

INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA

ASAMBLEA INSTITUCIONAL REPRESENTATIVA (A.I.R.)

**ACUERDOS DE LA ASAMBLEA PLENARIA
DEL III CONGRESO INSTITUCIONAL**

“Hacia una Reforma Académica”

5, 6, 7 DE JUNIO 2007

**GIMNASIO ARMANDO VASQUEZ
SEDE CENTRAL**

ACUERDO NO.

2

***MODELO ORGANIZACIONAL
PARA EL INSTITUTO
TECNOLÓGICO DE
COSTA RICA***

**Modelo Organizacional para el Instituto
Tecnológico de Costa Rica**
**Acuerdo aprobado por la Asamblea Institucional Representativa
en Sesión Ampliada del III Congreso Institucional
celebrada los días 5, 6 y 7 de junio del 2007,
en el Gimnasio Armando Vásquez del ITCR**

Considerandos generales:

- a) El rumbo que hoy se traza el TEC, centrado en la generación de conocimiento con equidad social, así como la estructuración de una nueva fisonomía, que demanda nuevos medios estratégicos para alcanzar estos propósitos, requieren de un esfuerzo gradual y sostenido. Será necesario establecer formas creativas de funcionamiento y organización que, partiendo de la estructura actual sustentada en unidades académicas, gradualmente impulsen y desarrollen el trabajo horizontal, coordinado y articulado. Este trabajo se realizará guiado por la determinación de propósitos como: i) la articulación efectiva de los ámbitos que cubren la investigación, la docencia, la extensión y la acción social; ii) la optimización en el aprovechamiento de los recursos (humanos, físicos y financieros); iii) la adopción permanente de la innovación y la calidad en las unidades académicas; y iv) la apropiada articulación entre los diferentes grados de formación, entre otros propósitos también definidos por el nuevo modelo.
- b) Se reconoce que la actual estructura organizacional del TEC está sustentada en el trabajo independiente de cada una de sus unidades académicas, por lo que el reto planteado es mejorar ese funcionamiento y operación cotidiana (ya de rutina), para transitar hacia esa nueva estructura, la cual se pretende que integre las escuelas en programas, proyectos y actividades de colaboración académica. Esto permitirá el establecimiento de vínculos de trabajo y cooperación en y entre las unidades académicas, mediante i) sus programas de investigación, vinculación, extensión y acción social; ii) sus planes y diferentes programas de estudio; y iii) la planificación integrada en pos de la consecución de objetivos comunes, a corto y mediano plazo. Con ello se fortalecerán y complementarán las capacidades físicas, financieras y humanas en cada una de las escuelas y, a la vez, en toda la Institución.
- c) El trabajo articulado y colaborativo toma gran relevancia en el nuevo modelo académico del TEC debido a la necesidad intrínseca de multiplicar sinergias, de potenciar la capacidad de innovación del personal y de los estudiantes en cada unidad académica y de impulsar una mayor calidad en su funcionalidad operativa. El reto que se tiene es configurar una estructura organizacional que promueva el trabajo horizontal, flexibilice la estructura, evite la atomización de iniciativas y la dispersión de actividades, esfuerzos y responsabilidades. También que fomente la institucionalidad, mejore la inserción e integración de los actores institucionales, complemente capacidades, impulse comunidades de acción mancomunada (de investigación, docencia, extensión y acción

social), permita liderazgos múltiples, fomente la confianza y la responsabilidad, facilite la interdisciplinariedad y, al mismo tiempo, proporcione un marco estable para el trabajo conjunto.

- d) El mejoramiento de las formas de operación de las escuelas y de la gestión administrativa central impone el reto de una organización capaz de realizar adaptaciones frecuentes, mediante unidades de coordinación permanentes y temporales, para innovar y diversificar la oferta educativa y promover la generación y creación de conocimiento atendiendo necesidades sociales en un entorno cambiante, de manera que pueda incorporar las innovaciones con flexibilidad razonable.
- e) Para lograr los esfuerzos de coordinación y colaboración entre las escuelas y de apoyo a la academia, será necesario enfrentar desafíos como la desconcentración de procesos, junto a mecanismos de evaluación y de rendición de cuentas. Todo ello también impacta en la necesidad de establecer marcos normativos que faciliten el funcionamiento y desarrollo de la nueva estructura organizacional.
- f) La implementación, gradual y sostenida, de la nueva estructura organizacional debe lograr:
- Fomentar el trabajo articulado entre escuelas y el tránsito o intercambio de los académicos en torno a objetivos comunes y concretos.
 - Contribuir a la integración de cuerpos colegiados que propicien procesos innovadores.
 - Facilitar e impulsar el intercambio de académicos y estudiantes entre escuelas e incluso compartiendo espacios innovadores de aprendizaje.
 - Abordar proyectos sociales, productivos y económicos que resuelvan problemas de manera integral e interdisciplinaria y que permitan hacer real el principio de “compromiso con la equidad social”.
 - Propiciar un cambio en las formas de trabajo, que a su vez requerirá del compromiso, voluntad y esfuerzo, tanto del personal de las escuelas como de las áreas administrativas, a fin de romper viejas inercias y emprender nuevas vías para el diseño de proyectos horizontales más ambiciosos de investigación, docencia, extensión y acción social; promoviendo una visión integral de la Institución con el fin de superar el trabajo individual.
 - Impulsar la formación en modalidades académicas no convencionales.
 - Facilitar el desarrollo de programas definidos como de interés para la Institución.
 - Potenciar la internacionalización de los currícula, de los académicos y de los estudiantes.

- La adaptación de los currícula a las necesidades regionales locales, para que el trabajo en las diferentes sedes tenga un mayor impacto en su entorno.

SOBRE LAS REDES ACADÉMICAS

Considerandos específicos:

- a) Que las redes son una forma de funcionamiento que parte de las escuelas actuales, las cuales conservan su accionar como núcleos académicos base y a partir de éstos, se generan nuevas instancias de carácter interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario, conocidas como redes. Este nuevo concepto integra profesores y estudiantes de diferentes campos, generando conocimientos que deben verter en la sociedad. Las actividades académicas que se generan en las redes incluyen nuevas opciones académicas, investigaciones, actividades de extensión y acción social, entre otras, todas con la particularidad de integrar varias áreas del conocimiento para generar nuevos productos y servicios.
- b) Que el concepto de redes se plantea para lograr los siguientes objetivos:
 - Favorecer e impulsar la puesta en marcha del nuevo Modelo Académico.
 - Contribuir con el pleno desarrollo de los ejes de conocimiento.
 - Impulsar el trabajo académico desde una perspectiva integral en la cual la investigación, la docencia, la extensión y la acción social sean elementos indisociables.
 - Propiciar el trabajo colegiado a través de esquemas de colaboración horizontal, como base del desarrollo de las escuelas, favoreciendo el conocimiento y entendimiento de sus comunidades y estimulando la capacidad creadora de sus miembros.
 - Fomentar la colaboración sistemática entre las escuelas con el fin de potenciar sus capacidades físicas, humanas y financieras; así como los esfuerzos de superación y sus resultados e impactos.
 - Flexibilizar el funcionamiento de las escuelas, mediante el trabajo colaborativo entre ellas, para facilitar la movilidad de estudiantes y profesores en torno a los procesos de formación.
 - Impulsar una cultura de cooperación en la comunidad y la movilidad de los estudiantes en los ámbitos nacional e internacional.
 - Enfocar los recursos humanos, materiales y financieros hacia los ejes de conocimiento y acción estratégicos.

- Identificar y desarrollar temas que representan nichos estratégicos en los cuales se cuenta con fortalezas internas.

La Asamblea Institucional Representativa acuerda:

1: Sobre las Redes Académicas

Este es el nivel de acción de las escuelas, las cuales se organizarán en redes académicas, mediante una gestión integradora de programas permanentes y temporales. Para su gestión estarán lideradas por las Vicerrectorías de Docencia e Investigación y Extensión y apoyadas por las otras, mediante plataformas de servicios administrativos y estudiantiles, que no solo permitan la intercomunicación entre redes, sino que también faciliten los procesos administrativos y estudiantiles para optimizar los recursos y la toma de decisiones. Para ello:

- a. El ITCR construirá una estructura organizacional académica que consolidará una gestión por redes académicas, mediante programas permanentes y temporales adscritos a los ejes de conocimiento estratégicos, fortaleciendo y generando capacidades de gestión en las escuelas.
- b. Las redes académicas coadyuvarán a consolidar la creación, generación, asimilación y transferencia de conocimiento, que es el eje central del Modelo Académico. Las redes desarrollarán programas académicos multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios concordantes con los avances del conocimiento.
- c. Las redes académicas permitirán agrupar conocimientos afines, con criterios cognitivos y con objetivos estratégicos para responder a las necesidades sociales y productivas del país. Esto implica, transitar de escuelas individualizadas, hacia escuelas vinculadas por objetivos estratégicos comunes, que desarrollen los ejes de conocimiento que impulsen el desarrollo del país.
- d. El desarrollo gradual de las redes conllevará a la implementación de un modelo de investigación y extensión basado en la generación y aplicación del conocimiento, la formación y consolidación de investigadores y extensionistas. Se impulsarán redes de cooperación nacional e internacional, vinculadas con los sectores productivos y sociales, que fomenten la generación, uso, difusión y protección del conocimiento y promuevan la competitividad, la equidad y el mejoramiento de la sociedad.
- e. Una gestión por programas permanentes será aquella donde las escuelas desarrollen y promueven el conjunto de conocimientos a lo interno (intra-escuela, tal y como funcionan actualmente) o entre escuelas (interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria). Estos programas se desarrollan en un horizonte de tiempo de largo plazo y se expresan como carreras, programas

de investigación, programas de extensión y acción social, centros de investigación y vínculos formales con programas académicos con otros entes, como universidades nacionales o extranjeras.

- f. Una gestión por programas temporales será aquella que se desarrolle entre una o varias escuelas, en las que el conocimiento se crea, genera y transfiere gracias a su labor coordinada, conjunta y solidaria (interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria). Estos programas se desarrollan en un horizonte de tiempo determinado, para cumplir un objetivo común de desarrollo de conocimiento, que se expresa a través de un programa o proyecto académico temporal (investigación, docencia, extensión y acción social).
- g. La gestión por redes, será producto de una planificación académica apoyada en una prospección de desarrollo académico institucional y de las escuelas, donde se han identificado oportunidades o retos actuales y futuros para su quehacer, dando respuesta así a las necesidades de la sociedad.
- h. Una red se dotará de recursos humanos (académicos, administrativos y estudiantiles), infraestructura y equipo compartidos entre escuelas. Además, contará con programas académicos articulados entre escuelas, con profesores y estudiantes que transiten con facilidad, entre los niveles académicos de formación, para compartir conocimientos y experiencias que enriquezcan los procesos de formación, investigación, extensión y acción social. Así mismo, contarán con un conjunto de procedimientos de gestión para llevar a cabo su trabajo interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario, capacidad de planificación y gestión de corto y mediano plazo, ejes transversales, presupuesto, capacidad de gestión de recursos propios y plataformas de servicios, que le brindarán las vicerrectorías de apoyo a la academia.

SOBRE LAS VICERRECTORÍAS Y EL CONSEJO ACADÉMICO

Considerandos específicos:

- a) Que este nivel debe facilitar, articular y potenciar el trabajo académico de las escuelas, para lo cual se contará con un órgano colegiado superior, que tendrá la responsabilidad de coordinar y fiscalizar efectivamente la labor académica, de acuerdo con los ejes de conocimiento estratégicos de la institución. Este órgano se denominará Consejo Académico.
- b) Que en este consejo las Vicerrectorías de Investigación y Extensión y la de Docencia, coordinarán la labor académica en forma mancomunada y equitativa, y por su parte, las Vicerrectorías de Vida Estudiantil y de Administración estarán representadas por sus jérfarcas para apoyar la toma de decisiones. En este nivel se definirá, priorizará y coordinará la toma de decisiones de políticas académicas.

La Asamblea Institucional Representativa acuerda:

2: Sobre las Vicerrectorías y el Consejo Académico:

Sobre las cuatro Vicerrectorías:

Mantener las cuatro Vicerrectorías ya existentes. Crear un Consejo Académico que articule y coordine los esfuerzos de las escuelas y las vicerrectorías, para coadyuvar en la ejecución y el logro de los ejes de conocimiento estratégicos. En este nivel cada una de las partes tendrá las siguientes responsabilidades:

- a. Las Vicerrectorías de Investigación y Extensión y de Docencia, consideradas como las vicerrectorías académicas, facilitarán y articularán las actividades fundamentales de la academia (investigación, docencia, extensión y acción social). Contarán con un sistema de información que les permita la gestión, desarrollo y control de las actividades académicas, con el fin de aprovechar las oportunidades, monitorear el mercado, atraer fondos nacionales e internacionales, controlar la calidad académica, sus resultados, presupuestos y la franquicia de la Institución.

Igualmente coordinarán actividades claves como la difusión de las innovaciones y la participación accionaria en las empresas creadas a partir de la implementación de las innovaciones. Fomentará la sinergia entre las disciplinas y los campus tecnológicos. Las vicerrectorías dependerán de la Rectoría.

- b. La Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos desarrollará y articulará todas las acciones tendientes a garantizar la calidad y oportunidad de los servicios de bienestar estudiantil, y la permanencia exitosa en la institución; asimismo, coadyuvará en la formación integral (académica, psicológica, ética, cultural y social) del estudiante, a través del trabajo coordinado e interdisciplinario con las escuelas.
- c. La Vicerrectoría de Administración facilita el control y apoyo logístico y administrativo en los campos humano, financiero y de servicios. Este órgano será el apoyo de todos los niveles, ya que su principal función es brindar una información de calidad y oportuna para la toma de decisiones de los tres niveles. Esta vicerrectoría se caracterizará por:
 - Contar con una capacidad de gestión sustentada en la creación de plataformas de servicios que apoyarán la gestión de las redes y escuelas.
 - Apoyar la estructuración de sistemas de información para la toma de decisiones que deberán cumplir con las siguientes características:
 - i. Auditoría de los actuales sistemas de información para determinar cambios en sus estructuras o plataformas de comunicación.

- ii. Identificación de indicadores de decisión para cada uno de los niveles.
 - iii. Construcción de los programas y estructuras de comunicación.
 - iv. Elaboración de interfases para los usuarios.
- Estructurar plataformas de servicio que cumplan con los siguientes objetivos:
 - i. Simplificar los trámites a usuarios permitiendo reducir el tiempo requerido para hacer una gestión.
 - ii. Favorecer los mecanismos de auditoría
 - iii. Ajustar los sistemas actuales para que se adecuen a la integración de procedimientos.
 - iv. Contar con planes de capacitación y prueba de sistemas para que cada instancia asuma la plataforma de servicios.
 - v. Permitir el desempeño eficiente de la academia durante los doce meses del año.
 - vi. Elaborar e implementar las estrategias de difusión de los nuevos conocimientos de la academia.
 - Establecer dos niveles de acción:
 - i. Procedimiento administrativo: toda gestión que requiere un movimiento de bienes o financiero; de igual forma, servicios administrativos de apoyo.
 - ii. Apoyo a la toma de decisiones: especialistas de diferentes ramas asesorando, construyendo y evaluando indicadores de gestión, simulando los marcos factibles de desarrollo futuro.

Sobre el Consejo Académico:

El Consejo Académico tiene las siguientes características:

- a. Es el máximo órgano académico del Instituto con carácter decisorio en lo que compete al desarrollo, promoción y fortalecimiento de las actividades de investigación, docencia, extensión y acción social, con las características ya definidas en el Modelo Académico. Es el responsable de la puesta en marcha y desarrollo del Modelo Académico, que hará en forma gradual y sostenida
- b. Será el encargado de articular y dar coherencia a las cuatro actividades fundamentales de la academia: investigación, docencia, extensión y acción social, así como de estimular y promover el desarrollo de las escuelas hacia los propósitos planteados en el Modelo Académico. En este Consejo tanto la orientación de las acciones académicas como la integración del mismo estarán equilibradas entre las Vicerrectorías de Investigación y Extensión y la de Docencia

- c. Facilitará y consolidará el trabajo de los programas académicos permanentes y temporales, el trabajo interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario de las diferentes escuelas; también velará por la pertinencia de los diversos programas y otras orientaciones definidas en el Modelo Académico.
- d. Las Vicerrectorías de Vida Estudiantil y Servicios Académicos y la de Administración estarán representadas en este Consejo por sus jefes en su carácter técnico, garantizando la viabilidad de la toma de decisiones del ente académico.

Sobre la promoción de las redes académicas y la labor académica de las escuelas:

El Consejo Académico articulará e integrará el trabajo de las redes académicas. Definirá las responsabilidades, los requerimientos y el modelo de gestión que regirá el funcionamiento de las redes de acuerdo con los siguientes lineamientos:

a. Responsabilidades

Con respecto a la promoción de las redes académicas, el Consejo Académico estará encargado de:

- Planificar, coordinar, ejecutar, evaluar y propiciar el desarrollo de las redes, con base en los ejes de conocimiento estratégicos y el Modelo Académico.
- Orientar las políticas de desarrollo de las redes y de las disciplinas de conocimiento que las integran.
- Dar seguimiento al desarrollo de la red, así como facilitar y coordinar el trabajo de proyectos con otras redes o escuelas.
- Dotar de presupuesto y apoyar la consecución de fondos externos para el desarrollo de las redes.
- Crear, modificar y renovar programas académicos permanentes y temporales de las redes.
- Dotar de plazas para el desarrollo de las redes.
- Controlar el desarrollo académico y el manejo de recursos de las redes.

b. Requerimientos

Para el diseño de la gestión por redes académicas, se establecen un conjunto de requerimientos básicos para que exista la capacidad y los mecanismos necesarios que permitan una efectiva gestión de las mismas. El Consejo Académico velará porque las vicerrectorías y escuelas involucradas cuenten con:

- Los grados de decisión, resolución y autonomía necesarios para que se adscriban a ejes de conocimiento estratégicos e interactúen en el desarrollo de proyectos o programas con objetivos comunes.
- El grado de responsabilidad y compromiso que corresponda para llevar adelante las reformas, así como para aceptar y poner en práctica los mecanismos de trabajo, los incentivos y regulaciones que se establezcan.
- Una gestión académica que, además de promover la creación, generación y transferencia de conocimiento interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario, fortalezca la formación integral de los estudiantes.
- Un marco orientador que:
 - i. facilite el trabajo solidario entre las escuelas, para lograr los objetivos comunes de los programas conjuntos;
 - ii. fomente el trabajo articulado entre escuelas y el tránsito o intercambio de los académicos en torno a objetivos comunes y concretos;
 - iii. contribuya a la integración de cuerpos colegiados que propicien procesos innovadores;
 - iv. facilite e impulse el intercambio de académicos y estudiantes entre escuelas e incluso compartiendo espacios innovadores de aprendizaje;
 - v. permita abordar proyectos sociales, de producción y económicos que resuelvan problemas de manera integral e interdisciplinaria;
 - vi. promover una visión integral de la Institución, con el fin de superar el trabajo individual que propicie un cambio en las formas de trabajo. Esto requerirá del compromiso, voluntad y esfuerzo tanto del personal de las escuelas como de las áreas administrativas, a fin de romper inercias;
 - vii. impulse la formación de modalidades académicas no convencionales;
 - viii. facilite el desarrollo de los programas permanentes y temporales;
 - ix. potencie la internacionalización de los *currícula*, los académicos y los estudiantes;
 - x. brinde flexibilidad para el trabajo individual y en equipo.

c. Gestión de las redes

Para el diseño de la gestión por redes académicas se establece un conjunto de características básicas de funcionamiento. El consejo académico se basará en lo siguiente:

- Las escuelas, gradualmente, transitarán de un desarrollo del conocimiento individualizado a un esquema “corporativo-cognitivo”, lo cual deberá fortalecer las siguientes capacidades:
 - i. Capacidad de gestión del conocimiento en tres niveles:
 - desarrollo permanente del conocimiento básico a lo interno de cada escuela;
 - desarrollo del conocimiento interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario entre escuelas;
 - desarrollo del conocimiento con entidades del entorno (universidades nacionales y extranjeras, etc.).
 - ii. Capacidad para desarrollar “inteligencia de oportunidades académicas” (investigación, docencia, extensión y acción social).
 - iii. Capacidad para leer el entorno y concretar programas permanentes y temporales.
- Se cuente con mecanismos que aseguren recursos humanos, físicos y financieros, para ser compartidos entre las escuelas. Establecerá las figuras de coordinación (contrato, alianza, negociación) más adecuadas para el uso e intercambio de infraestructura, laboratorios, equipo y personal académico.
- Se dote a las escuelas del apoyo logístico necesario, tales como:
 - i. procedimientos para el buen funcionamiento de las redes académicas y de sus programas;
 - ii. plataformas de servicios logísticos, administrativos, académicos y estudiantiles para el buen funcionamiento de las redes académicas y de sus programas.

Sobre la definición del Consejo Académico:

- a. El Directorio de la AIR nombrará una comisión integrada según el reglamento de la AIR. Esta Comisión fijará su mecanismo de trabajo y será la encargada de conducir el proceso para la definición del detalle técnico necesario para el funcionamiento del Consejo Académico, su relación jerárquica, roles y alcances; también los aspectos normativos necesarios, tanto en su gestión como en su seguimiento y evaluación. Además, esta comisión deberá considerar los lineamientos del Modelo Académico y demás resoluciones aprobadas en el III Congreso Institucional, en concordancia con los fines y principios del ITCR, el Estatuto Orgánico y las orientaciones que fijen la AIR y el Consejo Institucional al respecto.

- b. Para elaborar la propuesta esta comisión institucional tomará como guía, que el Consejo Académico cumpla con los siguientes requisitos:
- Que articule y vincule la investigación, la docencia, la extensión y la acción social.
 - Que tenga carácter decisorio en el desarrollo, promoción y fortalecimiento de las actividades de investigación, docencia, extensión y acción social.
 - Que sea responsable de poner en práctica, en forma gradual y sostenida, el Modelo Académico del ITCR.
 - Que propicie la flexibilidad para la formación, funcionamiento y sostenibilidad de las redes.
 - Que cuente con recursos necesarios para llevar a cabo con éxito su función articuladora y de desarrollo de la academia.

SOBRE LOS CAMPUS TECNOLÓGICOS

Considerandos específicos:

- a) Que el concepto actual de sedes regionales minimiza el aporte al desarrollo institucional y de la región en que están inmersas las sedes. Se considera que la conceptualización del ITCR como un sistema constituido por campus tecnológicos, resulta más adecuado, ya que se orienta al objetivo de que el ITCR pueda ampliar su desarrollo académico en las diferentes regiones del país, incluso en otras zonas fuera de sus fronteras. Con ello, se pretende lograr una atención cada vez más integral y orientada a las necesidades de las regiones donde estén inmersas, acorde con el modelo académico.
- b) Que el modelo organizacional del ITCR utilice la figura de la desconcentración gradual por competencias mínimas, que delimite el accionar de los campus tecnológicos, de acuerdo a las directrices y políticas que defina la AIR.

La Asamblea Institucional Representativa acuerda:

3: Sobre los Campus Tecnológicos

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) se organizará como un sistema constituido por campus tecnológicos, localizados en diferentes regiones, sujetos todos ellos a las políticas generales que defina el ITCR, con el fin de garantizar sus principios, su carácter y sello propio de Institución tecnológica lo largo del país, así como garantizar una adecuada transparencia y rendición de cuentas en el manejo de los distintos recursos y programas académicos.

Por su carácter de institución de educación superior pública, en el que su principal fuente de financiamiento es el Estado, el campus tecnológico central orientará y monitoreará la asignación de recursos y el control de los procesos administrativos.

Los campus tecnológicos se regirán bajo la figura de “desconcentración por competencias mínimas”, sujeta a las directrices y materias que apruebe la AIR.

Los Campus tecnológicos se caracterizarán por:

- a. Un accionar orientado por la planificación académica y una toma de decisiones estratégicas de largo plazo, donde se articulen y vinculen la investigación, la docencia, la extensión y la acción social en sus proyectos y programas académicos.
- b. Los principios que regirán la desconcentración de competencias mínimas de los campus tecnológicos serán: razonabilidad, proporcionalidad, transparencia, rendición de cuentas y determinación de responsabilidades.
- c. Su carácter decisorio dentro de los límites que les fije la desconcentración por competencias mínimas en relación con el desarrollo, promoción y fortalecimiento de las actividades de investigación, docencia, extensión y acción social orientados al desarrollo de la región en que estén localizados.
- d. El fomento de sinergias entre campus tecnológicos.
- e. Una delegación de responsabilidad para la gestión y administración de los recursos académicos y de servicios estudiantiles y administrativos, con el fin de agilizar procedimientos para el desarrollo de los proyectos y programas en sus campus.
- f. Contar con un Director del Campus, bajo la dependencia jerárquica de la máxima autoridad ejecutiva del campus tecnológico central.
- g. Contar con un plan estratégico que responda al desarrollo de la región en que esté localizado.
- h. Contar con su propia capacidad instalada (infraestructura, recursos humanos y recursos financieros, entre otros similares), financiada por medio de recursos institucionales y recursos gestionados por el campus.
- i. Una capacidad de promover programas y actividades interinstitucionales con los actores e instituciones de la región en que esté localizado.
- j. Dispondrán de un consejo académico en sus campus, caracterizado por:
 - Articular efectivamente las cuatro actividades fundamentales de la academia en el campus: investigación, docencia, extensión y acción social, así como estimular y promover el desarrollo de las escuelas hacia los

propósitos planteados en el Modelo Académico impulsado por el III Congreso Institucional y en concordancia con las orientaciones institucionales y los ejes de conocimiento estratégicos. El Consejo Académico requerirá, en forma irrestricta, de la participación y apoyo de las instancias de vida estudiantil y servicios académicos y la instancia administrativa del campus.

- Ser el máximo órgano académico del campus con carácter decisorio en lo que compete al desarrollo, promoción y fortalecimiento de las actividades de investigación, docencia, extensión y acción social, con las características ya definidas en el Modelo Académico. Es el responsable de la puesta en marcha y del desarrollo del Modelo Académico en lo que le compete, implementación que hará en forma gradual y sostenida.
- Articular, efectiva y oportunamente, las actividades relacionadas con el quehacer académico, con la finalidad de dar coherencia, comunicación e integración su accionar.
- Propiciar la flexibilidad para la formación, funcionamiento y sostenibilidad de redes académicas en sus campus tecnológicos y, así mismo, que articulen con otras redes de otros campus tecnológicos.
- Facilitar y consolidar el trabajo de los programas académicos permanentes y temporales y el trabajo interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario de las diferentes escuelas y unidades académicas; también velará por la pertinencia de los diversos programas y otras orientaciones definidas en el Modelo Académico.
- Contará con el apoyo de la persona responsable de dirigir el trabajo administrativo que apoya la academia y la persona responsable de apoyar y brindar los servicios estudiantiles en su carácter técnico, garantizando la viabilidad de la toma de decisiones del consejo académico.
- Contribuir a resolver los problemas de su entorno y posibilitar su solución aprovechando los recursos nacionales, internacionales y globales.
- Establecer las políticas para todas las actividades y programas inter, multi y transdisciplinarios temporales y permanentes, sujetas a los ejes de conocimiento estratégicos y a las políticas generales del ITCR.
- Tomar las decisiones operativas claves en el marco de la “desconcentración por competencias mínimas”¹, sujetas a las directrices y materias que apruebe la AIR.

¹ Según artículo 83 de la Ley de Administración Pública.

SOBRE LA RECTORÍA DEL ITCR

Considerando específico:

Que el desarrollo del Modelo Académico y de un sistema constituido por campus tecnológicos en diferentes regiones del país, requiere que el ITCR cuente con una figura de rector que promueva, no solo la consecución de fondos, sino que, además, logre integrar el accionar de todos los campus alrededor de los ejes de conocimiento estratégicos definidos por la Institución. El rector debe fomentar las relaciones a lo interno y a lo externo del Instituto, de manera que se potencien las posibilidades de generar y transferir conocimiento. Deberá promover el establecimiento de nexos académicos que permitan un impacto sustancial del ITCR en cada una de las zonas donde se encuentran sus campus y en el país.

La Asamblea Institucional Representativa acuerda:

4: Sobre la Rectoría del ITCR

El Rector deberá:

- a. Promover y coordinar la implementación del Modelo Académico en todos los campus del ITCR.
- b. Generar los vínculos necesarios para conseguir la atracción de fondos para el sistema del ITCR.
- c. Incentivar y fortalecer las relaciones académicas entre el Instituto y la comunidad nacional e internacional.
- d. Fortalecer el enlace entre el Consejo Institucional y la administración ejecutiva.

SOBRE LA ASAMBLEA INSTITUCIONAL REPRESENTATIVA (AIR)

Considerandos específicos:

- a) Que se sugieren algunos cambios en la composición de la AIR y los mecanismos de funcionamiento previos a las sesiones.
- b) Que la AIR mantendrá su filosofía de representatividad y participación institucional, como un medio para involucrar a los miembros institucionales en la discusión y aprobación de proyectos de magnitud estratégica para el ITCR como la puesta en práctica del Modelo Académico.

- c) Que la AIR mantendrá un número de personas adecuado para sus propósitos de discutir y aprobar temas estratégicos, sin perder la representatividad de los actores institucionales.

La Asamblea Institucional Representativa acuerda:

6: Sobre la Asamblea Institucional Representativa (AIR)

Sobre las competencias y funciones

- a. La AIR mantendrá sus competencias actuales y otras competencias que se aprueben con el fin de implementar el Modelo Académico del ITCR.
- b. Corresponderá a la AIR como máxima autoridad institucional:
- Aprobar los ejes de conocimiento estratégicos que orienten los esfuerzos y recursos hacia la creación, generación, desarrollo y transferencia de conocimiento.
 - Aprobar las políticas generales que guiarán el accionar de los campus tecnológicos para contribuir al desarrollo de las regiones en que estén localizados.
 - Definir políticas que permitan auditar la calidad de los resultados y la actuación de cada persona que integra la comunidad institucional, bajo principios de respeto, responsabilidad, ética, transparencia y armonía institucional.
 - Tomar decisiones estratégicas de largo plazo apoyadas en escenarios, estimaciones y medidas de impacto.

Sobre la conformación

La conformación de la AIR se basará en una relación de un representante docente por cada seis docentes a tiempo completo y de ahí en adelante mantendrá los porcentajes asignados a los representantes de los sectores estudiantil y administrativo.

Sobre el apoyo requerido

Para una adecuada formulación, aprobación y ejecución de los ejes de conocimiento estratégicos, la AIR se apoyará de los mismos mecanismos de información que se han establecido para el Consejo Institucional:

- a. Un sistema de información y apoyo para la toma de decisiones.
- b. Una unidad de apoyo para la formulación de una planificación estratégica (en la prospección y el desarrollo estratégico institucional).

SOBRE LOS EJES DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICOS

Considerandos específicos:

- a) Que la AIR debe aprobar los ejes de conocimiento estratégicos, con base en un trabajo participativo de definición a nivel institucional, que permita que la comunidad se apropie de los ejes que regirán el accionar del Instituto. Este trabajo será guiado por un grupo de personas designadas para tal fin, cuya labor será orientada por las líneas generales planteadas en la moción.
- b) Que la aprobación de los ejes de conocimiento estratégicos es fundamental para dar sentido al desarrollo del Modelo Académico, que centra el accionar del ITCR en la investigación y que debe reflejarse en el modelo organizacional.
- c) Que el definir los ejes de conocimiento estratégicos permitirá dirigir los esfuerzos institucionales hacia objetivos específicos y lograr de esa manera, el impacto y la pertinencia en la sociedad que garantiza la razón de ser de la institución de educación superior pública.

La Asamblea Institucional Representativa acuerda:

7: Sobre los Ejes de Conocimiento Estratégicos:

La AIR debe aprobar los ejes de conocimiento estratégicos. Para ello, se le asignará los siguientes roles y responsabilidades:

- a. Aprobar los “ejes de conocimiento estratégicos” que orientarán el accionar institucional. Estos ejes se definen sobre la base de la lectura y análisis de la realidad nacional e internacional, considerando las necesidades más apremiantes de la sociedad costarricense y previo análisis de las amenazas y oportunidades a las que se puede responder. A la vez deben tener coherencia con la Ley Orgánica y los fines y principios que son la razón de ser del ITCR. Estos guiarán, a mediano y largo plazo, la planificación y el desarrollo de las actividades de investigación, docencia, extensión y acción social. Esta estructura de planificación institucional de mediano y largo plazo, se apoyará en una acción administrativa de las autoridades, facilitada por sistemas de información y apoyo para la toma de decisiones que ofrezcan opciones económicas viables y sostenibles.
- b. Constituir los ejes de conocimiento estratégicos aprobados, en la orientación general a la cual las escuelas se adscriben. Los integrantes de las escuelas y del resto de las instancias institucionales, son quienes tendrán la responsabilidad de dar contenido, responder y hacer realidad los alcances de ese desarrollo requerido en el país.

- c. Velar que los ejes de conocimiento estratégicos contemplen las siguientes características:
- Conducir y orientar el accionar del ITCR como actor especializado y sobresaliente que impulse el desarrollo del país, manteniendo su enfoque en los ejes de desarrollo humano-social, de equidad y del conocimiento tecnológico innovador.
 - Ser la base o agenda para el desarrollo académico institucional de mediano y largo plazo, que caracterizará a la Institución a nivel nacional e internacional.
 - Ser una guía para que las escuelas procedan con la definición de su trabajo, adscribiéndose a los alcances de uno, algunos o todos los ejes de conocimiento estratégicos, con la seguridad de que van a encontrar una estructura académico-administrativa que estará apoyando su gestión.
 - Ser el marco de referencia para articular, integrar y coordinar los esfuerzos de los programas y proyectos de las unidades académicas: en investigación, en el diseño de la oferta educativa (diseño, orientación y organización de los planes de estudio) y en los programas de extensión y acción social.
 - Ser facilitadores de la gestión correspondiente, para negociar recursos o fondos en las áreas en que existe un compromiso institucional para desarrollar determinado conocimiento.
 - Ser la base para el desarrollo de un sistema de estudios de posgrado.
 - Los ejes deben integrar el alcance de *la pertinencia social* y deben ir más allá de la investigación, la docencia, la extensión y la acción social. Deben ser elementos flexibles, dinámicos, con temporalidad, que se estructuren con las experiencias y el acervo de conocimiento acumulado en las escuelas y con la observación de la realidad de la sociedad. Los ejes deben legitimar con claridad el accionar de la Institución.
- d. Considerar como aspectos fundamentales para la aprobación de los ejes de conocimiento estratégicos, entre otros, los siguientes:
- Las escuelas tendrán participación en la definición de estos ejes, los cuales al final de un proceso participativo serán legitimados por la AIR.
 - Proceder con el más amplio sentido de la libertad de expresión, con principios democráticos de participación y disposición para el cambio y para hacer una lectura eficaz y justa de las necesidades del país. Además, proceder sobre la base de los valores institucionales e individuales que caracterizan al Modelo Académico del ITCR.

- Se usarán como base de partida los lineamientos del Modelo Académico definido en la I Etapa del III Congreso Institucional.
- e. El Directorio de la AIR nombrará una comisión integrada según el reglamento de la AIR. Esta Comisión fijará su mecanismo de trabajo y será la encargada de conducir el proceso para la definición de los ejes de conocimiento estratégicos, considerando los lineamientos del Modelo Académico del ITCR, y en concordancia con la Ley Orgánica, los fines y principios, el Estatuto Orgánico y las orientaciones que fijen la AIR y el Consejo Institucional.
- f. Para conducir el proceso de definición de los ejes de conocimiento estratégicos, esta comisión institucional tomará como guía para su trabajo los siguientes lineamientos:
- Definir los detalles requeridos para la programación y forma de trabajo que tendrá el proceso por desarrollar para la definición de los ejes de conocimiento estratégicos.
 - Conducir el proceso de definición de los ejes de conocimiento estratégicos, considerando los lineamientos del Modelo Académico del ITCR, y en concordancia con la Ley Orgánica, los fines y principios, el Estatuto Orgánico y las orientaciones que fijen la Asamblea Institucional Representativa y el Consejo Institucional.
 - Proponer a la AIR los indicadores de éxito, los medios de control y los niveles de avance pretendidos, por año, para el desarrollo o puesta en marcha de los ejes estratégicos y de las reformas requeridas para el modelo organizacional.
 - Proponer a la AIR las medidas que otorguen incentivos o penalicen el desempeño, en forma individual o colegiada, de las escuelas y los departamentos administrativos respecto a la situación de progreso que presenten, de acuerdo con plazos y avances programados.

La entrada en vigencia de estos acuerdos rige a partir del día 26 de setiembre del 2007, tal como lo establece el artículo 92 y 92 Bis, del Estatuto Orgánico, que literalmente establecen:

“Artículo 92

Los acuerdos del Congreso Institucional entrarán en vigencia tres meses después de realizada la Asamblea Plenaria correspondiente y tendrán carácter vinculante.

Estos acuerdos no podrán ser derogados o modificados por ninguna instancia institucional sino hasta transcurridos dos años de su entrada en vigencia, salvo por la Asamblea Institucional Representativa, que podrá derogarlos o modificarlos según los procedimientos establecidos en su reglamento.

Artículo modificado por la Asamblea Institucional Representativa en la Sesión AIR-051-03, del 25 de setiembre del 2002. (Gaceta 137)”

“Artículo 92 BIS

La Asamblea Institucional Representativa fiscalizará anualmente el avance y los logros de los acuerdos del Congreso Institucional y llamará a rendir cuentas cuando los resultados no se ajusten a lo programado, siguiendo los mecanismos establecidos al efecto.

ARTÍCULO aprobado por la Asamblea Institucional Representativa en la Sesión AIR-051-03, del 25 de setiembre del 2002. (Gaceta 137)”.

Acuerdos vinculantes tomados por la Asamblea Plenaria Institucional Representativa, celebrada los días 5, 6 y 7 de junio del 2007, en el Gimnasio Armando Vásquez, en el Campus del Instituto Tecnológico de Costa Rica, con la finalidad de implementar y consolidar el Modelo Académico del ITCR. Su entrada en vigencia rige a partir del día 26 de setiembre del 2007, tal como lo establece el artículo 92 y 92 Bis, del Estatuto Orgánico.

Cartago, 26 de setiembre del 2007.

Ing. Warner Chaves Vargas
Coordinador de la Comisión Organizadora del III Congreso Institucional
2002-2207

M.Sc. Xinia Alfaro Espinoza
Integrante Comisión Organizadora
2002-2007

M. Sc. Brauny Bogantes Arias
Integrante Comisión Organizadora
2002-2004

Lic. Roberto Gallardo Loría
Integrante Comisión Organizadora
2002-2007

Ing. Guido Hernández Marín
Integrante Comisión Organizadora
2002-2004

Sr. Randall Chaves
Representante Estudiantil
2002-2004
Integrante Comisión Organizadora

Ing. Elías Rosales Escalante
Integrante Comisión Organizadora
2005-2007

M.B.A. Ronald Mora Esquivel
Asesor de la Comisión
2002-2007

Prof. Nuria Chacón Meza
Comité de Logística
2002-2007

Br. Rita Eugenia Morales G.
Comité de Logística
2006-2007