acciones estratégicas, indicadores, responsables y su correspondiente vinculación con PLANES y ODS. Se recomendó la apertura a la participación en la definición de las acciones y sus alcances a las personas responsables de las unidades o procesos implicados en cada iniciativa.

## 5.2 Actores del proceso

La metodología del proceso establecía un enfoque de formulación participativa y colaborativa, con el fin de propiciar que todos los estamentos de la institución fueran partícipes del origen del nuevo plan, esto según los niveles de intervención que caracterizaron a cada actividad del proceso.

De esta forma, se promovió la participación de la comunidad universitaria sin distinción de estamentos, nivel jerárquico e incluso distancias físicas, ya que como se mencionó, el proceso se llevó de manera virtual. La figura 6 muestra el nivel de participación promovido por actividad.

Figura 6

Participación del proceso según la actividad



Fuente: elaboración propia.

### 5.3 Estructura estratégica

La estructura estratégica determina y conceptualiza los ejes y temas que son de prioridad estratégica para el desarrollo de la UTN. A partir de la consideración de esta estructura como insumo, se formulan la fase diagnóstica (consulta abierta de expectativas y situaciones críticas, foros, FODA), el marco estratégico, así como las acciones del plan de acción.

Dicha estructura, tiene cuatro ejes estratégicos que representan el fundamento de la gestión de la UTN como pilares del desarrollo. Asimismo, los ejes transversales son cinco, cuyas implicaciones deben estar presentes en todas las acciones de la propuesta estratégica. Entre todos los ejes hay un total de 47 temas de prioridad institucional. La estructura fue elaborada con los aportes de la Rectoría, Vicerrectorías, Decanos, Director Ejecutivo, dirección de la DGAU y el Comité Gerencial del proceso. A continuación, en las figuras 7 y 8, se

presenta el esquema resumen de los ejes estratégicos y transversales y los temas que integran el alcance de cada uno de ellos<sup>3</sup>.

Figura 7

*Estructura estratégica: ejes estratégicos*



Fuente: elaboración propia.

3 Para revisar la definición de cada tema se recomienda revisar el documento “Estructura estratégica PIDE 2022-2026 disponible en la página web UTN: <https://www.utn.ac.cr/formulacion-del-plan-estrategico-2022-2026>

Figura 8

Estructura estratégica: ejes transversales



Fuente: elaboración propia.



## 6. Seguimiento y Evaluación PIDE 2022-2026

**E**l proceso de seguimiento y evaluación del PIDE 2022-2026 estará bajo la coordinación del Área de Evaluación Institucional de la DPU. Este proceso permitirá identificar el grado de avance de los objetivos institucionales y sus acciones estratégicas, durante el periodo de ejecución, permitiendo la mejora continua y toma de decisiones pertinentes para el cumplimiento de lo programado en el PIDE al finalizar el quinquenio.

El proceso consistirá en la recopilación sistemática de la información, suministrada por las personas definidas como responsables directas de la ejecución de los objetivos estratégicos institucionales y sus pertinentes acciones estratégicas, esto por medio de la vinculación de los proyectos de los Planes Anuales Operativos (PAO) con el PIDE; es decir, se medirá el avance de los indicadores estratégicos planteados anualmente, a partir del grado de cumplimiento de los proyectos vinculados desde el PAO, lo cual garantizará la efectiva vinculación entre lo estratégico y lo operativo de la institución.

Cabe mencionar, que para el seguimiento del PIDE del año 2022, no se podrá realizar de la forma planteada anteriormente, ya que debido al atraso en los tiempos de formulación del PIDE, no fue posible coincidir con el periodo de formulación del PAO 2022 para su respectiva vinculación.

El seguimiento del PIDE se realizará de forma anual en el mes de febrero, posterior al término de cada periodo, a partir del año 2023 y, una vez finalizado el proceso de evaluación del Plan Anual Operativo en el mes de enero, con su debido aval del Consejo Universitario y presentación en el Sistema de Información de Planes y Presupuestos de la Contraloría General de la República. La etapa de evaluación del PIDE 2022-2026 se realizará al finalizar el quinquenio durante el año 2027.

Como productos de las etapas de seguimiento, así como de evaluación, se generarán informes anuales con los resultados de avance y cumplimiento del periodo respectivamente, los cuales se presentarán ante el Rector en el mes de marzo, para su debida aprobación y posterior divulgación a nivel institucional. Posteriormente, la metodología y sus herramientas de medición y control se definirán por el área responsable.

## 7. Planes de acción por área

### 7.1 Área de Docencia

Las matrices que se presentan a continuación abarcan las diferentes áreas o direcciones que se vinculan a la VDOC como Dirección de Evaluación Académica, Gestión de Áreas de Conocimiento y Carreras, el Programa de Integración y Articulación Educativa, el Departamento de Gestión y Evaluación Curricular, Programa Institucional de Formación Humanística y las Coordinaciones de las Sedes, donde se involucran acciones relacionadas con formación académica, modelo educativo, política de admisión, inclusión, entre otros.

Se contabilizan seis políticas institucionales, así como seis objetivos estratégicos en los que se realizarán diversas actividades, las cuales procuran estar vinculadas a los ODS y el PLANES 2021-2025. Las acciones estratégicas de Docencia representan el 27.78% del total de acciones del PIDE.



Área de Docencia						
<b>Política:</b>	Política de calidad y mejora continua académica.					
<b>Objetivo:</b>	Propiciar la mejora continua, pertinencia de la oferta académica y la articulación interuniversitaria.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Resistencia al cambio.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
1.1 Elaborar los términos de referencia de un análisis prospectivo al 2040 de los requerimientos de calidad académica de las carreras y de las necesidades que demanda la población estudiantil, sector productivo y las regiones, para la alineación de la oferta académica	Vicerrector(a) de la VDOC	2023	2025	1.1.1 Un análisis prospectivo de calidad académica y demanda de carreras 2040, elaborado al 2025	4.3	1.1.1
1.2 Actualizar la política de mejora continua contemplando la articulación interuniversitaria a partir de la oferta académica UTN y la integración con las Sedes, planteando los objetivos de calidad	Director(a) Evaluación Académica	2023	2025	1.2.1 Una política de mejora continua presentada al Consejo Universitario e implementada a diciembre de 2025	4.3	1.1.1

Nota: La acción estratégica 1.3 se eliminó en su integralidad del plan de acción como resultado de la actualización del PIDE 2024.

Área de Docencia						
<b>Política:</b>	Política de admisión relacionada al mérito académico y equidad.					
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer la igualdad, la inclusión y la equidad en las oportunidades de aprendizaje universitario.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Planes de estudios desactualizados. Deficiente prestación de servicios. Carencia o insuficiencia de recursos.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
1.4 Desarrollar un diagnóstico de brechas en las poblaciones graduadas en la educación técnica que aspiran ingresar a la UTN	Asesor(a) técnica de la Vicerrectoría Docencia VDOC	2022	2026	1.4.1 Un diagnóstico de brechas realizado a diciembre del 2026	4.4 4.5	1.1.1 1.5.14 2.2.3 2.3.1 2.3.5
1.5 Elaborar una política de admisión 2024 orientada al fortalecimiento de la inclusión, la igualdad y la equidad en el acceso a la educación superior en la UTN	Encargado(a) del área de gestión de áreas de conocimiento y carreras	2022	2023	1.5.1 Una política de admisión 2024 presentada ante el Consejo Universitario, a febrero 2023	4.4 4.5	1.1.1 1.5.14 2.2.2 2.2.3

Área de Docencia						
<b>Política:</b>	Política de generación de conocimiento académico articulado con los ejes del quehacer universitario.					
<b>Objetivo:</b>	Promover el fortalecimiento de la articulación de los recursos y procesos de docencia, extensión y acción social e investigación de acuerdo con las necesidades de las regiones.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Carencia o insuficiencia de recursos. Resistencia al cambio. Insuficiencia de información para la generación de indicadores.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
1.6 Diseñar una estrategia para la certificación de conocimientos técnicos a poblaciones que no cursaron estudios superiores	Vicerrector(a) de la VDOC	2022	2023	1.6.1 Una estrategia diseñada para la certificación de conocimientos técnicos a poblaciones a noviembre de 2023	4.3	1.3.1
1.7 Diseñar, desde las carreras, una oferta de técnicos superiores a partir del Marco Nacional de Cualificaciones	Vicerrector(a) de la VDOC	2023	2025	1.7.1 Un técnico superior nuevo diseñado por área de conocimiento y sede, a diciembre 2025	4.3	1.3.1

Área de Docencia						
<b>Política:</b>	Política de calidad y mejora continua académica.					
<b>Objetivo:</b>	Promover estrategias de internacionalización que fortalezcan la oferta académica.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Carencia o insuficiencia de recursos. Resistencia al cambio.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
1.8 Diseñar una estrategia para sistematizar la información de las redes interinstitucionales de vinculación estratégica universidad-Estado-sectores socio productivos, para el dinamismo de la docencia e investigación aplicadas para la UTN	Jefatura, Programa Integración y Articulación Educativa (PIAE)	2022	2025	1.8.1 100% de la estrategia para sistematizar la información de las redes interinstitucionales diseñada a diciembre 2025	17.17	2.1.10
1.9 Diseñar una estrategia para la implementación de doble titulación internacional con otras universidades	Jefatura, Departamento de Gestión y Evaluación Curricular (DGEC)	2024	2025	1.9.1 100% de la estrategia para la implementación de doble titulación diseñada a julio 2025	4.4 4.c	1.1.1 1.1.13
1.10 Diseñar una estrategia para dinamizar la experiencia de internacionalización para académicos y estudiantes, en un contexto de pandemia	Jefatura, PIAE	2024	2025	1.10.1 100% de la estrategia para dinamizar la experiencia de internacionalización para académicos y estudiantes en contexto de pandemia, diseñada a julio 2025	4.c	1.1.1 1.1.13

Área de Docencia						
<b>Política:</b>	Política sobre infraestructura tecnológica educativa.					
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer las acciones que contribuyan al equilibrio y sostenibilidad económica y ambiental.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Carencia o insuficiencia de recursos. Resistencia al cambio.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
1.11 Elaborar una estrategia para el uso de laboratorios y simuladores virtuales entre las universidades del CONARE	Vicerrector(a) de la VDOC	2022	2025	1.11.1 Una estrategia elaborada y presentada ante la Comisión de los Vicerrectores de Docencia del CONARE para el uso de laboratorios y herramientas virtuales, al año 2025	4.4 8.6	1.5.9 2.3.7 2.1.11 2.5.8 2.1.2
1.12 Desarrollar una estrategia de virtualización de las carreras UTN	Jefatura, DGECC	2022	2024	1.12.1 Una estrategia de virtualización implementada en al menos el 25% de las carreras en cada sede a diciembre 2024	4.4 8.6	2.5.4
1.13 Diseñar la estrategia para integración de la información académica	Encargado(a) del área de gestión de áreas de conocimiento y carreras	2022	2025	1.13.1 Una estrategia para integración de la información académica diseñado a diciembre de 2025	4.4 8.6	2.5.1 2.5.4 2.5.5 2.5.8

Área de Docencia						
<b>Política:</b>	Política de innovación curricular y oferta académica.					
<b>Objetivo:</b>	Propiciar la mejora continua, pertinencia de la oferta académica y la articulación interuniversitaria.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Carencia o insuficiencia de recursos. Resistencia al cambio.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
1.14 Implementar el modelo de calidad académica en las carreras	Jefatura, DGEC	2022	2026	1.14.1 Una carrera autoevaluada con el modelo de calidad a diciembre 2026	4.4	2.3.1
1.15 Diseñar el modelo de calidad académica interno para la autoevaluación de las carreras, alineado con la Política de Calidad	Director(a) DEVA	2022	2025	1.15.1 Un modelo de calidad académica interno para la autoevaluación de las carreras diseñado a diciembre 2025	4.4	2.3.1

Área de Docencia						
<b>Política:</b>	Política de calidad y mejora continua académica.					
<b>Objetivo:</b>	Promover el fortalecimiento de la articulación de los recursos y procesos de docencia, extensión y acción social e investigación de acuerdo con las necesidades de las regiones.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Resistencia al cambio.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
1.16 Desarrollar la estrategia de alineación de las sedes con la planificación estratégica institucional	Vicerrector(a) de la VDOC	2022	2026	1.16.1 100% de la estrategia implementada a diciembre 2026	4.3	2.1.5 2.5.1 1.1.2 1.1.3 2.1.7

Área de Docencia						
<b>Política:</b>	Política de Formación Humanística.					
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar procesos de formación humanística de la UTN, inspirados en principios éticos orientados al bien común y al favorecimiento de una sociedad justa, inclusiva, solidaria, en armonía con la naturaleza para estimular la vida digna y plena de las comunidades en los ámbitos local, nacional y global.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Resistencia al cambio, imposición de enfoques tecnocráticos.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
1.17 Desarrollar procesos de Formación Humanística para los Estamentos Universitarios y para la Comunidad Nacional	Jefatura del Programa Institucional de Formación Humanística	2022	2026	1.17.1 100% de la estrategia implementada a diciembre 2026	13.1 16.1 10.2 14.5 16.5 12.8 17.14	1.1.3 1.3.1 1.5.1 2.5.2 2.2.3 2.4.6

## 7.2 Área de Investigación y Transferencia

Las matrices que se presentan a continuación abarcan las diferentes áreas o direcciones que se vinculan a la VIT como el Sistema de Estudios de Posgrados y Estudios Avanzados y las coordinaciones de las Sedes, donde se involucran acciones relacionadas con el modelo de gestión y capacidades en la investigación, fortalecimiento de los estudios de postgrado y avanzados, procesos de articulación y cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional, planes de acción para incrementar el volumen de producción, publicación y divulgación, entre otros.

Se contabilizan tres políticas institucionales, así como tres objetivos estratégicos, en los que se realizarán diversas actividades, las cuales procuran estar vinculadas a los ODS y el PLANES 2021-2025. Las acciones estratégicas de Investigación y Transferencia representan el 14.81% del total de acciones del PIDE.

Área de Investigación y Transferencia						
<b>Política:</b>	Política de investigación y transferencia para promover el protagonismo de los académicos y estudiantes en la construcción de conocimiento y la solución de problemas.					
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar un modelo de gestión y capacidades en investigación, que permita la sostenibilidad y el fortalecimiento del quehacer investigativo en la UTN de forma escalonada al 2026.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Inadecuado modelo de investigación según las necesidades de la sociedad.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
2.1 Desarrollar el modelo de gestión de la investigación de la UTN como eje generador de ciencia, tecnología e innovación	Vicerrec-tor(a) de la VIT	2023	2026	2.1.1 100% del modelo de gestión de investigación de la UTN implementado a diciembre 2026	9.5	1.2.1
2.2 Generar condiciones para la creación de programas, centro e institutos de investigación, desarrollo e innovación, acorde al área de especialización y sedes regionales	Vicerrec-tor(a) de la VIT	2023	2025	2.2.1 100% de una directriz orientadora para la creación de programas, centros e institutos de investigación, desarrollo e innovación publicada al 2025	9.5	1.2.1
2.3 Fortalecer el sistema de estudios de postgrado y estudios avanzados que responda a las prioridades de crecimiento académico de la universidad y del modelo educativo	Coordinador(a) del Sistema de Estudios de Posgrados y Estudios Avanzados	2023	2026	2.3.1 100% de la estrategia de consolidación y fortalecimiento del SEPEA al 2026	9.5	1.2.1

Nota: La acción estratégica 2.4 se eliminó en su integralidad del plan de acción como resultado de la actualización del PIDE 2024.

Área de Investigación y Transferencia						
<b>Política:</b>	Política para la promoción, y capacitación de los equipos de investigación integrados y la vinculación con los sectores desde la perspectiva de investigación y transferencia.					
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer los procesos de capacitación, promoción y gestión de la investigación por medio de mecanismos de cooperación, articulación e internacionalización durante el periodo 2022-2026.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Disminución en la demanda de alianzas estratégicas.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
2.5 Desarrollar procesos de articulación y cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional, para la promoción de la investigación, programas de posgrado y el Centro de Estudios en Desarrollo Sostenible	Vicerrector(a) de la VIT	2022	2026	2.5.1 Al menos un proceso de articulación interinstitucional para la generación de proyectos de investigación con fondos externos, anualmente, hasta 2026	9.5	1.2.3
2.6 Fortalecer la participación de la UTN en instancias nacionales e internacionales para la promoción, capacitación y gestión de la investigación, así como del sistema de estudios de posgrado	Vicerrector(a) de la VIT	2022	2026	2.6.1 Al menos una participación anual de la Universidad en procesos de promoción, investigación y gestión de la investigación en instancias nacionales e internacionales, a partir de diciembre 2022	9.5	1.2.3
2.7 Desarrollar la estrategia para el fortalecimiento de capacidades investigativas del recurso humano, población estudiantil de la Universidad y sectores productivos	Equipo asesor de la VIT	2022	2026	2.7.1 100% de la estrategia implementada al 2026	9.5	1.2.3

Área de Investigación y Transferencia						
<b>Política:</b>	Política para la divulgación de la producción académica, científica y tecnológica.					
<b>Objetivo:</b>	Garantizar y visibilizar el quehacer investigativo de la UTN por medio del incremento de la producción académica, científica y tecnológica al 2026.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Limitada capacidad de la Universidad para generar conocimiento.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
2.8 Implementar una estrategia para el fortalecimiento de la cultura de integridad académica y la producción de documentos académicos, científicos y tecnológicos	Asesor(a) técnica de la VIT	2023	2026	2.8.1 25% de la estrategia para el fortalecimiento de la cultura de integridad académica y la producción de documentos implementada a enero de 2023 2.8.2 50% a enero de 2024 2.8.3 75% a enero de 2025 2.8.4 100% a diciembre de 2026	9.5	1.2.3
2.9 Incrementar el volumen de producción, publicación y divulgación de los productos de investigación y transferencia en los distintos medios.	Vicerrector(a) de la VIT	2023	2026	2.9.1 Se desarrollarán al 100% los procesos requeridos para incrementar el volumen de la producción, publicación editorial y en revistas anualmente, hasta 2026	9.5	1.2.3

### 7.3 Área de Extensión y Acción Social

Las matrices que se presentan a continuación abarcan las diferentes áreas o direcciones que se vinculan a la VEAS como las Vicerrectorías, los Decanatos, la Oficina de Comunicación y Mercadeo, el eje de Vinculación y Coordinación, la FUNDAUTN, así como las Coordinaciones de las Sedes, donde se involucran acciones relacionadas con el remozamiento del modelo de gestión de extensión y acción social, el impulso de la especialización de las áreas estratégicas de las sedes, el encadenamiento, articulación y vinculación con docencia, investigación y extensión, el fortalecimiento de las alianzas y consolidación de la Fundación, entre otros.

Se contabilizan cinco políticas institucionales, así como cinco objetivos estratégicos en los que se realizarán diversas actividades, las cuales procuran estar vinculadas a los ODS y el PLANES 2021-2025. Las acciones estratégicas de Extensión y Acción Social representan el 16.67% del total de acciones del PIDE.

Área de Extensión y Acción Social						
<b>Política:</b>	Política para el desarrollo de capacidades en la gestión social y de extensión de las personas colaboradoras.					
<b>Objetivo:</b>	Remozar el modelo de gestión de Extensión y Acción Social de la UTN.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Cultura Organizacional resistente al cambio.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
3.2 Optimizar y homogeneizar la normativa y los procesos administrativos y académicos vinculados con la VEAS	Coordinadores(as) de las Áreas de Extensión y Acción Social Coordinación general: Vicerrector(a) de la VEAS	2022	2026	3.2.1 Al menos una propuesta de reglamento formulado y validado con las AEAS a Diciembre 2026  3.2.3 Al menos 1 proceso académico/administrativo vinculado con la VEAS anualmente a Diciembre 2026	16.3	2.5.1

Nota: La acción estratégica 3.1 se eliminó en su integralidad del plan de acción, y el indicador 3.2.2 de la acción 3.2 se eliminó, como resultado de la actualización del PIDE 2024.

Área de Extensión y Acción Social						
<b>Política:</b>	Política para el desarrollo de capacidades en la gestión social y de extensión de las personas colaboradoras.					
<b>Objetivo:</b>	Remozar el modelo de gestión de Extensión y Acción Social de la UTN.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Cultura Organizacional resistente al cambio.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
3.3 Diseñar e implementar una oferta de servicios acorde con las nuevas tendencias de mercado	Coordinadores(as) de las Áreas de Extensión y Acción Social Coordinación general: Vicerrector(a) de la VEAS	2022	2026	3.3.1 Una oferta de servicios en extensión, vinculación, acción social y educación continua, rediseñada a partir del estudio de las nuevas tendencias de mercado y el análisis de las capacidades y competencias internas, a diciembre 2022  3.3.2 Al menos 5 servicios ofertados bimensualmente, a partir de diciembre 2022	16.7	2.3.1

Área de Extensión y Acción Social						
<b>Política:</b>	Política para el desarrollo de capacidades en la gestión social y de extensión de las personas colaboradoras.					
<b>Objetivo:</b>	Remozar el modelo de gestión de Extensión y Acción Social de la UTN.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Cultura Organizacional resistente al cambio.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
3.4 Implementar una cultura de gestión por proyectos	Vicerrector(a) de la VEAS	2022	2025	3.4.1 Un instrumento de formulación y gestión de proyectos atinente a la UTN diseñado y disseminado, a marzo 2022  3.4.2 Al menos 15 personas funcionarias de la Universidad capacitadas en formulación y gestión de proyectos anualmente, a diciembre de 2025.	16.6	1.3.1

Nota: Las acciones estratégicas 3.5 y 3.6 se eliminaron en su integralidad del plan de acción, como resultado de la actualización del PIDE 2024.

Área de Extensión y Acción Social						
<b>Política:</b>	Política para el fomento de la cultura de la extensión y acción social.					
<b>Objetivo:</b>	Impulsar la especialización de las áreas estratégicas de sedes regionales.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Modelo de Gobernanza dificulta la articulación de las sedes regionales.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
3.7 Promover el posicionamiento de cada sede regional según su especialización y demandas de sus mercados meta	Director(a) de Comunicación y Mercadeo. Coordinación general: Vice-rector(a) de la VEAS	2022	2026	3.7.1 Al menos cinco actividades anuales de promoción y mercadeo que se realicen para el posicionamiento de las Áreas de Extensión y Acción Social, a diciembre 2026.	16.7	2.3.1

Nota: La acción estratégica 3.8 se eliminó en su integralidad del plan de acción, además del indicador 3.7.2, como resultado de la actualización del PIDE 2024.

Área de Extensión y Acción Social						
<b>Política:</b>	Política para la gestión de la vinculación y las alianzas estratégicas en el quehacer académico.					
<b>Objetivo:</b>	Encadenar, articular y vincular docencia, investigación y extensión con sectores empresariales, gobierno y sociedad civil.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Visión sesgada sobre la vinculación con sectores externos.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
3.9 Articular mecanismos de coordinación y proyectos conjuntos entre vicerrectorías de docencia, investigación y extensión y acción social	Vicerrectores(as) de la VDOC y la VIT Coordinador general: Vicerrector(a) de la VEAS	2022	2026	3.9.1 Un mecanismo de coordinación entre Vicerrectorías formalizado a febrero 2022  3.9.2 Al menos una actividad conjunta entre Vicerrectorías desarrollada semestralmente, a partir de junio 2022	16.7	2.1.5
3.10 Establecer la normativa de vinculación de la VEAS con otras vicerrectorías y sectores universitarios clave	Vicerrector(a) de la VEAS	2022	2025	3.10.2 Un mecanismo de regulación de la Jornada académica vinculado a la VEAS y en implementación a diciembre 2025	17.17	2.1.1

Nota: El indicador 3.10.1 se eliminó del plan de acción, como resultado de la actualización del PIDE 2024.

Área de Extensión y Acción Social						
Política:	Política para la gestión de la vinculación y las alianzas estratégicas en el quehacer académico.					
Objetivo:	Encadenar, articular y vincular docencia, investigación y extensión con sectores empresariales, gobierno y sociedad civil.					
Riesgo del Objetivo	Visión sesgada sobre la vinculación con sectores externos.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
3.11 Generar alianzas estratégicas y proyectos que respondan a las necesidades, oportunidades y demandas de los sectores empresarial, público y sociedad civil	Encargado(a) de Proceso de Vinculación, Articulación y Alianzas Estratégicas. Coordinación general: Vicerrector(a) de la VEAS	2022	2026	3.11.1 Un estudio de las necesidades, oportunidades y demandas de los sectores clave relacionados con la institución, a junio 2022  3.11.2 Al menos un convenio estratégico oficializado anualmente para la generación de ingresos sostenibles, a partir de julio 2022	17.17	2.1.1

Nota: La acción estratégica 3.12 se elimina en su integralidad del plan de acción, además, del indicador 3.11.3, como resultado de la actualización del PIDE 2024.

Área de Extensión y Acción Social						
<b>Política:</b>	Política para el fomento de la cultura emprendedora y el emprendimiento.					
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer las alianzas con organizaciones y redes nacionales e internacionales estratégicas.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Disminución de la disponibilidad de organismos cooperantes.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
3.13 Mapear sectores y aliados nacionales e internacionales prioritarios en áreas académicas, económicas y sociales	Coordinador(a) de Eje de Extensión y Vinculación Coordinación general: Vicerrector(a) de la VEAS	2022	2026	3.13.1 Un documento con las prioridades institucionales y líneas de acción estratégicas para la vinculación, articulación y alianzas estratégicas, formulado a abril 2022  3.13.2 Un mapeo de actores sociales y organizaciones estratégicas para la articulación elaborado a mayo 2022  3.13.3 Al menos una alianza estratégica formalizada anualmente con aliados nacionales o internacionales, a partir de junio 2022	16.7	2.1.10

Área de Extensión y Acción Social						
<b>Política:</b>	Política para el fomento de la cultura emprendedora y el emprendimiento.					
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer las alianzas con organizaciones y redes nacionales e internacionales estratégicas.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Disminución de la disponibilidad de organismos cooperantes.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
3.14 Fortalecer alianzas estratégicas existentes con organismos nacionales e internacionales que fomenten y agreguen valor a la extensión y acción social	Coordinador(a) de Eje de Extensión y Vinculación Coordinación general: Vicerrector(a) de la VEAS	2022	2022	3.14.1 Un mapeo de actores sociales y organizaciones estratégicas para la articulación elaborado a mayo 2022.  3.14.3 Un plan para el seguimiento de alianzas estratégicas de valor agregado, elaborado a julio 2022.	17.6	2.1.1

Nota: Las acciones estratégicas 3.15 y 3.16 se eliminan en su integralidad del plan de acción, además, del indicador 3.14.2, como resultado de la actualización del PIDE 2024.

## 7.4 Área de Vida Estudiantil

Las matrices que se presentan a continuación abarcan las diferentes áreas que se vinculan a la VVE como el Área Permanencia y Retención, Área de Bienestar Estudiantil, Área de Becas y Beneficios Estudiantiles, además de otras acciones relacionadas con el Sistema de Intermediación de Empleo y la Comisión Institucional de Género, el Área de Cultura, Deporte y Recreación y las Coordinaciones de Vida Estudiantil de las Sedes, donde se involucran acciones relacionadas con la salud integral de la población estudiantil, la permanencia y éxito académico vinculado a factores de inclusión, diversidad y accesibilidad, la gestión del sistema de becas y beneficios, la inserción laboral y el acompañamiento para la selección de carrera.

Se contabilizan cinco políticas institucionales, así como cinco objetivos estratégicos, en los que se realizarán diversas actividades, las cuales procuran estar vinculadas a los ODS y el PLANES 2021-2025. Las acciones estratégicas de Vida Estudiantil representan el 22.22% del total de acciones del PIDE..

Área de Vida Estudiantil						
<b>Política:</b>	Política para la promoción de la salud integral de la población estudiantil.					
<b>Objetivo:</b>	Promover y fortalecer la atención de la salud integral de la población estudiantil de la UTN.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Carencia de espacios y actividades para la promoción de estilos de vida y entornos universitarios saludables en la población estudiantil.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
4.1 Construir el modelo de salud universitario que promueva la salud integral del estudiantado dentro de un entorno universitario saludable	Encargado(a) del Sistema de Intermediación de Empleo	2022	2025	4.1.1 100% del Modelo de Salud Universitario elaborado a diciembre 2025	3.4 3.5 3.7 3.8	1.4.3 1.4.4 1.4.5 2.5.2
4.2 Generar estrategias para la atención de la salud integral de la población estudiantil	Coordinador(a) del Área de Cultura, Deporte y Recreación Coordinaciones de Vida Estudiantil de las sedes Coordinación general: coordinador(a) del Área de Bienestar Estudiantil	2022	2026	4.2.1 Al menos dos estrategias implementadas anualmente por sede para la atención de la salud integral, a partir de enero 2022	3.4 3.5 3.7 3.8	1.4.3 1.4.4 1.4.5 2.5.2

Área de Vida Estudiantil						
<b>Política:</b>	Política universitaria sobre diversidad, inclusión, equidad y accesibilidad.					
<b>Objetivo:</b>	Promover la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil, por medio del fomento de la inclusión, diversidad y accesibilidad.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Deserción estudiantil.					
	Incumplimiento de la Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y su reglamento (Ley 7600).					
	Incumplimiento a la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género.					
	Incumplimiento de las políticas y leyes a nivel nacional que promuevan la restitución de derechos para las poblaciones más vulnerables.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
4.3 Elaborar una Política Institucional sobre la Equidad de Género	Comisión Institucional de Género	2022	2025	4.3.1 Una Política Institucional sobre la Equidad de Género presentada ante el Consejo Universitario a diciembre 2025	5.1 5.5 5.a 5.c	1.4.1 1.5.14
4.4 Elaborar un plan de acción para la implementación de la Política de Equidad de Género	Comisión Institucional de Género	2023	2025	4.4.1 Un plan de acción elaborado a diciembre 2025	5.1 5.5 5.a 5.c	1.4.1 1.5.14
4.5 Elaborar y actualizar, según corresponda, la Política Institucional sobre Inclusión, Diversidad, Discapacidad y Accesibilidad como elementos transversales del quehacer de la universidad	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil	2022	2025	4.5.1 Una Política Institucional sobre Inclusión, Diversidad, Discapacidad y Accesibilidad elaborada y/o actualizada a diciembre 2025	5.1 5.5 5.a 5.c	1.4.1 1.5.14
4.6 Elaborar un plan de acción para la implementación de la Política Institucional sobre Inclusión, Diversidad, Discapacidad y Accesibilidad	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil	2025	2025	4.6.1 Un plan de acción elaborado a diciembre 2025	5.1 5.5 5.a 5.c	1.4.1 1.5.14

Área de Vida Estudiantil						
<b>Política:</b>	Política universitaria sobre diversidad, inclusión, equidad y accesibilidad.					
<b>Objetivo:</b>	Promover la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil, por medio del fomento de la inclusión, diversidad y accesibilidad.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Deserción estudiantil.					
	Incumplimiento de la Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y su reglamento (Ley 7600).					
	Incumplimiento a la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género.					
	Incumplimiento de las políticas y leyes a nivel nacional que promuevan la restitución de derechos para las poblaciones más vulnerables.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
4.7 Generar estrategias en torno a temáticas como diversidad, inclusión, equidad y accesibilidad que contribuyan a la formación integral y permanencia de la población estudiantil	Coordinador(a) del Área de Cultura, Deporte y Recreación Coordinaciones de Vida Estudiantil delas sedes CIAD Coordinación general: coordinador(a) del Área de Bienestar Estudiantil	2022	2026	4.7.1 Al menos 1 estrategia implementada anualmente por sede para favorecer la formación integral y la permanencia de la población estudiantil, a partir de enero 2022	5.1 5.5 5.a 5.c	1.4.1 1.5.14

Área de Vida Estudiantil						
<b>Política:</b>	Política para la gestión del Sistema de becas.					
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer la gestión del Sistema de Becas y Beneficios estudiantiles como elemento clave para promover la permanencia y el éxito académico del estudiantado.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Carencia o insuficiencia de recursos. Carencia de procesos automatizados que agilicen los procesos estudiantiles.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
4.8 Desarrollar la actualización del sistema informático que automatiza los procesos de becas y beneficios estudiantiles	Consejo Técnico de Trabajo Social	2022	2026	4.8.1 Un sistema informático de becas y beneficios automatizado y actualizado a diciembre 2026	1.3 2.1	1.4.2 1.4.3
4.9 Generar estrategias de seguimiento y evaluación del sistema de becas y beneficios estudiantiles	Coordinación del Área de Becas y Beneficios Estudiantiles	2022	2026	4.9.1 Al menos una estrategia de sarro II ad a anualmente para el seguimiento y evaluación del Sistema de Becas y Beneficios estudiantiles, a partir de enero 2022.	1.3 2.1	1.4.2 1.4.3

Nota: La acción estratégica 4.10 se eliminó en su integralidad del plan de acción, como parte de la actualización del PIDE.

Área de Vida Estudiantil						
<b>Política:</b>	Política para la intermediación del empleo de la población estudiantil.					
<b>Objetivo:</b>	Promover la inserción laboral de la población estudiantil regular, egresada y graduada.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Dificultad de las personas graduadas para incorporarse al mercado laboral. Reducción de la capacidad de las organizaciones para la contratación de personas egresadas.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
4.11 Generar estrategias para el fortalecimiento del SIE y la inserción laboral de la población estudiantil (regular, egresada y graduada)	Encargado(a) del Sistema de Intermediación de Empleo	2022	2026	4.11.1 Al menos 2 estrategias implementadas anualmente para el fortalecimiento del SIE y la inserción laboral de la población estudiantil, a partir de diciembre 2022	4.4 8.5	2.1.10

Área de Vida Estudiantil						
<b>Política:</b>	Política de acompañamiento en el proceso de selección de carrera universitaria.					
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar estrategias para el acompañamiento de la población estudiantil en su proceso de admisión y selección de carrera					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Deserción estudiantil. Aumento en las solicitudes de traslados de carrera.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
4.12 Establecer una estrategia específica de atracción e información sobre la universidad para las personas aspirantes	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil	2022	2025	4.12.1 100% de la estrategia específica de atracción e información para las personas aspirantes, implementada a diciembre 2025	4.3	1.4.3 2.1.2
4.13 Elaborar una estrategia orientada a acompañar los procesos de selección y diagnóstico del estudiantado para la planificación institucional	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil	2024	2024	4.13.1 100% de la estrategia orientada a acompañar los procesos de selección y diagnóstico del estudiantado para la planificación institucional, elaborada a diciembre 2024	4.3	1.4.3 2.1.2

## 7.5 Área de Gestión y Sostenibilidad

Las matrices que se presentan a continuación abarcan las diferentes áreas o direcciones que se vinculan a la Rectoría y la DGAU como Gestión Financiera, Producción y Gestión Empresarial, Control de Bienes e Inventarios, Proveduría Institucional, Desarrollo Humano, Comunicación y Mercadeo, Gestión de Tecnologías de Información, la Unidad de Infraestructura y la oficina de Gestión Ambiental y Seguridad Ocupacional, donde se involucran acciones relacionadas con el fortalecimiento de las finanzas institucionales, la modernización de la gestión y la gestión ambiental.

Se contabilizan tres políticas institucionales, así como tres objetivos estratégicos en los que se realizarán diversas actividades, las cuales procuran estar vinculadas a los ODS y el PLANES 2021-2025. Las acciones estratégicas de Gestión y Sostenibilidad representan el 18.52% del total de acciones del PIDE.

Área de Gestión y Sostenibilidad						
<b>Política:</b>	<b>Política para el fortalecimiento de las finanzas institucionales</b>					
<b>Objetivo:</b>	<b>Fortalecer la gestión financiera y la generación de recursos, para el desarrollo equilibrado y sostenible de la Universidad</b>					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	<b>Ausencia o inadecuado proceso de planificación estratégica a nivel institucional</b>					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
5.1 Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenible de la Universidad	Director(a) de la Dirección Gestión Financiera Coordinación general: Director(a) de Producción y Gestión Empresarial	2022	2026	5.1.1 100% de la estrategia de generación y maximización del uso de los recursos para el desarrollo equilibrado y sostenible de la Universidad, elaborada a diciembre 2026	9.4	2.5.9
5.2 Promover la Integración del sistema administrativo-financiero como eje transversal de apoyo a la gestión.	Director(a) de gestión financiera Persona coordinadora: Director General de Administración Universitaria	2022	2026	5.2.1 Al menos un 30% de un plan de gestión administrativo financiero elaborado e implementado a enero 2026	9.4	1.3.1

Área de Gestión y Sostenibilidad						
<b>Política:</b>	Política para la modernización de la gestión para el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
<b>Objetivo:</b>	Establecer estrategias que permitan la modernización de la gestión, para el fortalecimiento del capital humano, la transparencia universitaria, la simplificación de trámites, la eficiencia y la eficacia de todas las instancias de la universidad.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Ausencia o inadecuado proceso de planificación estratégica a nivel institucional.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
5.3 Desarrollar programas balanceados de fortalecimiento de la infraestructura y bienes institucionales.	Director(a) de Control de Bienes e Inventarios, profesionales de la Unidad de Infraestructura UIA Coordinación general: Director(a) de la DGAU	2022	2026	5.3.1 Un programa de infraestructura institucional elaborado a diciembre 2026	8.2	2.5.1
	Director(a) de la DGAU, Director(a) de control de bienes e inventarios Director de Proveduría Institucional Coordinación general: Director(a) de control de bienes e inventarios	2022	2026	5.3.2 Un programa de bienes institucionales elaborado a diciembre 2026	8.2	2.5.1
5.4 Contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano eficiente	Director(a) de Gestión de Desarrollo Humano	2022	2026	5.4.1 100% del Modelo de Gestión de Talento Humano implementado a diciembre 2026	8.2 - 8.5	2.5.1 - 2.5.6

Área de Gestión y Sostenibilidad						
<b>Política:</b>	Política para la modernización de la gestión para el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
<b>Objetivo:</b>	Establecer estrategias que permitan la modernización de la gestión, para el fortalecimiento del capital humano, la transparencia universitaria, la simplificación de trámites, la eficiencia y la eficacia de todas las instancias de la universidad.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Ausencia o inadecuado proceso de planificación estratégica a nivel institucional.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
5.5 Implementar una infraestructura tecnológica moderna que promueva la transformación digital de la organización, en común acuerdo con los intereses universitarios tomando en consideración su mejoramiento continuo de la mano de los sistemas de información, las redes y conectividad, el equipamiento y el mantenimiento de los servicios tecnológicos	Rector(a) Director(a) de la DGT Coordinación general: Director(a) de la DGTI	2022	2026	5.5.1 50% del desarrollo del Sistema integrado de información automatizado a diciembre 2026.	9.b - 9.c	1.5.6- 1.5.9- 1.5.12- 2.5.1
				5.5.2 80% de la cobertura institucional mediante el mejoramiento de las redes y de la conectividad institucional al 2026.		
				5.5.3 75% en la disminución de la obsolescencia del parque tecnológico institucional al 2026.		
				5.5.4 85% de la actualización y mejoramiento de los servicios tecnológicos ofrecidos en la Universidad al 2026.		
5.6 Desarrollar la estrategia de alineación de las sedes con la planificación estratégica institucional	Director(a) de la DGAU	2022	2026	5.6.1 100% de la estrategia implementada a diciembre 2026	4.3 - 4.4	2.1.1 - 2.1.5 - 2.3.4

Área de Gestión y Sostenibilidad						
<b>Política:</b>	Política para la modernización de la gestión para el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
<b>Objetivo:</b>	Establecer estrategias que permitan la modernización de la gestión, para el fortalecimiento del capital humano, la transparencia universitaria, la simplificación de trámites, la eficiencia y la eficacia de todas las instancias de la universidad.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Ausencia o inadecuado proceso de planificación estratégica a nivel institucional.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
5.7 Implementar una estrategia de comunicación y mercadeo institucional para mejorar el posicionamiento nacional e internacional de la universidad.	Director(a) de comunicación y mercadeo	2022	2026	5.7.1 Un plan anual de asesoría, mercadeo y comunicación integral para el fortalecimiento del posicionamiento nacional e internacional de la Universidad, diseñado e implementado a partir de diciembre 2022	16.10	2.1.7 - 2.1.13 - 2.5.1
	Director(a) de comunicación y mercadeo	2023	2026	5.7.2 Un programa de identidad institucional elaborado e implementado a partir de julio 2023	16.10	2.1.7 - 2.1.13 - 2.5.1
5.8 Implementar las NICSP a nivel institucional	Comisión NICSP Coordinación general: Secretario(a) de la comisión NICSP	2022	2026	5.8.1 100% de las NICSP implementadas a nivel institucional a diciembre 2026	16.5 - 16.6	2.5.1

Área de Gestión y Sostenibilidad						
<b>Política:</b>	Política ambiental como eje transversal académico y administrativo.					
<b>Objetivo:</b>	Establecer la Gestión Ambiental y la Salud Ocupacional como un eje prioritario para la planificación y el desarrollo de actividades tanto a nivel interno como externo de la Universidad.					
<b>Riesgo del Objetivo</b>	Ausencia o inadecuado proceso de planificación estratégica a nivel institucional.					
Acción Estratégica	Responsable	CUMPLIMIENTO DE LA ACCIÓN		Indicadores	Vinculación ODS (Número de meta)	Vinculación PLANES (Número de meta)
		INICIO	FINAL			
5.9 Establecer estrategias para el fortalecimiento de la Gestión Ambiental y la Salud Ocupacional a nivel interno y externo de la institución	Coordinador(a) Oficina GASO	2023	2026	5.9.1 Al menos una estrategia para el fortalecimiento de la gestión ambiental y la salud ocupacional implementada anualmente a partir de diciembre 2026	6.6.b	2.5.3
5.10 Determinar estrategias para el monitoreo de la calidad del agua a nivel institucional	Coordinador(a) Oficina GASO	2023	2026	5.10.1 Al menos una estrategia anual para el monitoreo de la calidad del agua, elaborada e implementada a partir de enero 2023	12.2	2.5.3

## Referencias

Consejo Nacional de Rectores. (2020). Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal: PLANES 2021-2025. [Archivo PDF]

<https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8034>

Dirección de Planificación Universitaria. (2021). Compendio estadístico de la población estudiantil de nuevo ingreso 2021. [Archivo PDF]

<https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Nuevo%20Ingreso%202021.pdf>

Dirección de Planificación Universitaria. (2021). Informe de cumplimiento de objetivos y metas físicas y presupuestarias. [Archivo PDF]

<https://www.utn.ac.cr/%C3%A1rea-de-evaluaci%C3%B3n-institucional>

Dirección de Planificación Universitaria. (2021). Síntesis del ciclo de foros “Diagnosis y perspectivas institucionales para la formulación del Plan Estratégico 2022-2026” [Archivo PDF]

<https://www.utn.ac.cr/fase-diagn%C3%B3stica-pide>

Partido Integración Universitaria. (2020). Plan de Gobierno 2020-2024. [Archivo PDF]

[https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Plan%20de%20Gobierno%20Partido%20Integraci%C3%B3n%20Universitaria\\_0.pdf](https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/Plan%20de%20Gobierno%20Partido%20Integraci%C3%B3n%20Universitaria_0.pdf)

Universidad Técnica Nacional. (2015). Estatuto orgánico de la Universidad Técnica Nacional. [Archivo PDF]

<https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/ESTATUTO%20ORG%C3%81NICO.pdf>



Diseño y diagramación  
Editorial Universidad Técnica Nacional  
EUTN