



# Plan Estratégico

Instituto Tecnológico de Costa Rica

2011-2015

## Consejo de Rectoría

Dr. Julio César Calvo Alvarado, Rector  
Ing. Luis P. Méndez Badilla, M.Sc., Vicerrector de Docencia  
Dra. Claudia Madrizova Madrizova, Vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos  
MAE. Marcel Hernández Mora, Vicerrector de Administración  
Ph.D. Milton Villarreal Castro, Vicerrector de Investigación y Extensión  
Arq. Marlenne Ilama Mora, Directora Centro Académico de San José  
M.Sc. Edgardo Vargas Jarquín, Director Sede Regional San Carlos

## Consejo de Planificación

BQ. Grettel Castro, Presidenta del Consejo de Planificación  
Ing. Marcela Arguedas, Presidenta AIR  
Dr. Julio César Calvo Alvarado, Rector  
M.Sc. Nancy Hidalgo, Representante Comisión de Planificación  
Sr. Luis Roberto Villalobos, Representante Estudiantil  
MAE. Marcel Hernández, Vicerrector de Administración  
Dra. Claudia Madrizova., Vicerrectora de VIESA  
Dr. Milton Villarreal., Vicerrector de VIE  
M.Sc. Luis Paulino Méndez, Vicerrector de Docencia  
M.A.U. Tatiana Fernández, Directora de OPI

## Asesores

MBA. Álvaro Cedeño Gómez:  
Consultor en Plan Estratégico, desarrollo de trabajo en equipo  
y procesos de cambio

## Facilitadores del proceso

Lic. José Antonio Sánchez Sanabria, Coordinador UFEPI  
MAE. Yaffany Monge D'Avanzo, coordinadora UECI  
Licda. Ericka Quirós Agüero  
Ing. Sofía García Romero

# Tabla de Contenido

Presentación .....	1
Reseña Histórica.....	2
Valores.....	3
Misión y Visión TEC .....	4
Políticas Generales: Docencia .....	5
Políticas Generales: Investigación y Extensión .....	6
Políticas Generales: Vinculación.....	7
Objetivos Estratégicos.....	8
Mapa Estratégico .....	9
Acciones Estratégicas.....	10
Indicadores.....	16
Vinculación con Planes .....	20

---

<b>AIR</b>	Asamblea Institucional Representativa
<b>AL</b>	Asesoría Legal
<b>CASJ</b>	Centro Académico de San José
<b>CEDA</b>	Centro de Desarrollo Académico
<b>CI</b>	Consejo Institucional
<b>CMI</b>	Cuadro de Mando Integral
<b>CONARE</b>	Consejo Nacional de Rectores
<b>CR</b>	Consejo de Rectoría
<b>DS</b>	Dirección Superior
<b>FEES</b>	Fondo Especial de la Educación Superior
<b>FEITEC</b>	Federación de Estudiantes del Tecnológico
<b>FUNDATEC</b>	Fundación Tecnológica de Costa Rica
<b>ITCR</b>	Instituto Tecnológico de Costa Rica
<b>OBAC</b>	Observatorio de la Academia
<b>OCM</b>	Oficina de Comunicación y Mercadeo
<b>OPI</b>	Oficina de Planificación Institucional
<b>R</b>	Rectoría
<b>SEVRI</b>	Sistema Especializado de Valoración del Riesgo Institucional
<b>SiGA</b>	Sistema de Gestión Ambiental
<b>SINAES</b>	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
<b>SRSC</b>	Sede Regional San Carlos
<b>TIC's</b>	Tecnologías de Información y Comunicación
<b>VAD</b>	Vicerrectoría de Administración
<b>ViDa</b>	Vicerrectoría de Docencia
<b>VIE</b>	Vicerrectoría de Investigación y Extensión
<b>VIESA</b>	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

# Presentación

El Tecnológico de Costa Rica presenta a continuación, su Plan Estratégico 2011-2015, cuyos objetivos apuntan a construir una Institución de excelencia académica en la formación de recurso humano altamente calificado, al desarrollo de la investigación, la innovación, el emprendedurismo, la vinculación con los sectores sociales y productivos de Costa Rica y la Región.

En el presente documento se precisa la estrategia que impulsará el desarrollo del TEC, mostrando una representación simplificada de la realidad nacional e internacional, que nos permita ubicarnos en el dónde estamos y hacia dónde vamos. Además, se visualizan los objetivos estratégicos ordenados bajo las cuatro perspectivas que plantea la metodología del Cuadro de Mando Integral; a saber: usuarios, procesos internos, crecimiento y aprendizaje y por último finanzas.

Este proceso de planeamiento estratégico ha sido desarrollado en forma participativa por las máximas dependencias que integran la Comunidad Institucional, como lo son la Asamblea Institucional Representativa, el Consejo Institucional, el Consejo de Planificación, el Consejo de Rectoría, así como la Oficina de Planificación Institucional, las Escuelas y Departamentos, adscritos a cada una de las Vicerrectorías, Sede Regional de San Carlos y Centro Académico de San José.

Las acciones estratégicas planteadas establecen el enfoque de desarrollar actividades conjuntas, lo que permite que la comunidad institucional tenga una visión compartida del futuro, que permita direccionar de manera estratégica la toma de decisiones, y evaluar, mediante indicadores de gestión, los resultados obtenidos en nuestro quehacer universitario.

La construcción de un TEC de reconocido prestigio nacional, requiere de un gran trabajo en conjunto de quienes integramos esta Comunidad Institucional, con la certeza de que con la labor que desarrollemos cada uno de las personas que la integramos contribuiremos a la edificación de una sociedad más solidaria, incluyente, respetuosa de los derechos humanos y del ambiente.

Nuestro gran reto ahora, es materializar este trabajo a través del plan de acción por Vicerrectorías, de los planes anuales operativos y sus presupuestos, de tal forma que estas herramientas administrativas se constituyan en instrumentos reales que guíen la Gestión Institucional.



# Reseña histórica



El Tecnológico de Costa Rica fue creado en el año 1971, mediante la Ley 4777.

El TEC es una institución creada para contribuir al desarrollo del país por medio del fortalecimiento de la ciencia y la tecnología.

Se rige por su ley de creación y su estatuto orgánico, en el cual se establecen los fines y principios.

## Fines del TEC:

Formar profesionales en el campo tecnológico que aúnen al dominio de su disciplina, una clara conciencia del contexto socioeconómico, cultural y ambiental en que la tecnología se genera, transfiere y aplica, lo cual les permite participar en forma crítica y creativa en las actividades productivas nacionales.

Generar, adaptar e incorporar en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente para el país los recursos y fuerzas productivas.

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense mediante la proyección de sus actividades a la atención y solución de los problemas prioritarios del país, a fin de editar una sociedad más justa.

Estimular la superación de la comunidad costarricense mediante el patrocinio y el desarrollo de programas culturales.



## Principios:

La búsqueda de la excelencia en el desarrollo de todas sus actividades.

La vinculación permanente con la realidad costarricense como medio de orientar sus políticas y acciones a las necesidades del país.

El derecho exclusivo de la comunidad institucional, constituida por profesores (as), estudiantes y funcionarios (as) administrativos, de darse su propio gobierno y de ejercerlo democráticamente, tanto para el establecimiento de sus órganos de deliberación y dirección, como para la determinación de sus políticas.

La plena capacidad jurídica del Instituto para adquirir derechos y contraer obligaciones, de conformidad con la Constitución Política y las leyes de Costa Rica.

La libertad de cátedra, entendida como el derecho de los profesores (as) de proponer los programas académicos y desarrollar los ya establecidos, de conformidad con sus propias convicciones filosóficas, científicas, políticas y religiosas.

La libertad de expresión de las ideas filosóficas, científicas, políticas y religiosas de los miembros de la comunidad del Instituto dentro de un marco de respeto por las personas.

La igualdad de oportunidades para el ingreso y permanencia de los y las estudiantes en la Institución.

La evaluación permanente de los resultados de las labores de la Institución y de cada uno de sus integrantes.

La responsabilidad de los individuos y órganos del Instituto por las consecuencias de sus acciones y decisiones.





El III Congreso Institucional aprobó, como parte del modelo académico institucional, que el Instituto Tecnológico de Costa Rica considera como valores institucionales e individuales todos aquellos que surgen de la identidad institucional, del compromiso social y de las personas que la conforman. Se definieron los siguientes:



## Valores del ITCR

Ámbito Institucional	Ámbito Individual
a. Compromiso con la democracia	a. Respeto por la vida
b. Libertad de expresión	b. Libertad
c. Igualdad de oportunidades	c. Ética
d. Autonomía institucional	d. Solidaridad
e. Libertad de cátedra	e. Responsabilidad
f. Búsqueda de la excelencia	f. Honestidad
g. Planificación participativa	g. Sinceridad
h. Cultura de trabajo en equipo	h. Transparencia
i. Comunicación efectiva	i. Respeto por todas las personas
j. Evaluación permanente	j. Cooperación
k. Vinculación permanente con la sociedad	k. Integridad
l. Compromiso con la protección del ambiente y la seguridad de las personas	l. Excelencia
m. Compromiso con el desarrollo humano	
n. Rendición de cuentas	

# Misión y Visión

## Misión TEC

“Contribuir al desarrollo integral del país mediante la formación de recursos humanos, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanistas y ambientales desde la perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional.”

Aprobada por el Consejo Institucional, en su Sesión No. 1956, Artículo 12, del 18 de Setiembre de 1997

Es importante rescatar que dicha misión tiene armonía con el artículo 1 y 3 de la Ley Orgánica por lo que “este lineamiento está basado en la definición sin sobrepasar, sino la aclara, enriquece y la actualiza”.

Según criterio Legal expresado en el Acta del Consejo de Planificación N° 012-2010, Artículo 5, del 12 de Abril

## Visión TEC

“El Instituto Tecnológico de Costa Rica será una Institución de reconocido prestigio nacional e internacional, que contribuirá decididamente a la edificación de una sociedad más solidaria, incluyente, respetuosa de los derechos humanos y del ambiente, mediante la sólida formación de recurso humano, la promoción de la investigación e innovación tecnológica, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los sectores sociales y productivos”.

Aprobada por la Asamblea Institucional Representativa, en su Sesión Ordinaria No. 68-2008, del 26 de marzo del 2008



# Políticas generales

## Docencia

### Usuarios

1.1 Se desarrollarán programas académicos de excelencia en las áreas de ciencia y tecnología, procurando ampliar las posibilidades de acceso, la eficiencia y eficacia de los servicios y programas hacia la población estudiantil.

### Financiera

1.2 Se destinarán los recursos presupuestarios necesarios para la planificación, ejecución, control y evaluación exitosa de los programas académicos acorde con los ejes de conocimiento.

### Procesos internos

1.3 Se gestionará el mejoramiento continuo en todos los procesos académicos que aseguren la excelencia basados en los fines, principios y valores institucionales.

1.4 Se estimulará la visión global, la cultura de la comunicación, los procesos de internacionalización y la consolidación del emprendedurismo en los programas académicos.

1.5 Se planificarán y ejecutarán los procesos académicos de tal forma que se minimice y prevenga el impacto negativo sobre la salud y el ambiente.

### Crecimiento y aprendizaje

1.6 Se potenciará el desarrollo del talento humano con la motivación, los conocimientos y habilidades para alcanzar la excelencia académica desde una perspectiva humanística que contemple el compromiso con el ambiente y una cultura de paz.



Aprobadas por la Asamblea Institucional Representativa en Sesión Ordinaria 74-09, realizada el 30 de setiembre del 2009, con una vigencia de 5 años

# Políticas generales

## Investigación y Extensión

### Usuarios

2.1 Se desarrollarán proyectos de investigación y extensión innovadores y de impacto científico y tecnológico, conforme a los fines, principios y valores institucionales.

### Financiera

2.2 Se mejorará la gestión de fondos tanto internos (y) externos para el fortalecimiento de la investigación, como eje central de la academia y la extensión, e instrumento para la transferencia de sus resultados.

### Procesos Internos

- 2.3 Se promoverá el mejoramiento de procesos relacionados con la investigación y la extensión asegurando la calidad, pertinencia, comunicación e impacto en sus resultados.
- 2.4 Se planificarán y ejecutarán los procesos académicos relacionados con la investigación y la extensión de tal forma que se minimice y prevenga el impacto negativo sobre la salud y el ambiente.

### Crecimiento y aprendizaje

2.5 Se Incrementará la formación, capacitación y superación de los académicos del ITCR en la formulación, el desarrollo, la comunicación de resultados y la administración de proyectos de investigación y extensión.



Aprobada por la Asamblea Institucional Representativa en Sesión Ordinaria 74-09, realizada el 30 de setiembre del 2009, con una vigencia de 5 años

# Políticas generales

## Vinculación

### Usuarios

- 3.1 Se establecerá la acción social como un mecanismo para contribuir en la atención de las necesidades del país, según las distintas áreas de trabajo del ITCR, orientadas por los ejes transversales aprobados por el III Congreso.
- 3.2 Se desarrollará la prestación de servicios a terceros como una forma de vinculación con la sociedad y fuente adicional de financiamiento, atendiendo a los fines y principios de la Institución, sin que vaya en detrimento de la academia ni el ambiente, y no represente una competencia desleal a terceros.

### Financiera

- 3.3 Se asignarán recursos para la acción social de manera que se logre una mayor proyección institucional en el ámbito socio-cultural, productivo y organizativo.
- 3.4 Se favorecerá la prestación de servicios como una forma complementaria de financiamiento.

### Procesos Internos

- 3.5 Se planificarán y ejecutarán los procesos administrativos de manera que permitan una mejor disponibilidad de tiempos y recursos asignados a las actividades de acción social.
- 3.6 Se promoverá que los procesos administrativos relacionados con la prestación de servicios se desarrollen con oportunidad y calidad.
- 3.7 Se planearán y ejecutarán los procesos de prestación de servicios y de acción social de tal forma que se minimice y prevenga el impacto negativo sobre la salud y el ambiente.
- 3.8 Se fortalecerá la cultura de la comunicación como parte integral de los procesos de vinculación.

### Crecimiento y aprendizaje

- 3.9 Se incrementará la formación, la capacitación y la superación de las y los funcionarios del Instituto en la formación, el desarrollo sostenible y la administración de proyectos y actividades de acción social y prestación de servicios.

Aprobada por la Asamblea Institucional Representativa en Sesión Ordinaria 74-09, realizada el 30 de setiembre del 2009, con una vigencia de 5 años.

Modificada en Sesión Ordinaria 77-2010, del 29 de setiembre del 2010.



# Objetivos Estratégicos

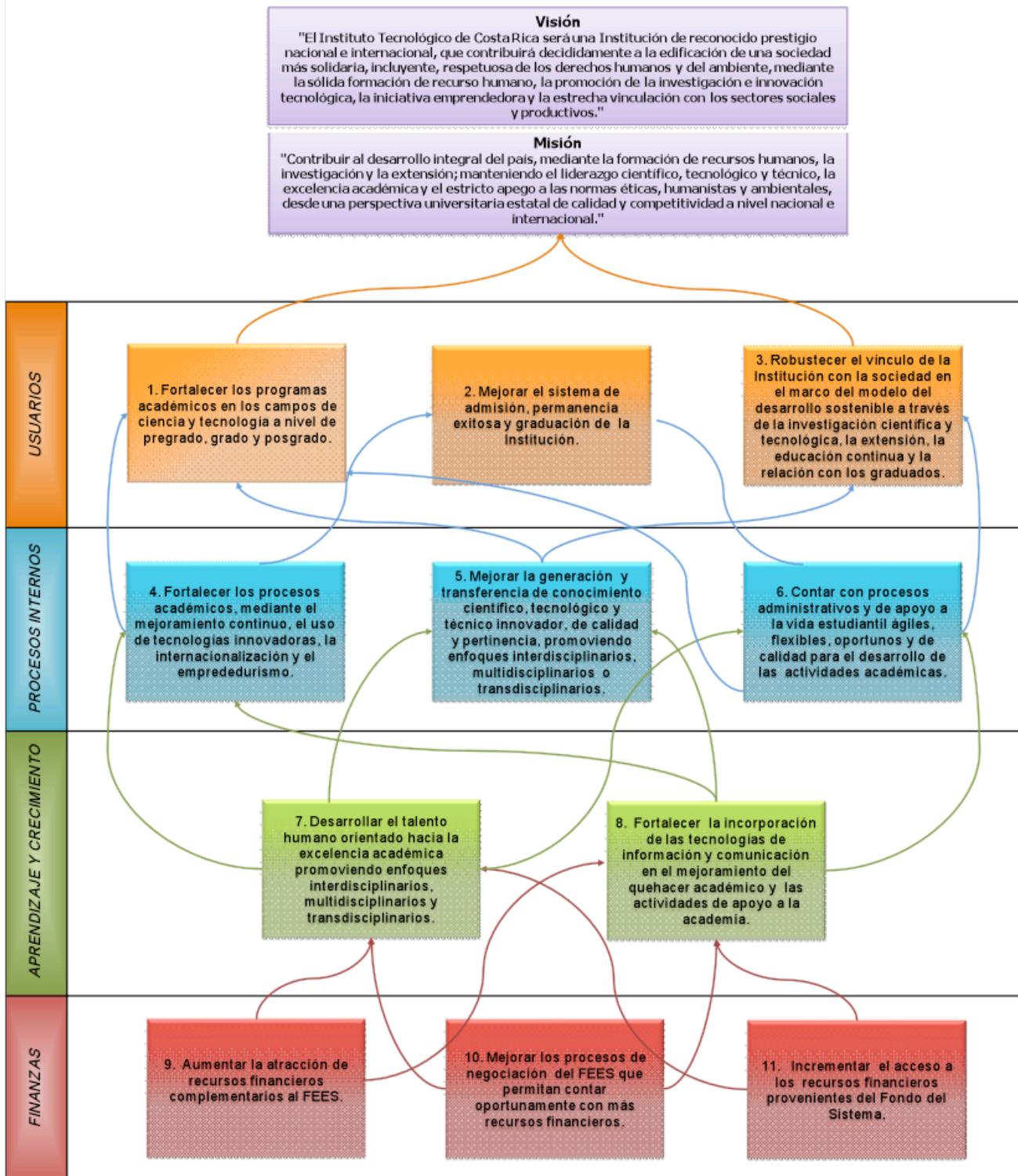
- 1 Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.
- 2 Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.
- 3 Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.
- 4 Fortalecer los procesos académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprendedurismo.
- 5 Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques inter, multi y transdisciplinarios.
- 6 Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas
- 7 Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.
- 8 Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.
- 9 Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.
- 10 Mejorar los procesos de negociación del FEES que permitan contar oportunamente con más recursos financieros.
- 11 Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.

Aprobado en Sesión Ordinaria No. 2659 del Consejo Institucional, artículo 11, del 6 de mayo de 2010, con una vigencia de 5 años.



# Mapa estratégico

## TECNOLÓGICO DE COSTA RICA MAPA ESTRATÉGICO



# Acciones Estratégicas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Usuarios	1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.	1.1 Brindar las condiciones requeridas para consolidar el Sistema de Posgrado.	VIE
		1.2 Desarrollar actividades institucionales que favorezcan el desarrollo de las habilidades sociales y competencias, de los y las estudiantes en su formación académica.	SRSC, ViDa y VIESA
		1.3 Fortalecer la investigación en programas de posgrado.	ViDa y VIE
		1.4 Incrementar la oferta y la cobertura de programas académicos de grado y posgrado para el desarrollo y la aplicación de la ciencia y tecnología.	ViDa y VIE
		1.5 Garantizar la pertinencia de los programas académicos.	ViDa
		1.6 Desarrollar un plan de acción para fortalecer los programas académicos de pregrado en el país.	ViDa
		1.7 Garantizar el apoyo a los procesos de acreditación y reacreditación de los programas.	ViDa
		1.8 Aumentar matrícula en las opciones académicas actuales.	ViDa, VIESA
		1.9 Crear espacios físicos especializados y adecuados según los requerimientos de las carreras.	ViDa
		1.10 Crear espacios académicos de interacción entre las escuelas.	ViDa
		1.11 Incrementar el número de aulas y laboratorios de uso compartido, para atender las necesidades académicas.	DS
		1.12 Fortalecer la integración de la extensión e investigación y su relación con el quehacer docente.	ViDa, VIE

# Acciones Estratégicas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Usuarios	2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.	2.1 Implementar un programa de nivelación y acompañamiento para estudiantes de primer ingreso en condición de riesgo.	VIESA
		2.2 Aumentar las becas y los servicios estudiantiles.	VIESA
		2.3 Establecer medidas de flexibilización curricular.	ViDa
		2.4 Establecer una estrategia institucional de atracción, selección y permanencia de estudiantes que involucre a las escuelas.	ViDA y VIESA
		2.5 Desarrollar herramientas virtuales para la verificación de los perfiles de entrada por carrera.	ViDA y VIESA
Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Usuarios	3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.1 Consolidar los Ejes de Conocimiento Estratégico como marco orientador del quehacer académico.	ViDa, VIESA y VIE
		3.2 Activar espacios institucionales de reflexión, pensamiento, acción que permitan identificar e implementar estrategias de trabajo académico hacia lo interno (acción endógena) y de respuesta hacia lo externo (acción exógena).	VIE
		3.3 Sistematizar los vínculos de relación formal e informal con diferentes actores del sector externo (productivo, gobierno, institucional, sectores sociales en general).	VIE
		3.4 Sincronizar el Programa de Regionalización Interuniversitaria con los intereses, fortalezas y normativa institucional.	VIE
		3.5 Fortalecer las acciones de extensión, transferencia tecnológica e innovación como mecanismos para promover el desarrollo económico y social del país.	VIE, VIESA y ViDa
		3.6 Mejorar los mecanismos de difusión y proyección nacional e internacional del quehacer académico institucional.	VIE, VIESA y ViDa y OCM
		3.7 Institucionalizar los programas de seguimiento de graduados en todas las Escuelas integrando los sistemas existentes.	VIESA
		3.8 Implementar nuevas estrategias de actualización dirigidas a los egresados.	ViDa

# Acciones Estratégicas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Usuarios	3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.9 Flexibilizar la recepción, ejecución y evaluación de las propuestas de investigación y extensión, que permitan captar oportunidades de financiamiento de sectores nacionales y entidades internacionales.	VIE
		3.10 Mejorar la gestión de la cooperación internacional para apoyo de la academia.	VIE
		3.11 Analizar la viabilidad para la conversión de instancias existentes en nuevos Centros, Sedes o Campus Tecnológicos.	CR y AIR

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Procesos Internos	4. Fortalecer los procesos Académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprendedurismo.	4.1 Llevar a la práctica el emprendedurismo como eje transversal.	ViDa
		4.2 Ampliar el uso de tecnologías de información innovadoras que mejoren el proceso académico.	ViDa
		4.3 Implantar un programa de internacionalización.	VIE y ViDa

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Procesos Internos	5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.	5.1 Crear los mecanismos para identificar las necesidades del sector externo que propicien propuestas de investigación y extensión pertinentes.	VIE
		5.2 Mejorar el sistema de selección de propuestas de proyectos y la evaluación de proyectos de investigación y extensión.	VIE
		5.3 Brindar un acompañamiento integral al investigador o extensionista a través de la articulación de las diferentes unidades institucionales de apoyo.	VIE
		5.4 Incentivar a los investigadores o extensionistas experimentados que integren a investigadores o extensionistas noveles en sus proyectos.	VIE

# Acciones Estratégicas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Procesos Internos	5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.	5.5 Establecer un programa institucional de divulgación externa e interna, de los resultados de la investigación y de su quehacer científico y tecnológico.	VIE
		5.6 Incrementar la generación de productos de calidad de la investigación y la extensión.	VIE y VIESA
		5.7 Fortalecer las actividades de investigación con iniciativa estudiantil.	VIE
		5.8 Instaurar un mecanismo que permita el aumento de proyectos y acciones de investigación y extensión con enfoques multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios	VIE

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Procesos Internos	6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.1 Crear mecanismos de gestión para fortalecer los procesos de apoyo a la academia bajo una perspectiva enfocada al usuario.	VAD
		6.2 Establecer mecanismos que permitan la actualización de la normativa institucional en un tiempo oportuno.	AL
		6.3 Utilizar los procesos de planificación institucional estratégica, táctica y operativa como instrumentos de gestión.	AIR, CI, R
		6.4 Poner en marcha el modelo de Gestión de Calidad Institucional.	R
		6.5 Implantar procesos administrativos que permitan la puesta en marcha de medidas de flexibilidad curricular.	VIESA
		6.6 Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	VIESA, VAD, OPI
		6.7 Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos.	CI, CR, SRSC y CASJ

# Acciones Estratégicas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Aprendizaje y Crecimiento	7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.	7.1 Desarrollar un plan de formación y desarrollo del talento humano orientados a la investigación, la extensión, la docencia y el apoyo a la academia.	CR y CI
		7.2 Dirigir esfuerzos para que la actividad académica se oriente en áreas interdisciplinarias, multidisciplinarias y transdisciplinarias.	ViDa y VIE
		7.3 Desarrollar el Modelo del Gestión del Talento Humano basado en competencias laborales.	VAD
		7.4 Crear un sistema de incentivos para atraer académicos con grado de doctor.	ViDa, VIE

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Aprendizaje y Crecimiento	8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.1 Efectuar una reingeniería en la estructura encargada de la administración de las tecnologías de información y comunicación.	ViDa
		8.2 Implantar el Plan de la virtualización de cursos de la oferta académica del ITCR.	ViDa
		8.3 Desarrollar aplicaciones tecnológicas complementarias para la atracción, selección e ingreso estudiantil.	ViDa, VIESA
		8.4 Generar nuevas aplicaciones tecnológicas con software libre que apoyen la gestión académica y la mejora de la efectividad de las labores administrativas.	R
		8.5 Fortalecer la automatización de los procesos y servicios de apoyo a la academia, a través de la integración de los sistemas existentes para facilitar la toma de decisiones.	VAD, VIESA, OPI
		8.6 Implantar acciones alternativas que permitan satisfacer el crecimiento de la demanda interna de servicios.	VIESA y VAD
		8.7 Impulsar soluciones tecnológicas con enfoques amigables para la mejora ambiental.	VAD
		8.8 Fortalecer los espacios, las facilidades y la infraestructura de la investigación, extensión, innovación y vinculación con sociedad.	VIE

# Acciones Estratégicas

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Finanzas	9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	9.1 Incrementar las acciones de vinculación que generan recursos.	VIE
		9.2 Implantar una estrategia que genere nuevas unidades productivas y que fortalezcan las ya existentes	SRSC
		9.3 Incrementar ingresos vía fondos internacionales, financiamiento bancario y leyes nacionales.	VIE y R
		9.4 Generar fondos de becas estudiantiles con aportes de egresados, funcionarios y empresarios.	VIESA
		9.5 Analizar la viabilidad de desarrollar empresas auxiliares.	VIE
		9.6 Revisar los costos del crédito y el cobro de derechos de estudio.	VAD
		9.7 Desarrollar un sistema de análisis de costos que fundamente el cobro de bienes y servicios que ofrece el ITCR.	VAD

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Finanzas	10. Mejorar los procesos de negociación del FEES que permitan contar oportunamente con más recursos financieros.	10.1 Desarrollar una estrategia de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de la negociación del FEES.	CR

Perspectivas	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Responsables
Finanzas	11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema	11.1 Incrementar la participación del ITCR en los proyectos, programas y acciones que actualmente se financian con el Fondo del Sistema.	CR
		11.2 Mejorar la coordinación interuniversitaria para el desarrollo de proyectos y programas financiados con el Fondo del Sistema.	CR

Acciones Estratégicas para el Plan Estratégico Institucional, aprobadas en la Sesión Ordinaria No.2743, Artículo 9, del 24 de noviembre del 2011.

## Usuarios

1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.	
1.1 Cantidad de programas académicos	Refiere a la cantidad de programas docentes enmarcados en áreas de ciencia o tecnología (en los niveles de pregrado, grado y posgrado) que se encuentren vigentes.
1.2 Cantidad de graduados.	Refiere a la cantidad de estudiantes que concluyen su programa de estudio, cumplen los requisitos y se gradúan en año calendario.
1.3 Grado de satisfacción de los graduados.	Grado de satisfacción de los graduados con su carrera según el estudio de graduados, elaborado en conjunto con las universidades estatales de educación superior.
1.4 Grado de satisfacción de los empleadores.	Grado de satisfacción de los empleadores con los graduados de la institución, elaborado en conjunto con las universidades estatales de educación superior.
2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.	
2.1 Cantidad de estudiantes matriculados	Muestra en valores absolutos la cantidad total de estudiantes con que cuenta la institución.
2.2 Índice de rendimiento académico.	Índice compuesto que considera el promedio general de calificaciones de todos los estudiantes de la Institución, el porcentaje de aprobación de todos los cursos y detalle de la información sobre la repetición consecutiva (Rn).
2.3 Porcentaje de cobertura de la necesidad para atender gastos de estudio según condición socioeconómica.	Monto asignado dividido entre el monto total requerido para atender gastos de estudio por condición socioeconómica.
2.4 Monto asignado por perfil socioeconómico	Monto asignado de beca según perfil socioeconómico de los becados y cantidad de estudiantes.
2.5 Porcentaje de estudiantes con algún tipo de beca.	Porcentaje de estudiantes beneficiados por algún tipo de beca (Mauricio Campos, Beca Préstamo, Egresados Colegios Científicos, Complemento Taller Infantil, Residencia Estudiantil, Excelencia Académica, Participación Especial, Horas-Asistente, Horas-Estudiante, Estudiante-Tutor, Honor, Dependiente u otra), del total de estudiantes de la institución.
2.6 Promedio de graduación	Total de estudiantes graduados dividido entre total de estudiantes matriculados, menos estudiantes activos (por grado, por carrera, por cohorte)
2.7 Porcentaje de deserción	Seguimiento semestral tanto general como por carreras de los movimientos de matrícula de los estudiantes
2.8 Promedio de duración (Cuántos años duran en graduarse)	Duración del estudiante en la institución (en semestres) basado en el tiempo efectivo en que ha matriculado cursos.
3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	
3.1 Porcentaje de colocación de los graduados	Refleja el porcentaje de graduados laborando en su campo o en áreas afines, en lo propio o contratado
3.2 Cantidad de proyectos de Investigación y Extensión.	Muestra la cantidad de proyectos de investigación y de extensión con que cuenta la institución.

3.3 Cantidad de actividades de extensión en ejecución.	Cuantifica las actividades de extensión según los criterios aprobados por la Vicerrectoría de Investigación, en ejecución con que cuenta la institución.
3.4 Cantidad de publicaciones científicas, tecnológicas, técnicas o didácticas	Indicador compuesto que muestra la cantidad de publicaciones científicas, tecnológicas, técnicas o didácticas según los siguientes medios: revistas científicas indexadas, revistas comerciales, libros, medios de comunicación masiva, memorias de congresos.
3.5 Cantidad de acciones de vinculación con empresas, instituciones, organizaciones y egresados	Muestra la cantidad de acciones de vinculación con empresas, instituciones, organizaciones y egresados. En congruencia con lo definido en el artículo 3, inciso w, del Reglamento para la Vinculación Remunerada Externa del ITCR, con la coadyuvancia de la FUNDATEC.

## Procesos internos

4. Fortalecer los procesos académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprendedurismo.	
4.1 Índice de gestión de la calidad académica	Indicador compuesto generado por el Sistema de Gestión de Calidad Académica que incorporará: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduados: Definición de las competencias mínimas que debe poseer el graduado de un programa.</li> <li>2. Contenido de Plan de Estudios: Definición de los contenidos curriculares mínimos por áreas de estudio.</li> <li>3. Estudiantes: Definición de las características y requisitos mínimos que debe poseer un estudiante del TEC.</li> <li>4. Ambiente del programa: Definición de los estándares mínimos en cuanto a los recursos necesarios para impartir los diversos programas: recurso humano, financiero, infraestructura, tecnologías de información y comunicación, entre otros.</li> </ol>
4.2 Porcentaje de carreras de grado y posgrado acreditadas	Muestra la relación entre las carreras que han obtenido una acreditación con el total de las carreras de la institución susceptibles a la acreditación, según las siguientes categorías: acreditación por institución nacional, y acreditación por institución internacional.
4.3 Porcentaje de programas académicos con inserción del tema de emprendedurismo.	Muestra la relación entre las carreras que propician entre sus programas cursos, iniciativas y acciones para el desarrollo del emprendedurismo con el total de las carreras en la Institución.
4.4 Índice Internacionalización	Indicador compuesto que muestra programas académicos, con componente internacional impartidos in situ y en el extranjero de forma individual o conjunta con instituciones extranjeras, número de profesores y estudiantes del TEC que participan en actividades internacionales y número de profesores y estudiantes extranjeros que participan en actividades del TEC. (congresos, pasantías, tesis, redes académicas, convenios vigentes, cursos de carrera ofrecidos entre otros)
4.5 Cantidad de procesos o actividades académicas y de prestación de servicios con inserción de los temas de salud y ambiente.	Es un indicador absoluto que muestra el número de procesos, actividades académicas y de prestación de servicios, que consideran la minimización y prevención de los impactos negativos en la salud y el ambiente.

# Indicadores

5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.	
5.1 Porcentaje de actividades, proyectos y programas de vinculación con enfoques multidisciplinarios, interdisciplinarios o transdisciplinarios.	Indicador que muestra la cantidad de actividades, proyectos y programas de vinculación con enfoques multidisciplinarios, interdisciplinarios o transdisciplinarios, respecto al total.
5.2 Perfil institucional por actividad (docencia, investigación y extensión, administración).	Determina el porcentaje de tiempos completos equivalentes académicos dedicados por actividad docente, de investigación, extensión y de administración.

6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	
6.1 Índice de efectividad administrativa en apoyo a la academia.	Este indicador busca medir 6 procesos claves administrativos de apoyo a la academia desde tres grandes áreas. 1) El tiempo que duran, evidentemente se debe buscar que con el tiempo bajen. 2) Que se hagan bien, sin errores. 3) La satisfacción de los usuarios. Con estos tres insumos se construirá el indicador con la finalidad de simplificar los trámites.
6.2 Perfil de personal de apoyo a la academia según competencias de desempeño.	Cantidad de personal de apoyo a la academia que cuenta con las competencias de acuerdo con el perfil requerido del puesto.
6.3 Relación de recurso humano dedicado al apoyo a la academia y de profesores.	Establece la proporción de personal de apoyo a la academia con respecto de la cantidad de profesores.

## Crecimiento y Aprendizaje

7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.	
7.1 Perfil institucional del profesor por nivel académico.	Determina el porcentaje de personal docente por grado académico afín al puesto.
7.2 Perfil institucional del profesor por escalafón profesional.	Determina el porcentaje de personal docente ubicado por paso de escalafón profesional que puede acceder al Régimen.
7.3 Índice de multidisciplinariedad, interdisciplinariedad o transdisciplinariedad.	Muestra la cantidad de profesores y tiempos completos equivalentes, participando en proyectos multidisciplinarios, interdisciplinarios o transdisciplinarios, del total de profesores y tiempos completos equivalentes.

# Indicadores

7.4 Porcentaje de profesores tiempo completo/ tiempo parcial que trabajen en sectores productivos.	Indica el porcentaje de profesores tiempo completo / tiempo parcial con experiencia laboral en sectores productivos en su área docente.
7.5 Perfil institucional del profesor según la universidad de obtención del título afín al puesto.	Indica el porcentaje de títulos obtenidos según universidad de procedencia por cada profesor.
7.6 Porcentaje de recursos destinados al desarrollo del talento humano	Mide el monto con respecto al total que se dedica al desarrollo del talento humano según fuente de financiamiento, por sector académico y de apoyo a la academia, tendiente a la obtención de grados, postgrados, educación continua.
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	
8.1 Índice de uso de TIC en el sector académico y administrativo	Mide la satisfacción de los usuarios en cuanto al servicio y al software que se puede utilizar. Se realizará con la mezcla de varios elementos. Estos van a estar ponderados para una gestión óptima. Los elementos que se sugieren medir son técnicos, a saber: servicios automatizados mediante sistemas de información para autogestión, con respecto al total de servicios susceptibles de automatizar, porcentaje de ancho de banda de la institución destinado a la conectividad a internet, porcentaje de satisfacción con los servicios informáticos prestados, porcentaje de software libre y propietario adecuado a las necesidades de la institución, nivel de obsolescencia del equipo computacional y de comunicación, porcentaje de cursos que usan TIC y porcentaje de cursos virtualizados.

## Financiera

9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	
9.1 Porcentaje de generación de fondos externos al FEES.	Determina el porcentaje de fondos externos generados, que no son fondos FEES (excluidos Fondos del Sistema) entre el total del presupuesto Institucional.
10. Mejorar los procesos de negociación del FEES que permitan contar oportunamente con más recursos financieros.	
10.1 Porcentaje de indicadores de gestión universitaria en operación.	Determina el porcentaje de indicadores de gestión universitaria en operación entre el total de indicadores de gestión establecidos y homologados en el CONARE. Una vez que estén operando los indicadores deberá medirse la efectividad de los mismos. Considerar diferentes categorías de fondos (Internacionales, nacionales FUNDATEC, nacionales, etc)
11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	
11.1 Porcentaje de recursos provenientes del Fondo del Sistema.	Determina el porcentaje que representa el Fondo del Sistema entre el total del presupuesto Institucional. Considera el porcentaje de Fondos del Sistema asignados al TEC del total de Fondos del Sistema CONARE.

Aprobados en Consejo Institucional, Sesión Ordinaria No. 2715, Artículo 10, del 02 de junio del 2011.

# Vinculación con PLANES

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales 2011-2015	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 Acciones Estratégicas
1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.	1.1 Brindar las condiciones requeridas para consolidar el Sistema de Posgrado.	3.1.2.1 Crear nuevas opciones académicas en las universidades estatales, en respuesta a las necesidades del país.
	1.2 Desarrollar actividades institucionales que favorezcan el desarrollo de las habilidades sociales y competencias, de los y las estudiantes en su formación académica.	2.2.1.1 Promover la participación activa y sostenida de la población estudiantil en las actividades sustantivas, para favorecer su éxito académico y la formación integral. 2.2.1.6 Impulsar el desarrollo de habilidades y experiencias que faciliten un buen desempeño de las y los graduados en su vida profesional y laboral. 3.1.2.3 Poner en marcha programas conjuntos de grado y posgrado que faciliten la vinculación con los sectores sociales y productivos.
	1.3 Fortalecer la investigación en programas de posgrado.	3.3.1.1 Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la acción conjunta de la investigación y de la docencia. 4.1.1.10 Implementar nuevos programas conjuntos de posgrado que promuevan los procesos de investigación e innovación en las áreas requeridas por la nación.
	1.4 Incrementar la oferta y la cobertura de programas académicos de grado y posgrado para el desarrollo y la aplicación de la ciencia y tecnología.	3.1.2.1 Crear nuevas opciones académicas en las universidades estatales, en respuesta a las necesidades del país. 3.1.2.3 Poner en marcha programas conjuntos de grado y posgrado que faciliten la vinculación con los sectores sociales y productivos.
	1.5 Garantizar la pertinencia de los programas académicos.	1.4.1.3 Construir redes con organizaciones gubernamentales regionales y locales, para favorecer la vinculación conjunta en las diferentes regiones.
	1.6 Desarrollar un plan de acción para fortalecer los programas académicos de pregrado en el país.	1.2.1.4 Propiciar el desarrollo de opciones de educación postsecundaria no universitaria.
	1.7 Garantizar el apoyo a los procesos de acreditación y reacreditación de los programas.	3.4.1.1 Desarrollar una estrategia integrada para la conducción de los procesos de autoevaluación, autorregulación, acreditación, mejoramiento y certificación de los programas, proyectos y procesos universitarios, en particular las acciones desarrolladas por el Sinaes. 3.4.1.2 Fortalecer los procesos de autoevaluación, autorregulación, acreditación, mejoramiento y certificación en cada una de las universidades adscritas al Conare.
	1.8 Aumentar matrícula en las opciones académicas actuales.	3.1.2.1 Crear nuevas opciones académicas en las universidades estatales, en respuesta a las necesidades del país.
	1.9 Crear espacios físicos especializados y adecuados según los requerimientos de las carreras.	4.1.1.9 Reforzar los procesos de investigación e innovación con la creación de centros de investigación en áreas emergentes, así como con la adquisición y renovación de equipo científico y tecnológico especializado.

# Vinculación con PLANES

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales 2011-2015	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 Acciones Estratégicas
	<p>1.10 Crear espacios académicos de interacción entre las escuelas.</p> <p>1.11 Incrementar el número de aulas y laboratorios de uso compartido, para atender las necesidades académicas.</p> <p>1.12 Fortalecer la integración de la extensión e investigación y su relación con el quehacer docente.</p>	<p>3.1.2.2 Fortalecer proyectos que permitan desarrollar enfoques innovadores en los procesos de enseñanza aprendizaje.</p> <p>5.3.2.1 Ampliar las condiciones de acceso a la infraestructura en las diversas sedes universitarias.</p> <p>3.3.1.1 Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la acción conjunta de la investigación y de la docencia.</p>
<p>2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.</p>	<p>2.1 Implementar un programa de nivelación y acompañamiento para estudiantes de primer ingreso en condición de riesgo.</p> <p>2.2 Aumentar las becas y los servicios estudiantiles.</p> <p>2.3 Establecer medidas de flexibilización curricular.</p> <p>2.4 Establecer una estrategia institucional de atracción, selección y permanencia de estudiantes que involucre a las escuelas.</p> <p>2.5 Desarrollar herramientas virtuales para la verificación de los perfiles de entrada por carrera.</p>	<p>2.2.1.3 Evaluar y dar seguimiento a los factores que inciden en la permanencia y en la deserción de la población estudiantil.</p> <p>2.1.1.7 Desarrollar programas y proyectos que permitan una participación plena de las personas con discapacidad en las actividades de las universidades.</p> <p>2.1.1.8 Implementar estrategias para promover la salud integral de la totalidad de las comunidades universitarias.</p> <p>2.2.1.8 Dotar de mayores recursos a los actuales sistemas de becas y financiamiento a estudiantes y crear nuevos programas de becas dirigidos a estudiantes en condición de pobreza extrema.</p> <p>3.1.1.1 Desarrollar diseños curriculares con enfoques innovadores, creativos y flexibles. que potencien los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>2.1.1.1 Elaborar e implementar una estrategia de admisión conjunta que considere la equidad de oportunidades y las necesidades particulares de la población estudiantil en la construcción de su proyecto vocacional.</p> <p>2.1.1.5 Promover el uso de las tecnologías de información y comunicación como medio para aumentar la cobertura, la flexibilidad, la diversidad y la calidad de las opciones académicas interuniversitarias.</p>
<p>3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.</p>	<p>3.1 Consolidar los Ejes de Conocimiento Estratégico como marco orientador del quehacer académico.</p> <p>3.2 Activar espacios institucionales de reflexión, pensamiento, acción que permitan identificar e implementar estrategias de trabajo académico hacia lo interno (acción endógena) y de respuesta hacia lo externo (acción exógena).</p>	<p>1.3.1.1 Fortalecer programas y proyectos de docencia, investigación, vida estudiantil, extensión y acción social, así como de gestión universitaria, orientados a impulsar el desarrollo sostenible.</p> <p>1.3.1.2 Consolidar el tema ambiental en los programas académicos, para formar profesionales con una clara conciencia de su responsabilidad en ese ámbito.</p> <p>4.1.1.2 Fortalecer programas y proyectos de investigación con abordajes multi, inter o transdisciplinarios que promuevan el proceso de innovación tecnológica en el país.</p> <p>4.1.1.9 Reforzar los procesos de investigación e innovación con la creación de centros de investigación en áreas emergentes, así como con la adquisición y renovación de equipo científico y tecnológico especializado.</p>

# Vinculación con PLANES

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales 2011-2015	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 Acciones Estratégicas
	3.3 Sistematizar los vínculos de relación formal e informal con diferentes actores del sector externo (productivo, gobierno, institucional, sectores sociales en general).	1.1.1.2 Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento de los programas y proyectos de vinculación universitaria con la sociedad.
	3.4 Sincronizar el Programa de Regionalización Interuniversitaria con los intereses, fortalezas y normativa institucional.	1.4.1.1 Fortalecer el programa de regionalización universitaria para que, en función de las necesidades de la población, permita integrar el quehacer de las universidades estatales en las diferentes regiones del país. 1.4.1.3 Construir redes con organizaciones gubernamentales regionales y locales, para favorecer la vinculación conjunta en las diferentes regiones. 1.4.1.4 Fortalecer las oportunidades académicas para ofrecer programas conjuntos en las regiones del país.
	3.5 Fortalecer las acciones de extensión, transferencia tecnológica e innovación como mecanismos para promover el desarrollo económico y social del país.	1.1.1.2 Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento de los programas y proyectos de vinculación universitaria con la sociedad.
	3.6 Mejorar los mecanismos de difusión y proyección nacional e internacional del quehacer académico institucional.	1.1.1.4 Desarrollar programas y proyectos de extensión y acción social, para que las y los académicos, estudiantes y graduados generen y transfieran el conocimiento, producto de la docencia y la investigación universitarias, a los diferentes sectores nacionales.
	3.7 Institucionalizar los programas de seguimiento de graduados en todas las Escuelas integrando los sistemas existentes.	2.2.1.4 Desarrollar un sistema integrado de información estudiantil de las universidades estatales, que permita la caracterización de la población estudiantil.
	3.8 Implementar nuevas estrategias de actualización dirigidas a los egresados.	3.2.1.2 Fortalecer los programas de educación continua mediante la vinculación universidad-sociedad, tanto para graduados y graduadas de las universidades como para la sociedad en general.
	3.9 Flexibilizar la recepción, ejecución y evaluación de las propuestas de investigación y extensión, que permitan captar oportunidades de financiamiento de sectores nacionales y entidades internacionales.	4.1.1.1 Fortalecer el sistema interuniversitario de investigación mediante foros temáticos, grupos y redes de investigación que permitan potenciar sus resultados y optimizar el uso de los recursos.
	3.10 Mejorar la gestión de la cooperación internacional para apoyo de la academia.	1.5.1.1 Desarrollar una plataforma interuniversitaria para la internacionalización que incluya la movilidad del conocimiento y la cooperación internacional.
	3.11 Analizar la viabilidad para la conversión de instancias existentes en nuevos Centros, Sedes o Campus Tecnológicos.	4.1.1.9 Reforzar los procesos de investigación e innovación con la creación de centros de investigación en áreas emergentes, así como con la adquisición y renovación de equipo científico y tecnológico especializado.

# Vinculación con PLANES

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales 2011-2015	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 Acciones Estratégicas
4. Fortalecer los procesos Académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprendedurismo.	4.1 Llevar a la práctica el emprendedurismo como eje transversal.	1.1.1.4 Desarrollar programas y proyectos de extensión y acción social, para que los académicos, estudiantes y graduados generen y gestionen el conocimiento, producto de la docencia y la investigación universitaria, con los diferentes sectores nacionales.
	4.2 Ampliar el uso de tecnologías de información innovadoras que mejoren el proceso académico.	4.1.1.2 Fortalecer programas y proyectos de investigación con abordajes multi, inter o transdisciplinarios que promuevan el proceso de innovación tecnológica en el país.
	4.3 Implantar un programa de internacionalización.	1.5.1.1 Desarrollar una plataforma interuniversitaria para la internacionalización que incluya la movilidad del conocimiento y la cooperación internacional. 1.5.1.2 Promover y apoyar acciones con instituciones de otros países que permitan pasantías, proyectos de investigación conjuntos e intercambios de estudiantes y personal académico y administrativo para impulsar la difusión e innovación del quehacer universitario.
5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.	5.1 Crear los mecanismos para identificar las necesidades del sector externo que propicien propuestas de investigación y extensión pertinentes.	1.1.1.1 Impulsar estrategias innovadoras que garanticen la vinculación sistémica de las universidades públicas con los diferentes sectores de la sociedad. 1.1.1.2 Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento de los programas y proyectos de vinculación universitaria con la sociedad.
	5.2 Mejorar el sistema de selección de propuestas de proyectos y la evaluación de proyectos de investigación y extensión.	4.1.1.6 Promover la gestión de la calidad y el aseguramiento de las buenas prácticas en el desarrollo de la investigación. 4.1.1.7 Continuar con los esfuerzos para establecer un sistema integrado de evaluación de la investigación interuniversitaria.
	5.3 Brindar un acompañamiento integral al investigador o extensionista a través de la articulación de las diferentes unidades institucionales de apoyo.	4.1.1.3 Promover programas de capacitación y desarrollo de investigadores, en temáticas pertinentes e innovadoras.
	5.4 Incentivar a los investigadores o extensionistas experimentados que integren a investigadores o extensionistas noveles en sus proyectos.	
	5.5 Establecer un programa institucional de divulgación externa e interna, de los resultados de la investigación y de su quehacer científico y tecnológico.	4.2.1.1 Impulsar la creación de plataformas y mecanismos para la difusión, intercambio y transferencia de los productos de la investigación. 4.2.1.2 Incrementar la publicación de la producción académica resultante de la investigación realizada por las universidades del Sistema.
	5.6 Incrementar la generación de productos de calidad de la investigación y la extensión.	4.1.1.2 Impulsar programas y proyectos de investigación con abordajes multi, inter o transdisciplinarios, que apoyen el proceso de innovación tecnológica en el país.

# Vinculación con PLANES

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales 2011-2015	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 Acciones Estratégicas
	5.7 Fortalecer las actividades de investigación con iniciativa estudiantil.	3.3.1.2 Sensibilizar y estimular a la población estudiantil para que incorpore la investigación en sus procesos de aprendizaje y fortalezca sus vínculos con los sectores sociales y productivos.
	5.8 Instaurar un mecanismo que permita el aumento de proyectos y acciones de investigación y extensión con enfoques multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios	4.1.1.2 Impulsar programas y proyectos de investigación con abordajes multi, inter o transdisciplinarios, que apoyen el proceso de innovación tecnológica en el país.
6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.1 Crear mecanismos de gestión para fortalecer los procesos de apoyo a la academia bajo una perspectiva enfocada al usuario.	5.5.1.3 Analizar y aplicar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria. 5.3.2.2 Mejorar los servicios de apoyo que garanticen la equidad en el quehacer universitario.
	6.2 Establecer mecanismos que permitan la actualización de la normativa institucional en un tiempo oportuno.	5.6.1.1 Consolidar los mecanismos para la rendición de cuentas integrada, oportuna y pertinente, a partir de los sistemas de evaluación institucionales.
	6.3 Utilizar los procesos de planificación institucional estratégica, táctica y operativa como instrumentos de gestión.	5.5.1.1 Estimular la planificación estratégica como herramienta de gestión para la búsqueda permanente de la excelencia en el quehacer institucional.
	6.4 Poner en marcha el modelo de Gestión de Calidad Institucional.	5.3.1.1 Desarrollar sistemas de gestión de calidad que faciliten la flexibilización y simplificación de procesos y trámites administrativos. 5.3.1.2 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la gestión institucional. 5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo.
	6.5 Implantar procesos administrativos que permitan la puesta en marcha de medidas de flexibilidad curricular.	3.1.1.1 Desarrollar diseños curriculares con enfoques innovadores, creativos y flexibles que potencien los resultados.
	6.6 Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	5.6.1.1 Consolidar los mecanismos para la rendición de cuentas integrada, oportuna y pertinente, a partir de los sistemas de evaluación institucionales
	6.7 Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos.	5.5.1.3 Analizar y aplicar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria. 5.6.1.1 Consolidar los mecanismos para una rendición de cuentas integrada, oportuna y pertinente, a partir de los sistemas de evaluación institucionales.

# Vinculación con PLANES

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales 2011-2015	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 Acciones Estratégicas
7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.	7.1 Desarrollar un plan de formación y desarrollo del talento humano orientados a la investigación, la extensión, la docencia y el apoyo a la academia.	4.3.1.3 Generar procesos de capacitación que faciliten la incorporación de las tecnologías de información en el quehacer académico.
	7.2 Dirigir esfuerzos para que la actividad académica se oriente en áreas interdisciplinarias, multidisciplinarias y transdisciplinarias.	2.1.1.2 Gestionar nuevos recursos para ampliar la oferta de programas académicos interdisciplinarios e interuniversitarios en las universidades estatales.
	7.3 Desarrollar el Modelo del Gestión del Talento Humano basado en competencias laborales.	5.4.1.1 Impulsar proyectos que fortalezcan la selección, reclutamiento y desarrollo del personal de las universidades estatales utilizando el enfoque por competencias. 5.4.1.2 Promover la excelencia en el desempeño de las funciones universitarias mediante la formación de recurso humano calificado. 5.4.1.3 Diseñar una estrategia y desarrollar mecanismos para ofrecer condiciones laborales que favorezcan la contratación y retención del personal idóneo. 5.4.1.4 Propiciar la productividad, mediante el desarrollo de modalidades de trabajo ágiles y flexibles.
	7.4 Crear un sistema de incentivos para atraer académicos con grado de doctor.	1.5.1.3 Dar continuidad al otorgamiento de becas para estudios de posgrado en el exterior a estudiantes, personal académico y administrativo.
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.1 Efectuar una reingeniería en la estructura encargada de la administración de las tecnologías de información y comunicación.	4.3.1.2 Mejorar el acceso, uso y gestión de las tecnologías de información y comunicación en las diferentes actividades universitarias..
	8.2 Implantar el Plan de la virtualización de cursos de la oferta académica del ITCR.	2.1.1.4 Fortalecer la oferta de carreras y programas académicos en modalidades de enseñanza universitaria a distancia, virtual y bimodal.
	8.3 Desarrollar aplicaciones tecnológicas complementarias para la atracción, selección e ingreso estudiantil.	2.1.1.5 Potenciar el uso de las tecnologías de información y comunicación como medio para aumentar la cobertura, flexibilidad, diversidad y calidad de las opciones académicas interuniversitarias.
	8.4 Generar nuevas aplicaciones tecnológicas con software libre que apoyen la gestión académica y la mejora de la efectividad de las labores administrativas.	4.3.1.1 Consolidar el acceso, desarrollo y mantenimiento de redes informáticas, nacionales y regionales, que apoyen el quehacer institucional.
	8.5 Fortalecer la automatización de los procesos y servicios de apoyo a la academia, a través de la integración de los sistemas existentes para facilitar la toma de decisiones.	4.3.1.4 Desarrollar e implementar nuevas aplicaciones tecnológicas en los procesos de gestión institucional.

# Vinculación con PLANES

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales 2011-2015	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 Acciones Estratégicas
	8.6 Implantar acciones alternativas que permitan satisfacer el crecimiento de la demanda interna de servicios.	5.3.1.1 Desarrollar sistemas de gestión de calidad que faciliten la flexibilización y simplificación de procesos y trámites administrativos. 5.3.1.3 Promover el desarrollo de sistemas comunes de información y comunicación que coadyuven en el mejoramiento de la gestión universitaria.
	8.7 Impulsar soluciones tecnológicas con enfoques amigables para la mejora ambiental.	1.3.1.3 Apoyar planes, programas y proyectos en temas estratégicos con implicaciones ambientales, en coordinación con los diversos sectores nacionales.
	8.8 Fortalecer los espacios, las facilidades y la infraestructura de la investigación, extensión, innovación y vinculación con sociedad.	5.3.2.1 Ampliar las condiciones de acceso a la infraestructura en las diversas sedes universitarias.
9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	9.1 Incrementar las acciones de vinculación que generan recursos.	4.1.1.8 Fomentar la búsqueda de recursos financieros nacionales e internacionales para fortalecer la investigación, la innovación y el desarrollo científico y tecnológico.
	9.2 Implantar una estrategia que genere nuevas unidades productivas y que fortalezcan las ya existentes	5.2.1.2 Fomentar y desarrollar mecanismos públicos y privados, nacionales e internacionales innovadores que potencien la generación de recursos propios, la venta de servicios y la ejecución de proyectos.
	9.3 Incrementar ingresos vía fondos internacionales, financiamiento bancario y leyes nacionales.	2.1.1.2 Gestionar nuevos recursos para ampliar la oferta de programas académicos interdisciplinarios e interuniversitarios en las universidades estatales. 4.1.1.8 Fomentar la búsqueda de recursos financieros nacionales e internacionales para fortalecer la investigación, la innovación y el desarrollo científico y tecnológico.
	9.4 Generar fondos de becas estudiantiles con aportes de egresados, funcionarios y empresarios.	5.2.1.2 Fomentar y desarrollar mecanismos públicos y privados, nacionales e internacionales innovadores que potencien la generación de recursos propios, la venta de servicios y la ejecución de proyectos.
	9.5 Analizar la viabilidad de desarrollar empresas auxiliares.	
	9.6 Revisar los costos del crédito y el cobro de derechos de estudio.	
	9.7 Desarrollar un sistema de análisis de costos que fundamente el cobro de bienes y servicios que ofrece el ITCR.	

# Vinculación con PLANES

Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Institucionales 2011-2015	Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 Acciones Estratégicas
10. Mejorar los procesos de negociación del FEES que permitan contar oportunamente con más recursos financieros.	10.1 Desarrollar una estrategia de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de la negociación del FEES.	5.2.1.1 Asegurar el financiamiento del Sistema de la Educación Superior Universitaria Estatal, mediante la negociación del FEES, según lo estipulado en el artículo 85 de la Constitución Política y acorde a las propuestas del CONARE.
11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema	<p>11.1 Incrementar la participación del ITCR en los proyectos, programas y acciones que actualmente se financian con el Fondo del Sistema.</p> <p>11.2 Mejorar la coordinación interuniversitaria para el desarrollo de proyectos y programas financiados con el Fondo del Sistema.</p>	<p>5.2.1.2 Fomentar y desarrollar mecanismos públicos y privados, nacionales e internacionales innovadores que potencien la generación de recursos propios, la venta de servicios y la ejecución de proyectos.</p> <p>5.2.1.2 Fomentar y desarrollar mecanismos públicos y privados, nacionales e internacionales innovadores que potencien la generación de recursos propios, la venta de servicios y la ejecución de proyectos..</p>

