

# Plan Estratégico 2017-2021





◆ **INDICE**

◆ <b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	<b>1</b>
◆ <b>2. SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA</b> .....	<b>2</b>
◆ Sobre el Diagnóstico Institucional .....	2
Sobre la Priorización de Iniciativas Estratégicas .....	3
◆ <b>3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>7</b>
Misión .....	7
Visión .....	8
Valores .....	9
Fines y Principios.....	10
Ejes del Conocimiento Estratégico.....	11
Ejes Transversales .....	13
Políticas Generales.....	14
Objetivos Estratégicos .....	16
Proyectos Estratégicos .....	17



# Presentación

La Planificación Estratégica ha sido un factor clave de éxito para la consecución de las iniciativas de impacto institucional, lo que en años anteriores ha garantizado el logro de esas iniciativas.

Desde la concreción del Plan Estratégico 2011-2016, la Institución ha venido experimentando una serie de cambios significativos como lo son la apertura de nuevas carreras, aumento de estudiantes nuevos y regulares, crecimiento del número de graduados, mayor inversión en infraestructura y equipamiento para el desarrollo de actividades académicas y de apoyo a la academia, mayor apuesta a la sistematización e implementación de TIC en los distintos procesos institucionales, crecimiento en el número de investigadores y proyectos de investigación, mayor capacitación al personal en sus distintas ramas de crecimiento y mejoramiento profesional, crecimiento en el número de doctores en el sector docente, entre muchos otros logros tangibles.

Por tal motivo, la actual Administración ha considerado que la visión estratégica debe prevalecer y recientemente se redoblaron esfuerzos para iniciar el proceso de formulación estratégica en donde se ha dado una alta participación de los distintos sectores de la Institución. En esta misma línea, a través de la Escuela de Administración de Empresas se desarrolló un diagnóstico institucional mismo que, mediante el trabajo coordinado con la Oficina de Planificación Institucional (OPI), fue analizado y focalizado a la realidad institucional con el desarrollo de varios talleres de formulación estratégica en donde se contó con la participación del Rector, sus Vicerrectores, Directores de Centros Académicos y Sede Regional, autoridades institucionales así como colaboradores del sector académico, estudiantil, administrativo y personeros del sector externo de la Institución.

Una vez concretados estos encuentros, que constituyeron a su vez un diagnóstico externo e interno, la Administración comenzó a identificar aquellas líneas estratégicas podían ser atendidas en el próximo quinquenio y que serían claves para el logro de las ideas rectoras del Tecnológico de Costa Rica (TEC).

Estas líneas estratégicas, fueron agrupadas según los ejes temáticos: Docencia, Investigación, Extensión y Acción Social, Gestión y Desarrollo Regional, que se desprenden del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) vigente y que son inclusivos para las 5 universidades estatales con las que cuenta el país.

Una vez definidas estas líneas, el Consejo Institucional, mediante su Comisión de Planificación y Administración, revisó y analizó la propuesta de planificación estratégica y priorizó aquellos proyectos que consideró viables, oportunos y factibles de realizar durante los próximos 5 años.

Todo este esfuerzo institucional, se sintetiza en la planificación estratégica y sus distintas etapas, se llevarán a la práctica a través de los Planes Tácticos que se definan a tenor de los ideales expuestos en este plan y mediante los Planes Anuales Operativos (PAO) del periodo comprendido entre el 2017 y 2021, con su debido seguimiento y evaluación anual, todo con el objetivo de contribuir al desarrollo integral de nuestro país y consolidar el prestigio de nuestra Institución.

# Síntesis de la Metodología

El Plan Estratégico fue elaborado considerando como referente normativo institucional el Reglamento de Planificación Institucional del TEC, en el cual se contemplan las diferentes fases del proceso y la caracterización de sus componentes.

## Sobre el Diagnóstico Institucional

La OPI como responsable de coordinar el proceso de planificación institucional, desarrolló en colaboración con la Escuela de Administración de Empresas en calidad de facilitadora, la etapa de Análisis del Entorno.

Inicialmente, el trabajo se enfocó en la identificación de elementos estratégicos, específicamente para los ejes estratégicos de interés institucional, en consonancia con el PLANES 2016 – 2020, para obtener el diagnóstico institucional como primera etapa del Plan Estratégico.

Este diagnóstico fue elaborado de manera participativa, durante los meses de marzo y abril del 2016. Para su desarrollo se efectuaron reuniones previas de coordinación y articulación de esfuerzos entre Consejo de Rectoría, OPI y Escuela de Administración de Empresas, así como siete talleres de trabajo, en los cuales, con la participación de más de 200 personas (autoridades institucionales, académicos(as), personal de apoyo a la academia, estudiantes, egresados y representantes de sectores sociales y productivos) se obtuvieron los insumos para la construcción del diagnóstico institucional.

Para los talleres se elaboraron tres guías metodológicas, una guía se empleó para el eje Desarrollo Regional, otra para las personas externas a la institución, y la restante para los talleres en los cuales se abordaron los demás ejes estratégicos.

Las guías incluían los insumos para la discusión y orientación del taller (misión institucional, visión institucional, fines y principios institucionales, políticas institucionales, ejes del conocimiento y transversales) y la metodología de trabajo. Dicha metodología consistía en el análisis y valoración de los ejes estratégicos y elementos del FODA según la escala y preguntas generadoras para cada uno de los siguientes factores:

### **1. Identificación y valoración de factores clave**

- Validación de los ejes estratégicos
- Identificación de factores académicos claves
- Valoración de factores académicos claves
- Documentación

## 2. Identificación y valoración de elementos del FODA

Fortalezas-Oportunidades-Debilidades y Amenazas

Identificación

Valoración

Acciones Estratégicas

Meta e indicador

Vinculación con políticas

Documentación

En el caso del taller de validación conjunto entre el Consejo Institucional y el Consejo de Rectoría se empleó una plantilla de trabajo en la cual se resumieron e integraron los hallazgos de los seis talleres previos.

Como resultado general se analizó un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales fueron evaluadas según el impacto en factores, los recursos financieros, la rapidez y la preparación institucional determinando un porcentaje de priorización.

Adicionalmente, se aplicó un cuestionario a estudiantes de las Sede Central, Sede Regional de San Carlos y Centro Académico San José con el objetivo de conocer la percepción de los estudiantes con respecto a la institución. Dicha encuesta fue desarrollada y validada por los estudiantes, quienes facilitaron el marco muestral, el cual se determinó por la cantidad de líderes participantes en las diferentes federaciones estudiantiles.

El cuestionario incluía:

Información general

Valoración de la oferta académica

Valoración de los recursos y servicios del TEC

Nivel general de satisfacción con el TEC

Fortalezas, debilidades y sugerencias relevantes para la institución

## Sobre la Priorización de Iniciativas Estratégicas

Con el fin de orientar la selección de las acciones estratégicas, la Oficina de Planificación Institucional continuó con la organización y coordinación de los talleres para la priorización de las acciones producto del análisis del entorno, preseleccionando aquellas acciones mayores al 50% para que sean priorizadas por el Consejo Institucional y Consejo de Rectoría.

Mediante el método de “Multivoto en Mesa Flotante”, consiste en que los participantes realizan un proceso de priorización, rotando entre ellos. Se realizó una distribución de los ejes temáticos y las acciones vinculadas a los mismos para proceder a la votación, del producto de ambos talleres se obtuvieron como resultado un conjunto importante de acciones, entre alto nivel y complementarias.

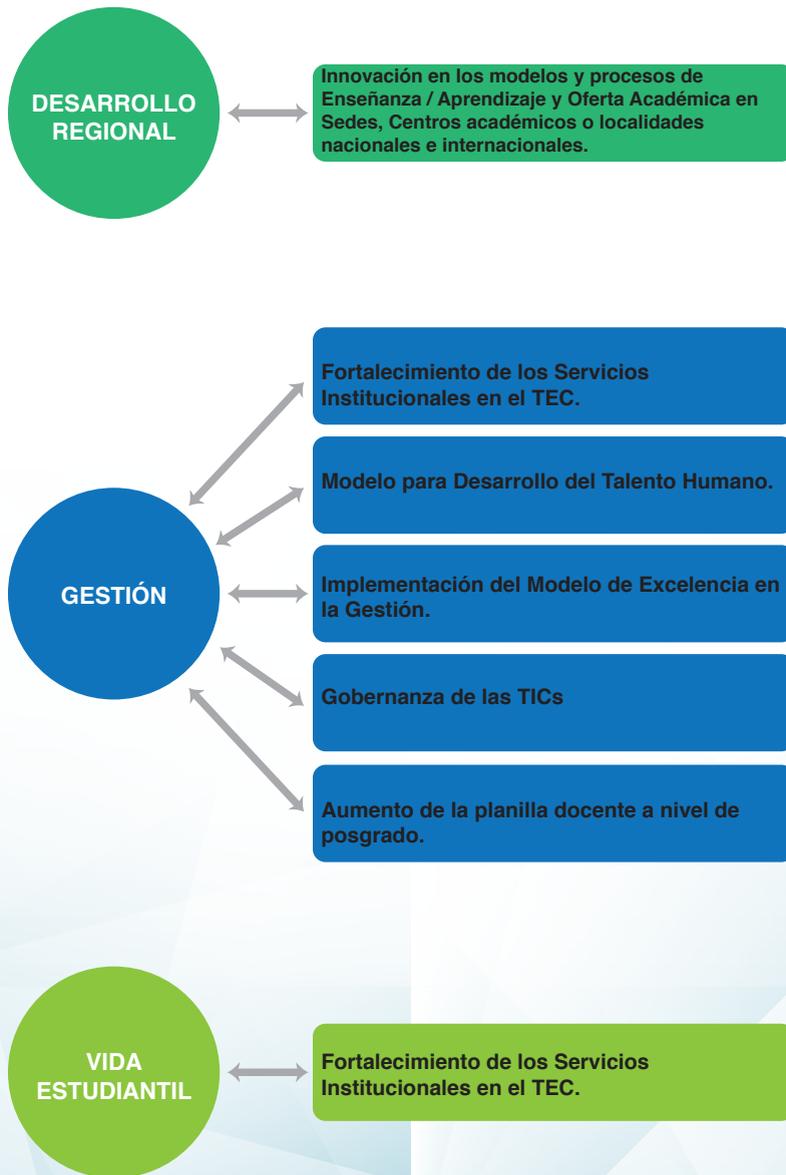
La etapa de Formulación Estratégica consideró lo establecido en el Reglamento de Planificación Institucional y el Artículo 7 del Acuerdo 2990 del Consejo Institucional de la sesión celebrada el 21 de setiembre del 2016, que considera que el Plan Estratégico será desarrollado mediante proyectos. Producto de los talleres de planificación estratégica, la Administración llegó a identificar 13 proyectos estratégicos, a los cuales se les identificaron sus respectivos responsables.

Por otro lado, el Consejo Institucional, mediante su Comisión de Planificación y Administración, priorizó aquellos proyectos que consideró viables, oportunos y factibles de realizar durante la vigencia del actual plan los cuales se mencionarán posteriormente en este documento.

A continuación, se detallan estas iniciativas ordenadas por eje estratégico y línea estratégica:

**Figura 1. Iniciativas según Eje Estratégico**





En atención a las disposiciones emanadas por la Comisión de Planificación y Administración del Consejo Institucional, y según el acuerdo de la Sesión Ordinaria No. 2990, Artículo 7, del 21 de setiembre de 2016, los siguientes proyectos serán formulados bajo la metodología de Administración de Proyectos, durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico:

1. Proyecto para el Fortalecimiento del Uso de Tecnologías Digitales.
2. Proyecto de Fortalecimiento de la Extensión
3. Proyecto para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional para la Atracción y Generación de Recursos.
4. Proyecto de Implementación del Modelo de Excelencia en la Gestión.

La restante lista de proyectos, será abordados a través del Plan Anual Operativo de los años 2017 al 2021, mismos que se citan a continuación:

5. Innovación en los modelos y procesos de Enseñanza / Aprendizaje y Oferta Académica en Sedes, Centros académicos o localidades nacionales e internacionales.
6. Dominio de un segundo idioma en estudiantes y profesores.
7. Fortalecimiento de la internacionalización.
8. Acreditación para programas de grado y posgrado.
9. Fortalecimiento de los Servicios Institucionales en el TEC.
10. Modelo para Desarrollo del Talento Humano.
11. Gobernanza de las TIC
12. Aumento de la planilla docente a nivel de posgrado.
13. Fortalecimiento de la visibilidad y la productividad académica.

# Dirección Estratégica

En el siguiente apartado, se presentan principales elementos estratégicos del TEC, como lo son: la misión, la visión, los principios y fines, los valores y las políticas institucionales.

## Misión

La misión identifica los productos / servicios actuales de la universidad, los tipos de beneficiarios a los que sirve y las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta. Es el negocio o la razón de ser del TEC.

El Consejo Institucional, en su Sesión No. 1956, Artículo 12, del 18 de setiembre de 1997, acordó la Misión del TEC, que a continuación se detalla:

*“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.”*

## Visión

La visión proporciona detalles sobre la tecnología, el enfoque al beneficiario, la cobertura geográfica, los mercados de producto o servicio que se pretende abarcar, las capacidades que se espera desarrollar y el tipo de administración que se espera lograr a futuro.

La Asamblea Institucional Representativa (AIR) aprobó la siguiente visión del TEC, en la Sesión Ordinaria No. 89-2016, del 27 de abril del 2016:

*“El Instituto Tecnológico de Costa Rica seguirá contribuyendo mediante la sólida formación del talento humano, el desarrollo de la investigación, la extensión, la acción social y la innovación científico-tecnológica pertinente, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los diferentes actores sociales a la edificación de una sociedad más solidaria e inclusiva; comprometida con la búsqueda de la justicia social, el respeto de los derechos humanos y del ambiente”.*

# Valores

El III Congreso Institucional aprobó, como parte del modelo académico institucional, que el TEC 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:



## Ámbito Institucional

- a. Compromiso con la democracia
- b. Libertad de expresión
- c. Igualdad de oportunidades
- d. Autonomía institucional
- e. Libertad de cátedra
- f. Búsqueda de la excelencia
- g. Planificación participativa
- h. Cultura de trabajo en equipo
- i. Comunicación efectiva
- j. Evaluación permanente
- k. Vinculación permanente con la sociedad
- l. Compromiso con la protección del ambiente y la seguridad de las personas
- m. Compromiso con el desarrollo humano
- n. Rendición de cuentas

## Ámbito Individual

- a. Respeto por la vida
- b. Libertad
- c. Ética
- d. Solidaridad
- e. Responsabilidad
- f. Honestidad
- g. Sinceridad
- h. Transparencia
- i. Respeto por todas las personas
- j. Cooperación
- k. Integridad
- l. Excelencia

# Fines y Principios

El Estatuto Orgánico establece en su Artículo 2, los fines de la Institución; en su Artículo 3, define sus principios.

Figura 2. Fines y Principios del TEC



# Ejes del Conocimiento Estratégico

Los Ejes de Conocimiento Estratégicos aprobados por la AIR en su Sesión Ordinaria No. 01-2012, prorroga de vigencia en la Sesión Ordinaria AIR 92-2017 del 26 de abril del 2017. Estos son: los Ejes del Conocimiento Estratégicos (agua, alimentos, cultura, energía, hábitat, industria, salud) y los Ejes Transversales (tecnología, sostenibilidad, innovación, emprendedurismo) para el TEC, descritos en el documento Ejes de Conocimiento Estratégicos para el TEC.

Estos ejes son áreas del conocimiento u objetos de estudio a través de los cuales la Institución pretende lograr su misión, enfocando en ellos prioritariamente sus actividades y recursos. Asimismo, deben responder a la realidad nacional e internacional, priorizando las necesidades de la sociedad costarricense.

Para lograr impacto y pertinencia en la sociedad, el TEC debe dirigir sus esfuerzos al desarrollo de campos del conocimiento que contribuyan a resolver los problemas nacionales involucrando la convergencia de disciplinas.

Se detallan a continuación:

**Figura 3. Ejes del Conocimiento Estratégico**



## AGUA

Comprende las acciones relacionadas con el recurso agua como fuente de energía, consumo humano, tecnologías de saneamiento y actividades económicas como la producción de alimentos, los servicios ambientales, la salud y sus usos industriales. Además, abarca la prevención y manejo de desastres naturales causados por este recurso.



## ALIMENTOS

Comprende acciones relacionadas con la generación y utilización de conocimiento y tecnología dirigidos a la producción, conservación, transformación, distribución y consumo de los distintos tipos de alimentos requeridos por la sociedad, con una adecuada gestión de los procesos y promoción de la soberanía alimentaria desde la óptica empresarial, social y ambiental.



## CULTURA

Este eje comprende las actividades académicas, estrategias, recursos pedagógicos y otros medios, teniendo como norte el rol de la cultura en la estimulación y promoción del desarrollo y ejercicio pleno y consciente de un pensamiento crítico, reflexivo y asertivo sobre la ciencia y la tecnología con responsabilidad social, así como el fortalecimiento de la relación dialógica universidad sociedad en el contexto holístico de la cultura costarricense. Se comprende la cultura como la producción de capital simbólico, la producción de imágenes, conceptos, herramientas teóricas y valores, sentimientos y emociones, el patricomio, entre otros, que permitan una construcción humanista de la producción y el uso de bienes utilitarios tangibles e intangibles. Se contemplan también en este eje las actividades institucionales relacionadas con la acción social y el voluntariado universitario.



## ENERGÍA

Este eje comprende las actividades académicas relacionadas con las tecnologías de generación, transmisión, distribución, almacenamiento y uso eficiente de la energía, con énfasis en el uso de energías renovables.



## HÁBITAT

Comprende las actividades relacionadas con los espacios vitales en los que los seres vivos interactúan y desarrollan sus actividades, así como en el entorno y las redes que articulan y comunican estos espacios. Enfatiza en la interacción entre las actividades humanas, los ecosistemas establecidos y los factores abióticos (clima, temperatura, calidad del aire, entre otros), buscando garantizar la adecuada residencia y perpetuación de las especies. Considera tanto el espacio urbano (las ciudades, sus complejos sistemas, redes e interacciones), como el entorno rural, las áreas productivas y las zonas de protección.



## INDUSTRIA

Abarca al sector económico asociado a la producción de bienes o prestación de servicios dentro de una economía, incluyendo los cuatro sectores que componen la industria moderna: el sector primario que se ocupa de la extracción de recursos de la tierra (industrias agropecuarias, forestales, mineras, entre otras), el secundario que se encarga de procesar los recursos de las industrias primarias (refinerías, construcción, manufactura, entre otros), el terciario que cubre la oferta de servicios (ingeniería, turismo, medicina, entre otros) y el cuaternario que involucra la investigación en ciencia y tecnología para atender los tres anteriores.



## SALUD

Este eje enfoca las capacidades, esfuerzos y recursos del ITCR para dar soporte tecnológico a la medicina humana y veterinaria. En este se combinan principios y herramientas de ciencia y tecnología para la creación de conocimiento, bienes y servicios aplicados a problemas planteados por el complejo panorama actual de la salud. Abarca desde el conocimiento de procesos celulares y mecanismos moleculares, así como la utilización de biosensores, genómica, proteómica, biomecánica, nanotecnología, bioinformática y purificación de biofármacos, procesamiento de señales biológicas y la atención de enfermedades, discapacidades y lesiones mediante el desarrollo de biomateriales, prótesis, telemedicina, robots y otros dispositivos de asistencia, medición y monitorización clínica.

# Ejes Transversales

La principal característica de los Ejes Transversales es que deben estar presentes en todas las actividades académicas (investigación, docencia, extensión) que desarrolle el TEC a partir de sus Ejes de Conocimiento Estratégicos.

Figura 4. Ejes Transversales



## Tecnología

Se ocupa de la realización, utilización y el conocimiento de herramientas, métodos, procedimientos o sistemas con el afán de resolver un problema o servir a algún propósito, haciendo uso del conocimiento científico. Es la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.



## Sostenibilidad

Proceso dinámico en el que el manejo de los recursos naturales, debido a la actividad humana, garantiza la existencia de todas las especies, satisfaciendo las necesidades básicas y mejorando la calidad de vida de las personas, sin destruir la base ecológica ni alterar los sistemas de soporte vital (económico, ambiental y social).



## Innovación

Se refiere a la creación de mejores o más efectivos productos, procesos y servicios, métodos de producción, formas de organización, tecnologías o ideas que son aceptadas por mercados, gobiernos y la sociedad en general.



## Emprendedurismo

Se define como el proceso de identificar, desarrollar y concretar una visión, que puede ser una idea innovadora, una oportunidad o una mejor forma de hacer las cosas.

# Políticas Generales

En la Sesión Ordinaria 88-2015 de la AIR, realizada el 22 de octubre del 2015, fueron aprobadas las Políticas Generales Institucionales con carácter quinquenal.

- 1.** Se desarrollarán programas académicos en las áreas de ciencia y tecnología en concordancia con los ejes de conocimiento estratégicos, los fines y principios institucionales y con lo establecido en la Ley Orgánica del TEC.
- 2.** Se destinarán los recursos presupuestarios necesarios para la planificación, ejecución, control y evaluación exitosa de los programas académicos, vida estudiantil y apoyo a la academia acorde con los ejes de conocimiento estratégicos.
- 3.** Se estimulará la visión global, la cultura de la comunicación, la sostenibilidad ambiental, los procesos de internacionalización y la consolidación del emprendedurismo en los programas académicos.
- 4.** Se planificarán y ejecutarán los procesos académicos, vida estudiantil y apoyo a la academia orientados a favorecer el impacto positivo sobre la salud integral y el ambiente.
- 5.** Se potenciará el desarrollo del profesorado en aspectos pedagógicos y propios de su disciplina para alcanzar la excelencia académica desde una perspectiva humanística y multidisciplinaria.
- 6.** Se incrementará la formación, capacitación y superación del personal para alcanzar la excelencia desde una perspectiva humanística que contemple el compromiso con la equidad, el ambiente y una cultura de paz.
- 7.** Se desarrollarán proyectos de investigación, extensión, acción social y desarrollo tecnológico, innovadores y de impacto científico, tecnológico y social conforme a los fines, principios, valores institucionales y a los ejes de conocimiento estratégicos.
- 8.** Se desarrollarán estrategias que contribuyan a mejorar el acceso, la vida estudiantil, la formación integral y el éxito académico para los estudiantes del TEC, procurando la equidad de condiciones para las poblaciones vulnerables y de bajo nivel socioeconómico.
- 9.** Se promoverán los procesos de investigación, extensión y de desarrollo tecnológico integrados a la enseñanza aprendizaje en los niveles de grado y posgrado.

- 
- 10.** Se mantendrá la vinculación permanente con los graduados con el propósito de retroalimentar el quehacer institucional y de fomentar su incorporación exitosa en el mercado laboral.
- 
- 11.** 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.
- 
- 12.** Se fortalecerá la asignación de recursos para la extensión y acción social de manera que se logre una mayor proyección institucional en el ámbito sociocultural, productivo y organizativo.
- 
- 13.** Se fortalecerá el trabajo conjunto en áreas estratégicas con las universidades que conforman el Sistema de Educación Superior Universitario Público.
- 
- 14.** Se incrementará la formación, la capacitación y la superación de la comunidad institucional en la formulación, el desarrollo sostenible y la administración de proyectos, actividades de acción social y prestación de servicios.
- 
- 15.** Los procesos institucionales se desarrollarán con excelencia, sustentados en la evaluación continua que involucre a los usuarios directos.
- 
- 16.** Se ejecutarán los recursos asignados a la Institución de manera oportuna, eficiente, racional y transparente y se promoverá la consecución de fondos nacionales e internacionales que favorezcan el desarrollo y el impacto del quehacer de la Institución en la sociedad.
- 
- 17.** Se desarrollarán acciones en distintas regiones para ampliar el acceso a la educación superior y contribuir con el desarrollo integral de la población, con atención a necesidades de grupos vulnerables, en condición de desventaja social.

# Objetivos Estratégicos

El Consejo de Rectoría en la Sesión No. 21-2016, Artículo 5, del 06 de junio de 2016, avaló los Objetivos Estratégicos que serán insumo para el Plan Estratégico 2017-2021. Se muestra a continuación los Objetivos por Eje Temático (según PLANES 2016 – 2020):

**Figura 5. Objetivos Estratégicos (Plan Estratégico)**

Eje Temático	Objetivos Institucionales
<b>Docencia</b>	1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.
<b>Investigación, Extensión y Acción Social</b>	2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.
	3. Consolidar la vinculación de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible para la edificación conjunta de soluciones a las necesidades del país.
<b>Vida Estudiantil</b>	4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país.
<b>Gestión</b>	5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.
	6. Desarrollar el talento humano orientado hacia la gestión efectiva y el mejoramiento continuo.
	7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.
	8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la consecución de recursos complementarios al FEES.
<b>Desarrollo Regional</b>	9. Implementar acciones articuladas en las distintas regiones del país, para ampliar la cobertura y el acceso a la Educación Superior Estatal contribuyendo así, al desarrollo integral del país.

# Proyectos Estratégicos



## Proyecto para el Fortalecimiento del Uso de Tecnologías Digitales.

Este proyecto pretende coadyuvar al crecimiento y desarrollo de los diferentes programas institucionales por medio del desarrollo de tecnologías digitales en el TEC.



## Proyecto de Fortalecimiento de la Extensión

Con este proyecto se pretende intensificar la vinculación del TEC con la sociedad, con miras a la construcción conjunta de conocimiento y una sinergia más efectiva en procura del desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida y la realimentación del quehacer académico.



## Proyecto para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional para la Atracción y Generación de Recursos.

Se pretende dotar a la institución de la capacidad para la atracción, generación y gestión de Recursos adicionales al Fondo Especial de Educación Superior (FEES) para el funcionamiento en las distintas áreas de gestión universitaria (Docencia, Investigación y Extensión).



## Proyecto de Implementación del Modelo de Excelencia en la Gestión.

Implementar un modelo de excelencia en la gestión adaptado a las características y necesidades de la institución que le permita cumplir en forma más eficiente y eficaz su Misión



## **Innovación en los modelos y procesos de Enseñanza / Aprendizaje y Oferta Académica en Sedes, Centros académicos o localidades nacionales e internacionales.**

Con este proyecto se pretende impulsar la reestructuración de las opciones académicas existentes, cambios en modelo y procesos enseñanza/aprendizaje, que fomente la oferta con enfoques novedosos en los Centros Académicos y Sedes.



## **Dominio de un segundo idioma en estudiantes y profesores.**

Se pretende que este proyecto impulse las características diferenciadoras de los graduados del TEC.



## **Fortalecimiento de la internacionalización.**

Con este proyecto se pretende fortalecer diferentes iniciativas de participación y organización de carácter internacional, en las distintas áreas de gestión universitaria (Docencia, Investigación y Extensión).



## **Acreditación para programas de grado y posgrado.**

Fomentar los procesos de acreditación a nivel nacional e internacional, con el fin de evaluar la calidad y rendimiento de los programas.



## **Fortalecimiento de los Servicios Institucionales en el TEC.**

Se pretende implementar diferentes iniciativas que mejoren los servicios institucionales, estudiantiles en las Sedes y Centros Académicos.



## **Modelo para Desarrollo del Talento Humano.**

Con este proyecto se desea impulsar un plan para la formación y desarrollo del personal, en las Sedes y Centros Académicos.



## **Gobernanza de las TIC**

Se pretende implementar un Plan en Tecnologías de Información para la gestión de los servicios, automatización de los procesos institucionales, implementación de los proyectos en tecnologías de información, entre otros.



## **Aumento de la planilla docente a nivel de posgrado.**

Con este proyecto se desea impulsar un plan de formación de doctores para todas las Sedes y Centros Académicos.



## **Fortalecimiento de la visibilidad y la productividad académica.**

Se pretende implementar varias estrategias de seguimiento a proyectos para la generación de publicaciones en revistas y conferencias indexadas en índices de corriente principal, para el fomento de la protección intelectual y transferencia tecnológica y además para fomentar la integración docencia-investigación-extensión

TEC | Tecnológico  
de Costa Rica