



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
ASAMBLEA DE ESCUELA**

***ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA 52-2023***  
Sesión Virtual en plataforma Zoom

**Celebrada el miércoles 01 de noviembre de 2023**  
**Aprobada en Sesión Ordinaria 53-2024**

---

***Tabla de Contenido***

<b>Artículo</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
<b>1</b>	Lectura y aprobación de agenda	2
<b>2</b>	Bienvenida a la nueva Representación Estudiantil	4
<b>3</b>	Aprobación de las actas 50-2023 y 51-2023	4
<b>4</b>	Continuación del análisis y discusión del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social, a cargo de la Mag. Silvia Urrutia Rojas y el Dr. Juan Carlos Mora Montero.	6
<b>5</b>	Toma de decisiones del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social.	8
<b>6</b>	Circular VD-37-2023 de la Vicerrectoría de Docencia.	10
	Chat en Zoom de la sesión	13

Acta de la sesión ordinaria cincuenta y dos- dos mil veintitrés, celebrada por la Asamblea de Escuela de Trabajo Social el día miércoles primero de noviembre del año dos mil veintitrés a las dieciséis horas con tres minutos, la sesión se realizó de manera virtual mediante la plataforma Zoom.

**Miembros presentes:** Carolina María Navarro Bulgarelli quien preside, Silvia Urrutia Rojas, María Monserrat Alfaro Moscoso, Liliana Monge Sánchez, Jeniffer Gutiérrez Barboza, César Villegas Herrera, Cindy Calvo Salazar, Heilen Díaz Gutiérrez, Laura Cerdas Guntanis, Yessenia Fallas Jiménez, Marcela Ramírez Morera, Freddy Esquivel Corella, Karina Warner Cordero, Rita Andrea Meoño Molina, Yuleisy Fonseca Piña (representante estudiantil), Anelka Nicolle Sáenz Jiménez (representante estudiantil) y Josué Fernández Baldizon (representante estudiantil).

**Miembros ausentes con excusa:** Rosa María Mora Rojas y María Lorena Molina Molina

**Miembros ausentes sin excusa:** Laura Guzmán Stein

**Representación estudiantil ausente sin excusa:** Estefania Rodríguez Carvajal.

**Miembros ausentes por permiso sin goce de salario:** Geanina Amaya Rodríguez y Sonia Angulo Brenes.

**Miembros ausentes por permiso con goce de salario:** Carolina Rojas Madrigal.

**Personal de apoyo:** Manuel Acosta Rojas, Informático.

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli *“buenas tardes, bienvenidas y bienvenidos a la sesión número 52-2023 de la Asamblea de Escuela. El día de hoy tenemos una justificación de la compañera Lorena Molina que no se puede integrar a la sesión. Les recuerdo que es importante que tengamos nuestras cámaras encendidas durante el desarrollo de la sesión. Por motivo del registro del acta estamos grabando. Nos acompañan también la compañera Lady Espinoza y el compañero Manuel Acosta para los efectos que corresponden con las votaciones y cualquier asunto técnico que tengamos. En nuestras pantallas, vamos a ver la agenda que nos convoca el día de hoy, que es la siguiente:*

## **ARTÍCULO 1. Lectura y aprobación de agenda**

### **AGENDA**

- 1.** Lectura y aprobación de agenda.
- 2.** Bienvenida a la nueva Representación Estudiantil
- 3.** Aprobación de las actas 50-2023 y 51-2023.
- 4.** Continuación del análisis y discusión del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social, a cargo de la Mag. Silvia Urrutia Rojas y el Dr. Juan Carlos Mora Montero.
- 5.** Toma de decisiones del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social.
- 6.** Circular VD-37-2023 de la Vicerrectoría de Docencia.

*De este modo, si están de acuerdo con la agenda, la someto a su consideración para que la votemos y podemos continuar con esta Asamblea.*

*Se transcribe lo indicado por la Mag. Lady Espinoza Vásquez “Carolina, acaba de ingresar Josué, representante estudiantil, entonces, antes de que Manuel tire la votación, tal vez explicarle a las y los estudiantes como se les va a presentar en la pantalla y que como tienen que votar y también a Josué explicarle que vamos a votar la agenda, porque está ingresando en este momento”.*

*Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “muchas gracias por estar atenta. Les comparto que al momento de las votaciones no puedo dar la palabra. Cuando se presente la votación en la pantalla, yo les voy a consultar si todas y todos los estamos viendo esa votación. Luego veo las reacciones que ustedes hacen y les doy la indicación para que procedamos a votar la agenda, que es en el momento en el que estamos en este preciso instante. Esa es la agenda que nos convoca el día de hoy. Bueno, entonces procedemos a ver la votación en pantallas, Manuel. Vemos la votación en pantalla, si hay alguien que... Bueno, a mí se me desapareció”.*

*Se transcribe lo indicado por la Mag. Silvia Urrutia Rojas “sí a mí también desapareció”.*

*Se transcribe lo indicado por la Dra. Rita Andrea Meoño Molina “a mí también, no me dejó votar.*

*Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “¿Manuel, nos puedes volver a ayudar con eso? ¿Vemos la votación de la agenda en la pantalla? Yo sí la veo”.*

*Se transcribe lo indicado por la Mag. María Monserrat Alfaro Moscoso “Carolina, yo sé que no se usa la palabra en votación, pero, es que lo que viene es opción 1 y opción 2, pero me parece que se tiene que seleccionar la respuesta”.*

*Se transcribe lo indicado por la Dra. Liliana Monge Sánchez “Hay un despliegue”.*

*Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “Nos ayudas con esta corrección por favor, Manuel. Perfecto, yo la veo, entonces ahí tenemos que seleccionar y ya sale a favor o en contra ¿todos y todas la tenemos? veo reacciones que me dicen que sí, entonces en este momento ya no doy la palabra y les solicito que podamos votarla”.*

La señora Directora somete a votación aprobar la agenda de la sesión ordinaria 52-2023. Se obtiene el siguiente resultado:

Total de votos: 14

13 a favor: Carolina María Navarro Bulgarelli, Silvia Urrutia Rojas, María Monserrat Alfaro Moscoso, Liliana Monge Sánchez, Jeniffer Gutiérrez Barboza, Cindy Calvo Salazar, Heilen Díaz

Gutiérrez, Laura Cerdas Guntanis, Yessenia Fallas Jiménez, Marcela Ramírez Morera, Rita Andrea Meoño Molina, Yuleisy Fonseca Piña (representante estudiantil) y Josué Fernández Baldizon (representante estudiantil).

01 en contra: Freddy Esquivel Corella.

**ACUERDO: 1.1 Aprobar la agenda de la sesión ordinaria 52-2023.**

**A las 16 horas con 09 minutos ingresa el MSc. César Villegas Herrera.**

## **ARTÍCULO 2. Bienvenida a la nueva Representación Estudiantil**

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “*procedemos con el punto dos de la agenda que es la bienvenida a la nueva representación estudiantil. Yo realmente quiero externarles un cordial y afectuoso saludo a las cuatro personas representantes que nos acompañan a partir de hoy en este espacio, que son, las compañeras Yuleisy Piña, Anelka Nicolle Sáenz Jiménez, Josué Fernández Baldizón y Estefanía Rodríguez Carvajal, creo que el día de hoy solo tenemos dos de estas cuatro representaciones estudiantiles. Realmente anhelo que en este espacio logren sentirse seguros, que puedan aportar, que puedan debatir y que puedan decidir según su autonomía estudiantil. Les doy un profundo agradecimiento por sumarse y ser parte de este espacio. En este punto de bienvenida, también si alguna persona quisiera dar algunas palabras, lo podemos hacer. ¿No?. Bueno*”.

## **ARTÍCULO 3. Aprobación de las actas 50-2023 y 51-2023**

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “*continuamos entonces con el punto número tres que es la aprobación de las actas, el acta 50-2023 y el acta 51-2023. Las actas se enviaron con anticipación para la revisión correspondiente. No se recibieron observaciones por ninguna persona integrante de este Órgano Colegiado. Les recuerdo que debemos votarlas por separado. De esa manera entonces le solicito a Manuel que nos coloque en pantalla la votación para el acta 50-2023. ¿Todas y todos tenemos la votación en pantalla? veo gestos que me dicen que sí. Entonces en este momento les solicito que la votemos y al estar votando, no puedo dar la palabra*”.

**ACTA 50-2023**

La señora Directora somete a votación aprobar el acta de la sesión 50-2023. Se obtiene el siguiente resultado:

Total de votos: 15

13 a favor: Carolina María Navarro Bulgarelli, Silvia Urrutia Rojas, María Monserrat Alfaro Moscoso, Liliana Monge Sánchez, Jeniffer Gutiérrez Barboza, Cindy Calvo Salazar, Heilen Díaz Gutiérrez, Laura Cerdas Guntanis, Marcela Ramírez Morera, César Villegas Herrera, Rita Andrea Meoño Molina, Yuleisy Fonseca Piña (representante estudiantil) y Josué Fernández Baldizon (representante estudiantil).

02 en contra: Yessenia Fallas Jiménez y Freddy Esquivel Corella.

**ACUERDO: 3.1 Aprobar el acta de la sesión 50-2023.**

**ACTA 51-2023**

La señora Directora somete a votación aprobar el acta de la sesión 51-2023. Se obtiene el siguiente resultado:

Total de votos: 15

13 a favor: Carolina María Navarro Bulgarelli, Silvia Urrutia Rojas, María Monserrat Alfaro Moscoso, Liliana Monge Sánchez, Jeniffer Gutiérrez Barboza, Cindy Calvo Salazar, Heilen Díaz Gutiérrez, Laura Cerdas Guntanis, Marcela Ramírez Morera, César Villegas Herrera, Rita Andrea Meoño Molina, Yuleisy Fonseca Piña (representante estudiantil) y Josué Fernández Baldizon (representante estudiantil).

02 en contra: Yessenia Fallas Jiménez y Freddy Esquivel Corella.

**ACUERDO: 3.2 Aprobar el acta de la sesión 51-2023.**

**A las 16 horas con 16 minutos ingresa el Dr. Juan Carlos Mora Montero.**

**A las 16 horas con 19 minutos ingresa Anelka Nicolle Sáen Jiménez, representante estudiantil.**

**A las 16 horas con 20 minutos ingresa la Mag. Karina Warner Cordero.**

#### **ARTÍCULO 4. Presentación, análisis y discusión del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social, a cargo de la Mag. Silvia Urrutia Rojas y el Dr. Juan Carlos Mora Montero**

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli *“de esta manera entonces pasamos al punto cuatro de la agenda, que nos convoca a la continuación del análisis y discusión del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social y para eso, le voy a solicitar al señor Juan Carlos Mora Montero que se integre.*

*Bienvenido, a esta sesión de Asamblea de Escuela donde estamos trabajando el punto cuatro que es precisamente la continuación del análisis y discusión del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social.*

*Entonces, antes de entrar a darles la oportunidad a los compañeros para que puedan atender nuestras preguntas, nuestras inquietudes, yo quisiera permitirme hacer una síntesis del proceso que seguimos para incorporar las observaciones. En ese sentido, les cuento que las observaciones que recibimos fueron analizadas en el seno de la Comisión que está trabajando la construcción del Plan Estratégico, que luego de realizar el análisis respectivo y considerando los criterios que nos compartió Juan Carlos Mora como experto en la planificación prospectiva, se determinó que algunas de las observaciones no correspondían incorporarlas, ya que esas observaciones no recuperaban o no fueron partes de los consensos colectivos que tomamos en los diferentes espacios que se gestaron para los diálogos y la reflexión colectiva; espacios que realizamos en el año 2022 y en el año 2023. También, analizamos que otras de las observaciones no correspondían precisamente a lo que es un Plan Estratégico, sino que más bien eran pertinentes y oportunas para ser retomadas a la hora de hacer los planes operativos. Importante mencionar que los planes operativos deben construirse cuando ya esta Asamblea tome alguna decisión respecto al Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social 2024-2029.*

*Hay otro grupo de observaciones que sí consideramos que era pertinente incorporar para fortalecer y robustecer el documento de Plan Estratégico. De esta manera, se les envió a ustedes una tabla explicativa donde se daba a conocer ¿qué observaciones fueron incorporadas y cuáles no?. Yo me voy a referir en este momento en términos generales, aquellas observaciones que fueron incorporadas, hubo un grupo de observaciones relacionadas con temas de forma y se incorporaron para que el documento pudiera tener una mayor comprensión y se facilitara su lectura. También, se hizo un trabajo de revisar la forma de hacer las referencias y las citas. A nivel de contenidos, se crea un apartado que se denominó "Antecedentes" en ese apartado, se elaboró una reconstrucción histórica considerando las actas de la Escuela de Trabajo Social que hacían alusión a las reflexiones y discusiones que hemos tenido en este Órgano Colegiado desde el 2017, para lograr tomar una decisión respecto a tener un Plan Estratégico en nuestra Escuela de Trabajo Social, a partir de esa revisión, se anotan en el documento los acuerdos que hemos tomado como Órgano Colegiado en relación a esta temática.*

*Otra fortaleza que tiene este documento a partir de la revisión de las observaciones que incorporamos, es que se aclaró con mayor detalle a que nos referíamos con un organigrama o con la estructura orgánica, en ese apartado, se colocó que la Escuela de Trabajo Social aprobó en esta Asamblea en el 2003 una estructura organizativa, que luego fue actualizado en el año*

*2013. A partir de ese organigrama que reitero fue aprobado en el 2003 en esta Asamblea y actualizado en el 2013, es que el Consejo Académico solicita que hagamos una actualización de la forma en la que hemos venido trabajando en la Escuela del año 2013 al año 2023. De esta manera, esta Dirección en coordinación con la Jefatura Administrativa, tuvimos una reunión con un Asesor de la Vicerrectoría de Administración y se presenta una actualización de ese organigrama que incorpora a los Posgrados de la Escuela de Trabajo Social, a la Jefatura Administrativa, a la Coordinación de Prácticas, a la Coordinación de Alianzas Estratégicas y la Coordinación de Biblioteca.*

*Además, otra de las fortalezas que se nutren a partir de la incorporación de las observaciones que se hacen en el seno de esta Asamblea, es que se explicitan con mayor detalle, que se entiende por factores de cambio y que se entiende por los pilares estratégicos, eso permite que tengamos mayor claridad a la hora de leer el documento, de estos temas de prospectivos que, como Asamblea decidimos incorporar en este documento.*

*Cedo ya el espacio para que luego de esta síntesis, podamos compartir nuestras inquietudes, nuestros comentarios y podamos fortalecer también el análisis y la discusión en torno al Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social por lo que le agradezco a la compañera Silvia Urrutia y al compañero Juan Carlos Mora que de ahora en adelante estén atentos y den seguimiento a las inquietudes y planteamientos que tengamos como parte de este Órgano Colegiado”.*

*Se transcribe lo indicado por la Mag. Silvia Urrutia Rojas “Carolina, creo que fuiste bastante amplia y clara en explicarnos cual fue el proceso que seguimos a partir de la llegada de las diferentes observaciones, más bien sería conocer por parte de los asambleístas si tienen dudas, consultas al respecto. Si tuvieron la oportunidad de revisar la tabla y la incorporación de los nuevos apartados o los nuevos espacios en el documento”.*

*Se transcribe lo indicado por la Dra. Liliana Monge Sánchez “en mi caso Silvia, yo si pude revisar el cuadro y también el documento”.*

*Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “bueno, este es un espacio precisamente para dar continuación del análisis y discusión. Ustedes me dicen si es necesario ampliarlo o si pasamos al punto cinco de nuestra agenda. Bueno, ¿el silencio lo interpreto como que podemos avanzar hacia el punto cinco? hay personas que me dicen que sí. Entonces Juan Carlos, le agradezco su presencia. Parece que no hay más preguntas e inquietudes o comentarios con relación a este punto y debo avanzar al punto cinco en el que usted ya no nos puede acompañar”.*

*Se transcribe lo indicado por el Dr. Juan Carlos Mora Montero “bueno, de acuerdo, con permiso entonces, ahí quedo a un click”.*

*Se transcribe lo indicado por la Mag. Silvia Urrutia Rojas “gracias Juan Carlos”.*

**A las 16 horas con 25 minutos se retira el Dr. Juan Carlos Mora Montero.**

## **ARTÍCULO 5. Toma de decisiones del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social**

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli *“pasamos al punto cinco de la agenda que es Toma de decisiones del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social, para lo cual presento la siguiente propuesta para que procedamos a votar: “Aprobar el Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social 2024-2029”. ¿Están de acuerdo con esa propuesta? veo gestos que dicen que sí. Entonces Manuel, te agradecería que coloques esa propuesta en pantalla. Doy la misma indicación, cuando la propuesta esté en pantallas, no puedo dar la palabra y pregunto primero si todos la vemos y luego procedemos a votarla. Ya yo la veo en mi pantalla. ¿Todos y todas la vemos? Veo gestos que me dicen que sí. Procedemos entonces en este momento a votar y ya no puedo ceder la palabra. Usted nos indica Manuel cuando tenga el resultado de la votación”*.

La señora Directora somete a votación aprobar el Plan Estratégico 2023-2024 de la Escuela de Trabajo Social. Se obtiene el siguiente resultado:

Total de votos: 17

11 a favor: Carolina María Navarro Bulgarelli, Silvia Urrutia Rojas, María Monserrat Alfaro Moscoso, Liliana Monge Sánchez, Jeniffer Gutiérrez Barboza, Heilen Díaz Gutiérrez, Marcela Ramírez Morera, Karina Warner Cordero, César Villegas Herrera, Yuleisy Fonseca Piña (representante estudiantil) y Josué Fernández Baldizon (representante estudiantil).

06 en contra: Laura Cerdas Guntanis, Cindy Calvo Salazar, Rita Andrea Meoño Molina, Yessenia Fallas Jiménez, Freddy Esquivel Corella y Anelka Nicolle Sáenz Jiménez (representante estudiantil).

### **ACUERDO: 5.1 Aprobar el Plan Estratégico 2023-2024 de la Escuela de Trabajo Social.**

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli *“ya están todos los votos, tenemos el resultado un 65% a favor y un 35% en contra del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social, perdón, pero creo que cometí un error a la hora de decirlo o no sé si quedó mal redactado y quiero aclararlo porque es el Plan Estratégico 2024-2029 y ahora que lo veo en pantalla no sé si fue que yo lo dije mal y no tuve la oportunidad de percatarme hasta este momento. Así que me disculpo, si fue que lo dije mal y someto nuevamente a que corrijamos esto, no sé si fue que yo lo expresé mal o se anotó mal, pero la intención sería corregirlo porque lo correcto es: Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social 2024-2029.*

Yo primero creo que tendríamos que votar para anular esta, en términos de procedimiento y luego votarla otra vez.

Se transcribe lo indicado por la Mag. Lady Espinoza Vásquez *“Manuel, entonces sería que se anule la votación 4”*.



Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli *“Lady o no sé que es lo que procede. Si alguna persona cree que procede algo diferente, también reconozco y acepto el apoyo para que podamos corregir esto. Bueno, entonces someto a votación anular el acuerdo anterior porque no tenía las fechas adecuadas que corresponden al Plan Estratégico. Entonces tal vez Manuel podés colocar el acuerdo: Anular la votación anterior al no tener las fechas correctas del Plan Estratégico, ¿Todas y todos lo vemos en pantalla? no puedo ceder más la palabra”*.

La señora Directora somete a votación anular la votación 4 anterior por error al no tener las fechas correctas del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social. Se obtiene el siguiente resultado:

Total de votos: 17

16 a favor: Carolina María Navarro Bulgarelli, Silvia Urrutia Rojas, María Monserrat Alfaro Moscoso, Liliana Monge Sánchez, Jeniffer Gutiérrez Barboza, Heilen Díaz Gutiérrez, Marcela Ramírez Morera, Karina Warner Cordero, César Villegas Herrera, Laura Cerdas Guntanis, Cindy Calvo Salazar, Rita Andrea Meoño Molina, Yessenia Fallas Jiménez, Anelka Nicolle Sáenz Jiménez (representante estudiantil), Yuleisy Fonseca Piña (representante estudiantil) y Josué Fernández Baldizon (representante estudiantil).

01 en contra: Freddy Esquivel Corella

**ACUERDO: 5.2 Anular la votación 4 anterior por error al no tener las fechas correctas del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social.**

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli *“muchas gracias y disculpen la equivocación que tuve en el periodo del Plan Estratégico”*.

La señora Directora somete a votación aprobar el Plan Estratégico 2024-2029 de la Escuela de Trabajo Social. Se obtiene el siguiente resultado:

Total de votos: 17

12 a favor: Carolina María Navarro Bulgarelli, Silvia Urrutia Rojas, María Monserrat Alfaro Moscoso, Liliana Monge Sánchez, Jeniffer Gutiérrez Barboza, Heilen Díaz Gutiérrez, Marcela Ramírez Morera, Karina Warner Cordero, César Villegas Herrera, Yuleisy Fonseca Piña (representante estudiantil), Josué Fernández Baldizon (representante estudiantil) y Anelka Nicolle Sáenz Jiménez (representante estudiantil).

05 en contra: Laura Cerdas Guntanis, Cindy Calvo Salazar, Rita Andrea Meoño Molina, Yessenia Fallas Jiménez y Freddy Esquivel Corella.

**ACUERDO: 5.3 Aprobar el Plan Estratégico 2024-2029 de la Escuela de Trabajo Social.**

## **ARTÍCULO 6. Circular VD-37-2023 de la Vicerrectoría de Docencia**

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “*pasamos ahora al punto seis de la agenda que es la Circular VD- 37-2023 de la Vicerrectoría de Docencia. Para este punto quiero compartirles que yo tomé la decisión de reenviarles esta Circular a toda la comunidad académica y en el momento que yo la reenvié, la compañera Laura Cerdas solicita o menciona que es importante que esa Circular sea valorada en el seno de esta Asamblea, ante eso yo le planteo a la compañera que la voy a incorporar en la siguiente sesión, que es el día de hoy, converso con ella y le indico que le daré la palabra para lo que ella considere correspondiente. Así que Laura, te cedo la palabra en este espacio*”.

Se transcribe lo indicado por la MSc. Laura Cerdas Guntanis “*buenas tardes a todos y a todas. Muchas gracias Carolina, mi respuesta ante el envío de la Circular, ustedes recordarán, la Circular VD-37-2023, respondía precisamente, porque en el mismo texto el Vicerrector de Docencia quien la firma, señala la importancia de que la circular sea socializada y discutida, sobre todo porque plantea la herramienta con la cual dispone o se ha puesto a disposición desde la Vicerrectoría para que podamos ir monitoreando cada una de las Unidades Académicas, e inclusive desde cada Unidad Académica hacia otras, porque es información pública la ejecución de cada uno de los Planes de desarrollo docente y reducción de interinato que cada Unidad Académica propuso a solicitud de esa Vicerrectoría.*

*Entonces, me parece importante que para efectos de este Órgano, no solamente se reconozca esa herramienta, me imagino que ya hemos podido tener acceso, sino que podemos ir conociendo y discutiendo también cuales son las acciones que desde nuestra Unidad Académica, en este caso desde la Dirección y su Consejo Académico y lo que compete a esta Asamblea, se estén proponiendo en función de ese plan que ustedes recordarán aprobamos, bueno, se aprobó con la mayoría de esta Asamblea de Escuela en agosto del año 2022 para el periodo 2022-2026. Esa era la motivación de compartirlo y más bien surge la inquietud de cuales son las acciones, yo quisiera más bien preguntar a Carolina y no sé si se ha conformado alguna comisión o ¿cuáles son las acciones que se han venido planteando a la luz del Plan, considerando que ese Plan ya señalaba algún número de plazas que se iba a adjudicar por cualquiera de las tres modalidades para el año el periodo 2023-2024. Entonces, esa es mi motivación para colocarlo hoy acá. Muchas gracias Carolina”.*

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “*muchas gracias Laura, yo me permito compartirles que luego de que se aprobó ese Plan de Desarrollo de Reducción de Interinazgo el 24 de agosto mediante el oficio ETSoc 738-2022; del 25 de agosto de 2022, se hizo el comunicado a la Vicerrectoría de Docencia de la decisión que tomó esta Asamblea. Luego el 21 de marzo del 2023 mediante oficio ETSoc-338-2023, se hizo una convocatoria abierta a todo el personal en condición de interinazgo para que tuviera la oportunidad de conocer esta decisión que habíamos tomado como Órgano Colegiado. En esa sesión que tuvimos con el personal interino, se les compartió que esta dirección tomó la decisión de colocar las actas en la página web para un tema de transparencia y que puedan conocer los debates, las discusiones, los acuerdos que hemos tenido como Órgano Colegiado. También en los espacios que he tenido con la Asociación de Estudiantes, también les he dado a conocer este plan y de las actas que están*

*colocadas para poder revisar. De esa manera, creo que cuando llegó la circular VD-37-2023, ya se habían gestado espacios para que el personal en condición de interinazgo conociera los esfuerzos y las decisiones que tomó esta Asamblea y de esa manera pueden estar informados y tomar las decisiones que competen.*

*Quisiera también mencionar que cuando estábamos con los antecedentes de ese plan, se me cuestionó que yo tomara la decisión de llamar a las personas interinas y de esa manera, tomando la lección aprendida, consideré que lo más oportuno era hacerlo en un espacio abierto de socialización, para que las personas pudieran tener la información y a partir de la información, puedan tomar las decisiones que quieran tomar respecto a ese tema. Así que, eso es lo que se ha realizado para compartir, para divulgar esta información tan importante y que también es nuestra tarea fuerte para el año 2024, bueno, lo que resta del 2023 y para el año 2024. ¿No sé si hay alguna otra inquietud o quisieran que profundice en alguno de los temas que planteé?”*

Se transcribe lo indicado por la MSc. Laura Cerdas Guntanis “*sí, perdón Carolina, sí efectivamente y la Circular lo que plantea es más en términos de socializar la herramienta, que ustedes pueden entrar y da cuenta, de una herramienta de monitoreo, de las acciones que se están realizando. A mí lo que me inquieta es que en relación al Plan que se aprobó por esta Asamblea de Escuela en agosto del año pasado, se establecen en ese plan aprobado por mayoría, una serie de plazas a adjudicar al periodo 2024 y estamos en noviembre del 2023, entonces, me parece que es oportuno que este Órgano conozca cuales son las acciones, no tiene que ser hoy, pero que acciones se han venido concretando o que acciones se empieza se piensa concretar para cumplir con aquello que fue aprobado y que es parte de ese Plan y que plantea si mal no recuerdo, pues la adjudicación de plazas en las tres modalidades, entonces, creo pertinente que como Asamblea de Escuela podamos tener acceso y conocimiento a las acciones que se esperan promover en el corto plazo. Muchas gracias”*

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “*de acuerdo Laura, yo interpreté la palabra socializar la herramienta como usted bien dice, volviendo a compartir la Circular porque es una herramienta de fácil acceso para las personas que han estado interesadas y pueden entrar y ver como está la Escuela y como están otras escuelas. A partir de eso debo decir que he recibido algunas personas que se han acercado a hacer algunas consultas y los he invitado a revisar el Plan que hicimos, a revisar las actas y a tomar decisiones. Pero tomo la palabra, es un tema que vamos a discutirlo en el próximo Consejo Académico y tomo la palabra para compartirles también cual es la ruta de esta ardua tarea que tenemos como colectivo, porque esto es una tarea que nos corresponde a todas y todos los que formamos parte de este Órgano Colegiado. Pero agradezco mucho Laura que usted lo trajera hoy y daré el seguimiento oportuno para informarle a la Asamblea, las acciones que se darán de aquí en adelante. No sé si hay alguna otra pregunta, inquietud o comentario”*

Se transcribe lo indicado por la MSc. Laura Cerdas Guntanis “*gracias Carolina”*

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli “*les pediría si podemos hacer una última votación para aprobar en firme todos los acuerdos que hemos tomado el día de hoy. Así que Manuel, te agradezco si colocas por favor: Aprobar en firme los acuerdos*

*relacionados con la aprobación de las actas y el acuerdo que tiene que ver con la aprobación del Plan Estratégico 2024-2029”. Cuando me coloco frente a retos nuevos, siempre también quiero preguntarle a este Órgano Colegiado, ¿eh si es correcto este procedimiento o si tienen alguna recomendación que dar? Que dicen, que no, ok, no escucho reacciones y el acuerdo dice “Aprobar en firme los acuerdos relacionados con las actas y el Plan Estratégico 2024-2029”. Bueno, no puedo ceder la palabra y procedemos a votar”.*

La señora Directora somete a votación aprobar en firme los acuerdos relacionados con las actas y el Plan Estratégico 2024-2029 de la Escuela de Trabajo Social. Se obtiene el siguiente resultado:

Total de votos: 17

12 a favor: Carolina María Navarro Bulgarelli, Silvia Urrutia Rojas, María Monserrat Alfaro Moscoso, Liliana Monge Sánchez, Jeniffer Gutiérrez Barboza, Heilen Díaz Gutiérrez, Marcela Ramírez Morera, Karina Warner Cordero, Cindy Calvo Salazar, César Villegas Herrera, Yuleisy Fonseca Piña (representante estudiantil) y Josué Fernández Baldizon (representante estudiantil).

05 en contra: Laura Cerdas Guntanis, Rita Andrea Meoño Molina, Yessenia Fallas Jiménez, Freddy Esquivel Corella y Anelka Nicolle Sáenz Jiménez (representante estudiantil).

**ACUERDO: 6.1 Aprobar en firme los acuerdos relacionados con las actas y el Plan Estratégico 2024-2029 de la Escuela de Trabajo Social.**

Se transcribe lo indicado por la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli *“muy bien, de esta forma entonces al ser las 4:48pm damos por concluida la Asamblea de la sesión 52-2023. Les agradezco su puntualidad y su participación en esta sesión. Que tengan muy buenas tardes”.*

La señora Directora levanta la sesión a las dieciséis horas con cuarenta y ocho minutos.

Acta elaborada por la MBA Lady Espinoza Vásquez y la Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli.

Mag. Carolina María Navarro Bulgarelli  
Directora  
**Escuela de Trabajo Social**

**SE INCLUYE EL CHAT DE LA SESIÓN**

15:58:48 From Yessenia Fallas Jiménez To Everyone: Buenas tardes

16:01:55 From Montserrat Alfaro Moscoso To Everyone: Buenas tardes

16:02:34 From Laura Cerdas Guntanis To Everyone: Buenas tardes

16:10:19 From Yuleisy Fonseca To Everyone: Buenas tardes. Muchas gracias por la oportunidad

16:10:30 From Montserrat Alfaro Moscoso To Everyone: Bienvenido@s

16:10:33 From Josué Fernández Baldizón (él/he) To Everyone: Muchas gracias!

16:11:07 From Silvia Urrutia To Everyone: Bienvenidos a esta Asamblea de Escuela

16:15:33 From César Villegas-Herrera To Everyone: Regreso en un instante

16:16:29 From César Villegas-Herrera To Everyone: Regresé

16:21:08 From Karina Warner Cordero To Everyone: Buenas tardes. Las disculpas del caso por la tardanza.

16:23:17 From Karina Warner Cordero To Everyone: Ya voy a encender la camara

16:23:43 From Lady Espinoza Vásquez To Josué Fernández Baldizón (él/he)(Privately): Buenas tardes Josue, por Reglamento en las Asambleas de Escuela, la cámara debe permanecer encendida. Si tiene algún problema para encenderla debe justificarlo en el chat para que quede registrado. De lo contrario debe mantenerla siempre encendida, la Directora lo dijo al inicio, pero usted no había ingresado.

16:24:20 From Lady Espinoza Vásquez To Anelka Sáenz(Privately): Buenas tardes Anelka, por Reglamento en las Asambleas de Escuela, la cámara debe permanecer encendida. Si tiene algún problema para encenderla debe justificarlo en el chat para que quede registrado. De lo contrario debe mantenerla siempre encendida, la Directora lo dijo al inicio, pero usted no había ingresado.

16:24:48 From Lady Espinoza Vásquez To Yuleisy Fonseca(Privately): Buenas tardes Yuleisy, por Reglamento en las Asambleas de Escuela, la cámara debe permanecer encendida. Si tiene algún problema para encenderla debe justificarlo en el chat para que quede registrado. De lo contrario debe mantenerla siempre encendida, la Directora lo dijo al inicio, pero usted no había ingresado.

16:24:59 From Josué Fernández Baldizón (él/he) To Lady Espinoza Vásquez (Privately): Muchas gracias.

16:25:56 From Anelka Sáenz To Lady Espinoza Vásquez (Privately): Hola Buenas tardes, disculpen la tardanza, en este momento no puedo encender la cámara porque no estoy en mi casa para poder hacerlo, espero comprendan, gracias!

16:27:37 From Yuleisy Fonseca To Everyone: Buenas tardes, no puedo encenderla debido a que a mi computadora no le sirve la cámara, una disculpa por el inconveniente

16:49:05 From Montserrat Alfaro Moscoso To Everyone: buenas tardes, un gusto verles.



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

PLAN ESTRATÉGICO  
2024-2029  
Escuela de Trabajo Social



NOVIEMBRE 2023

“La creación del futuro necesita de planos arquitectónicos, para ello necesitas escribir tus metas, establecer planes y trabajar mentalmente en una gran Visión de Éxito. Si se sabe hacia dónde se quiere llegar y nunca se pierde de vista ese lugar, es mucho más fácil dirigir toda la atención a los proyectos que harán posible esa autorrealización. Repasa de forma “obsesiva” la visión de tu éxito, para que el poder creador te dé un gran impulso” Peter Drucker

ETSoc: Plan Estratégico 2024-2029: Escuela de Trabajo Social,  
Universidad de Costa Rica (2023). ETSoc.

1. Marco filosófico. 2. Contexto misional. 3. Pilares estratégicos.  
4. Objetivos estratégicos. 4. Estrategia. 5. Sistema de  
seguimiento y evaluación. 6. Escenarios de futuro



## Tabla de contenido

Índice de figuras.....	5
Siglas y Acrónimos .....	6
Presentación desde la Dirección de la ETSoc .....	7
Antecedentes .....	9
Mención metodológica .....	12
<i>La relevancia de la prospectiva estratégica</i> .....	16
Análisis del entorno misional de la ETSoc .....	17
<i>Implicaciones en el entorno misional de la ETSoc</i> .....	20
Marco filosófico de la ETSoc .....	21
<i>Nuestra misión es:</i> .....	21
<i>Nuestra visión al 2029</i> .....	21
<i>Nuestros valores son</i> .....	21
<i>Propuesta de co-creación de valor de la ETSoc</i> .....	23
Factores de cambio de corto y mediano plazo en la ETSoc.....	23
Análisis de actores sociales .....	24
Estructura orgánica de la ETSoc .....	26
Alineamiento estratégico .....	28
Desglose de los pilares estratégicos .....	31
Cadenas de resultados .....	33
<i>Desarrollo académico, investigación-producción de conocimiento</i> .....	33
<i>Articulación con otras áreas de la Universidad</i> .....	34
<i>Transparencia y divulgación estratégicas</i> .....	35
<i>Participación estudiantil</i> .....	36
<i>Vinculación con la Sociedad, priorización de actores y acciones</i> .....	37
Sistema de seguimiento y evaluación.....	38
<i>Periodicidad de la evaluación</i> .....	40
Referencias bibliográficas.....	41
Anexos .....	43
<i>Anexo 1:</i> .....	43
<i>Anexo 2:</i> .....	45
Fotografías de sesiones presenciales de trabajo del PEETS .....	45

## Índice de figuras

Figura 1: PE-ETSoc 24-29: Recorrido realizado para la formulación del PEI 2024-2029 .....	13
Figura 2: PE-ETSoc 24-29: Diagrama de interdependencia de las cuatro fuerzas primarias.....	17
Figura 3: PE-ETSoc 24-29: Recuadro de posibles fenómenos de impacto sobre la sociedad .....	18
Figura 4: PE-ETSoc 24-29: Recuadro de escenarios posibles para América Latina, el Caribe y Costa Rica .....	19
Figura 5: PE-ETSoc 24-29: Factores de cambio de la ETSoc 2024-2029 .....	24
Figura 6: PE-ETSoc 24-29: Identificación de actores relevantes para la ETSoc 2024-2029 .....	25
Figura 7: PE-ETSoc 24-29: Organigrama de la ETSoc 2024-2029 .....	267
Figura 8: PE-ETSoc 24-29: Desglose Ejes Estratégicos UCR.....	299
Figura 8: PE-ETSoc 24-29: Desglose Ejes Estratégicos UCR (continua) .....	30
Figura 9: Desglose programático de los factores de cambio de la ETSoc 2024-2029 .....	31
Figura 9: Desglose programático de los factores de cambio de la ETSoc 2024-2029 (continua).....	32
Figura 10: PE-ETSoc 24-29: Identificación de indicadores de gestión y resultados .....	38
Figura 10: PE-ETSoc 24-29: Identificación de indicadores de gestión y resultados (continua).....	39
Figura 11: PE-ETSoc 24-29: Periodicidad de la evaluación del PE.....	40

## Siglas y Acrónimos

ACNUR: Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados

ALC: América Latina y el Caribe

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CEPAL: Comisión Económica para el Desarrollo de América Latina

CGR: Contraloría General de la República

COLTRAS: Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica

CONAI: Comisión Nacional de Asuntos Indígenas

CONAPAM: Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor

CONAPDIS: El Consejo Nacional de Personas con Discapacidad

DDHH: Derechos Humanos

IAFA: Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia

ICD: Instituto Costarricense sobre Drogas

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

INVU: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo

JPS: Junta de Protección Social

ODS: Objetivos del Desarrollo Sostenible

OIM: Organización Internacional de Migraciones

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PANACI: Patronato Nacional de Ciegos

PANI: Patronato Nacional de la Infancia

PEI: Plan Estratégico Institucional

PIB: Producto Interno Bruto

TFG: Trabajo Final de Graduación

UCR: Universidad de Costa Rica

WEF: Foro Económico Mundial

## Presentación desde la Dirección de la ETSoc

La Escuela de Trabajo Social (ETSoc) asumió el reto de construir su Plan Estratégico, con una visión prospectiva, en atención al Acuerdo de Asamblea de ETSoc, como se indica en el Acta de la Sesión 29-2021, del 15 de diciembre del 2021, el cual expresamente indica que:

“Se aprueba en firme la conformación de una Comisión que pueda recuperar los insumos y productos con los que se cuenta hasta la fecha y elabore una propuesta de cómo realizar el Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social. Paralelamente se trabajará lo vinculado al interinazgo en la Universidad, con el fin de realizar una propuesta acorde a la normativa universitaria.” (ETSoc, 2021)

Por lo anterior, se formuló el presente Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social 2024-2029; documento que define las líneas estratégicas a seguir en el próximo quinquenio, en aras de contribuir con el mejoramiento de la gestión académica y administrativa de nuestra ETSoc.

Las condiciones que se espera se presenten, se acentúen y desencadenen en este quinquenio serán especialmente retadoras para el país, la Universidad y la ETSoc que se ha caracterizado históricamente por posicionar la investigación, la docencia y la acción social, vinculadas a la gestión, desde un pensamiento crítico y una visión de promoción de los segmentos sociales; en especial los que viven condiciones de mayor vulnerabilidad.

Cabe señalar que este Plan se enmarca en los ejes establecidos por la Universidad de Costa Rica, como referentes para el trabajo que tenemos que realizar en el periodo 2024-2029; pero además se promovió en su formulación la aplicación de la metodología de la prospectiva estratégica para generar una reflexión colectiva acerca de: ¿Qué podría pasar en el futuro de la ETSoc? y ¿Qué podemos hacer para anticiparnos y precisar acciones estratégicas en la Unidad Académica?

La construcción de este Plan la lideró una Comisión, la cual promovió un proceso reflexivo y participativo con diferentes actores sociales, que se abocaron de forma comprometida en el análisis del contexto. Este proceso fue acompañado con el direccionamiento técnico de la Mag. Grace Hernández y Dr. Juan Carlos Mora, lo que permitió determinar los objetivos estratégicos que deseamos alcanzar.

A continuación, les presento el Plan que fue aprobado por la Asamblea de Escuela de Trabajo Social el 01 de noviembre 2023, en la sesión ordinaria 52-2023

**Carolina María Navarro Bulgarelli**  
Directora

## Antecedentes

La Escuela de Trabajo Social aprobó en sesión VIII-2012, el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2017. Del año 2017 al 2023, la Asamblea de Escuela ha reflexionado sobre la importancia de contar con una herramienta de planificación estratégica en la Unidad Académica; a continuación, se destacan las principales discusiones y acuerdos tomados sobre este tema:

### 2017:

En el acta de la sesión IV-2017 se tomó el acuerdo de: “Aprobar en firme la ampliación de la vigencia del Plan de Desarrollo Estratégico de la Escuela de Trabajo Social, hasta el 31 de agosto de 2017” (ETSoc, 2017).

En esta misma sesión, se plantean las diferencias que existen entre un Plan de Desarrollo Estratégico y un Plan Estratégico. También, se expone la relevancia y conveniencia de definir si la Unidad Académica va a construir un Plan de Desarrollo Estratégico o un Plan Estratégico.

En el acta de la sesión VIII-2017, se consignó el siguiente acuerdo: “Aprobar en firme la ampliación y vigencia del Plan de Desarrollo Estratégico de la Escuela de Trabajo Social hasta diciembre 2019” (ETSoc, 2017).

### 2018:

En acta de la sesión VIII-2018 se discutieron las diferencias entre un Plan de Desarrollo Estratégico y un Plan Estratégico.

En sesión XV-2018 se presentan las definiciones de Plan Estratégico Institucional y Plan de desarrollo académico, así mismo y se acuerda “...coordinar el equipo de trabajo que dará inicio a la elaboración del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social 2020-2025”. (ETSoc, 2018).

**2019:**

En el acta XIV-2019 se tomó el siguiente acuerdo: “Aprobar en firme la ampliación del período de vigencia del Plan de Desarrollo Estratégico de la Escuela de Trabajo Social hasta el 31 de julio de 2020” (ETSoc, 2019).

**2020:**

En sesión XV-2020 se presentó el informe de la Comisión que asumió la elaboración del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social y se acordó: “Aprobar en firme los acuerdos 3.1 y 3.2 tomados en esta sesión: 3.1 Aprobar la no ampliación del plazo de vigencia del Plan de desarrollo estratégico de la Escuela de Trabajo Social actual y 3.2 Elaborar una ruta para el diseño de escenarios de planificación frente al contexto actual, a partir de los insumos aportados por la Comisión que tuvo a cargo la realización del Plan de desarrollo estratégico de la Escuela” (ETSoc, 2020).

**2021:**

En sesión 16-2021 se da seguimiento al acuerdo tomado en la sesión XV-2020 respecto a la ruta para la planificación estratégica, se discutió que el Consejo Académico definió la contratación de una persona experta que mediante un *“método prospectivo estratégico”* asumió una propuesta para la formulación del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social.

En acta 17-2021 se realizó la presentación y análisis de la propuesta para la formulación de Plan Estratégico de la ETSoc por parte del Dr. Juan Carlos Mora Montero.

En sesión 20-2021 se tomó el acuerdo de: “Aprobar la propuesta de formulación del Plan Estratégico Prospectivo de la Escuela de Trabajo Social elaborada por el Dr. Juan Carlos Mora Montero, e iniciar su ejecución mediante un proceso ampliamente participativo” (ETSoc, 2020).

En acta 29-2021 se retomaron los avances de la propuesta de formulación del Plan Estratégico Prospectivo y se establece el acuerdo de: “Aprobar en firme la conformación de

una Comisión que pueda recuperar los insumos y productos con los que se cuenta hasta la fecha y elabore una propuesta de cómo realizar el Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social. Paralelamente se trabajará lo vinculado al interinazgo en la Universidad, con el fin de realizar una propuesta acorde a la normativa universitaria” (ETSoc, 2021).

En el siguiente apartado se anota el proceso metodológico para dar seguimiento al acuerdo tomado en la sesión 29-2021 de la Asamblea de Escuela de Trabajo Social.



## Mención metodológica

La construcción de este Plan Estratégico se realizó bajo el enfoque de prospectiva estratégica, la cual se caracterizó por la ejecución de una serie de acciones sistemáticas y rigurosas que propiciaron el análisis de las condiciones contextuales, la cultura y los valores de la ETSoc, así como de los escenarios óptimos a futuro y los resultados esperados.

El proceso se caracterizó por ser dinámico, inclusivo y movilizador de las personas parte de la ETSoc, en torno a la tarea deseada. Se diseñó un modelo metodológico participativo, que involucró al personal docente y administrativo, a la población estudiantil, a docentes con conocimientos teóricos y metodológicos en planificación estratégica, a exdirectoras de la Unidad Académica, a profesionales incorporadas al mercado laboral en ámbitos públicos y privados, a representantes gremiales y a las instancias de la Universidad de Costa Rica que emiten lineamientos, en cuanto al diseño de planes estratégicos. Se conformaron equipos de trabajo, de acuerdo con el momento del proceso y con ello, se logró el involucramiento de las personas en distintos niveles y grados de responsabilidad.

El fundamento operativo metodológico se basó en la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. De esta manera se recurrió a la elaboración de una investigación previa del entorno misional de la ETSoc<sup>1</sup> (Mora, 2021), entrevistas, grupos de discusión, encuestas en línea, revisión bibliográfica: documental y audiovisual, fichas síntesis de documentos de la Unidad Académica, bases de datos, entre otros.

Se presenta a continuación, de manera puntual, la ruta explicativa del proceso metodológico en momentos o fases; sin embargo, se tiene la claridad que la tarea no está acabada, más bien este Plan Estratégico de la Escuela convoca a todas las personas que forman parte de la ETSoc, a un continuo proceso de análisis y reflexión para incorporarle mejoras. Seguidamente en la figura 1 se presentan el recorrido realizado:

---

<sup>1</sup> Esta investigación previa en el Método de la Prospectiva Estratégica se denomina Estado del Arte.

Figura 1: PE-ETSoc 24-29: Recorrido realizado para la formulación del PEI 2024-2029

**1. Recuperando antecedentes y retomando el proceso** (enero 2022 a junio 2022)

En diciembre de 2021 la Asamblea de la ETSoc (sesión 29-2021) acordó la conformación de la Comisión de Plan Estratégico a la cual se le asignó la tarea de recuperar los productos previamente elaborados en la ETSoc, así como la construcción de una propuesta metodológica para ejecutar durante 2022-2023. En las sesiones 34-2022 y 35-2022 se presenta, discute y analiza un informe de avance de la elaboración del Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social

**2. Fundamentación teórico-metodológica** (abril a junio 2022)

Las categorías teórico-metodológicas que guiaron el proceso fueron construidas a partir de la búsqueda documental y bibliográfica de elementos relacionados con el contexto externo e interno de la ETSoc, la identificación y análisis de tendencias. En esta etapa, se sostuvo asesoría técnica con la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), se identificaron los ejes definidos en el plan estratégico de la UCR y se adaptaron a las particularidades de la ETSoc, se compiló información referente a la planificación prospectiva estratégica, así como de informes de gestión de la Unidad Académica. Se seleccionaron las técnicas de recolección, registro y análisis de la información. Para este proceso, en aras de definir las estrategias del PEETS se realizaron **14** sesiones de trabajo y se contó con la participación de 25 personas.

**3. Identificación y caracterización de poblaciones participantes** (junio a diciembre 2022)

Acercamiento a las principales características de las personas que forman parte de ETSoc y algunas de sus condiciones. Esta fase incluyó a personal administrativo y personal docente. Asimismo, se identificó parte de las condiciones propias del gremio de profesionales en Trabajo Social, desde el contexto laboral y nacional.

**4. Construcción y validación de estrategias** (abril 2022 a diciembre 2022)

Por medio de espacios de discusión y entrevistas se obtuvo insumos respecto a las aspiraciones, tendencias, preocupaciones y posibilidades para la ETSoc, desde la visión de diferentes grupos:

- **Población estudiantil:** 2 sesiones de discusión en las que participaron 15 personas representantes estudiantiles.
- **Representación gremial:** 3 sesiones, la primera con 10 profesionales insertas laboralmente en el sector público y el sector privado. La segunda sesión con 8 trabajadoras sociales que desempeñan funciones en puestos de jefatura. También participó la presidencia del COLTRAS en una entrevista
- **Exdirectoras de la ETSoc:** 1 sesión grupal con 3 exdirectoras y entrevista a 1 exdirectora. Además, se obtuvo insumos del evento: *"Trayectoria y desafíos desde la mirada de las personas directoras"*, como parte de las actividades efectuadas por la ETSoc para conmemorar el 80 Aniversario de la ETSoc.
- **Personal administrativo:** 1 sesión con 7 personas funcionarias, quienes brindaron aportes relacionados con estrategias que sustentan las funciones administrativas de la ETSoc.
- **Comisión Posgrado Trabajo Social:** 1 sesión, participan 5 personas docentes y 1 persona administrativa.
- **Comisión Posgrado de Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo:** 1 sesión, participan 7 personas docentes y 1 persona administrativa.

- **Personal docente:** 4 sesiones en las que se agrupó al personal de la siguiente manera: 5 docentes interinos con continuidad, 7 docentes interinos por ciclo y 9 docentes en propiedad.
- **Consejo Académico:** 1 sesión, en la que participaron 5 personas.

Para noviembre de 2022, se procesó la información obtenida de esta etapa y fue presentada para su validación ante el Consejo Académico, lo que conllevó la definición de un total de 34 estrategias, distribuidas en cada uno de los 6 ejes estratégicos definidos en el Plan Estratégico de la UCR (2021-2025), a saber: Excelencia Académica, Desarrollo Territorial y Sedes Universitarias, Inclusión Social y Equidad, Internacionalización, Excelencia en la Gestión y Vida Universitaria. Esta información se validó con la comunidad académica, mediante una estrategia de 4 grupos de trabajo que se ejecutó en 1 sesión en diciembre de 2022, a la que asistieron: 23 docentes, 6 administrativos y 9 estudiantes.

Durante el primer trimestre de 2023 se consolidó la información y se procedió a identificar los principales factores de cambio. De esta manera, se precisaron 29 estrategias relevantes, que marcan elementos importantes para los próximos cinco años de la ETSoc.

### 5. Construcción, validación de escenarios y diseño de la estrategia (marzo- abril 2023)

El objetivo de esta fase, como parte de la prospectiva estratégica, fue definir prioridades y responder a las siguientes interrogantes: *¿Hacia dónde se va? ¿Qué tan incierto se mira el futuro? ¿Cuál es el punto óptimo al que se quiere llegar en los próximos cinco años?*

Con la participación de 16 personas se aplicó un **cuestionario en línea** en el cual las estrategias identificadas en la fase anterior se agruparon en cuatro grandes escenarios de importancia para la ETSoc referidos a los retos, las acciones inmediatas, las acciones necesarias y las acciones menos urgentes del Plan Estratégico. Se avanzó con la construcción de la capacidad operativa para implementar el Plan Estratégico, así como con la definición del valor público y la legitimidad que la ETSoc desea alcanzar.

A partir del análisis de esos escenarios identificados se agruparon las estrategias de la siguiente manera:

1. Producción académica
2. Rendición de cuentas y transparencia
3. Participación estudiantil
4. Priorización de actores y grupos
5. Vinculación con la sociedad
6. Prioridades estratégicas
7. Articulación con otras áreas de la UCR
8. Desarrollo académico
9. Divulgación

Además, se realizaron 2 sesiones de trabajo, una en marzo 2023 en la que participaron 26 docentes, 5 administrativos y 1 estudiantes y otra en abril 2023 que asistieron 22 docentes, 5 administrativos y 3 estudiantes.

### 6. Construcción de las cadenas de resultados (10 de mayo 2023)

El Plan Estratégico fundamentó su metodología en el enfoque por resultados, el cual tiene como fin, que los resultados reflejen lo que se logra y no solo lo que se hace, definiendo así el valor público de la ETSoc.

En esta etapa se operativizó aún más el Plan Estratégico, al definir elementos como los resultados esperados de manera inmediata, así como los de corto, mediano y largo plazo; las poblaciones meta (personas usuarias), los entornos en los que se pretende generar los cambios (espacios de valor), las condiciones de vida de las personas (efectos) y el impacto (contribución). Todo lo anterior, mediante la elaboración de cadenas de resultados, para cada uno de los escenarios descritos en la fase anterior. Se realiza 1 sesión participaron 34 docentes, 4 administrativos. Cabe destacar, que siguiendo el diseño de la estrategia con prospectiva estratégica y mediante la técnica de análisis estructural, se construyeron 5 factores de cambio:

1. Desarrollo académico, investigación y producción de conocimiento
2. Transparencia y divulgación estratégicas
3. Participación estudiantil
4. Vinculación con la sociedad, priorización de actores y acciones
5. Articulación con otras áreas de la Universidad

#### **7. Diseño de sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico** (junio 2023)

La elaboración del componente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico permitió definir la forma en que se medirá el alcance de los resultados y el impacto durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico. Se propuso la permanente revisión de las acciones y procesos (identificados en la cadena de resultados), para ajustarlas según disposiciones normativas, de programación y presupuestación emitidas por la UCR u otras condiciones que surjan del contexto nacional e institucional.

#### **8. Redacción y validación del Plan Estratégico** (agosto a noviembre 2023)

Un equipo de docentes y estudiantes sistematizaron cada una de las etapas del proceso de construcción, esto permitió construir la síntesis ejecutiva del Plan Estratégico, la cual se presentó en 2 sesiones de trabajo para su validación ante el Consejo Académico y en XX sesiones para la toma de decisión que le compete a la Asamblea de Escuela.

#### **9. Coordinaciones con la Vicerrectoría de Administración** (agosto 2023)

En atención a recomendación del Consejo Académico, se procedió a realizar varias coordinaciones con esta Vicerrectoría para actualizar el organigrama de la Unidad Académica. Se sostuvieron 2 sesiones de trabajo a la que asistieron 3 personas administrativas.

#### **10. Tenemos el Plan Estratégico:** (noviembre 2023)

Más que un documento llamado Plan Estratégico, la ETSoc logró un proceso de trabajo conjunto, que permitió que las personas parte de la Unidad Académica aportaran y reflexionaran en torno a temas, aspiraciones, preocupaciones y propuestas comunes. Se realizó **un video de divulgación** para informar a la comunidad académica del recorrido realizado en la construcción del PEI 2024-2029. Este Plan Estratégico se presentó a la Asamblea de Escuela para la toma de decisión correspondiente.

Adicionalmente, en el siguiente enlace puede consultar algunos documentos utilizados en el camino recorrido de este proceso:

<https://drive.google.com/drive/folders/1UbcFDCqLYrSrZ-Mbl2EDrv8101P8oWG>

Posterior a la aprobación del Plan Estratégico, se debe iniciar con la creación de los planes operativos.

Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

A lo largo del proceso como se detalla en el recuento de la figura 1, se utilizaron insumos provenientes de una serie de fuentes. Por ejemplo el concepto de valor público (MIDEPLAN, Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público, 2019), la herramienta de la cadena de resultados (MIDEPLAN, Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo, 2016), las orientaciones de la UCR en materia de planificación; así como las definiciones para la técnica del MICMAC

(MIDEPLAN, 2018), el análisis de impacto/predictibilidad y la aplicación del “color Insight” (Godet, 2000).

En este proceso, además de las reuniones y coordinaciones que realizó la comisión ad honorem del plan estratégico, se efectuaron **37 sesiones de trabajo** con diferentes actores, en las que se tuvo un total de **113 participaciones**<sup>2</sup>: 30 estudiantes, 49 personas docentes, 10 personas administrativas y 24 profesionales externas (ver Anexo 1 y Anexo 2).

### ***La relevancia de la prospectiva estratégica***

La prospectiva estratégica ha venido tomando fuerza en el mundo desde hace ya varios años, especialmente por los resultados no satisfactorios que ha generado la aplicación de la planificación tradicional de corte más normativo y lineal.

Dentro de los principales aportes del enfoque prospectivo<sup>3</sup>, es poder generar un ambiente de construcción colectiva alrededor de la interrogante: ¿qué puede pasar en el futuro con el cumplimiento de la misión de la ETSoc? ¿qué aspectos podrían ser muy diferentes? y a partir de esa reflexión, ¿qué vamos a hacer como ETSoc? ¿qué áreas debemos fortalecer?

La riqueza de este proceso está en la generación de esa reflexión colectiva en torno a lo que aún no sucede, imaginar escenarios de futuros posibles y a partir de estos diseñar rutas de acción.

No se pretende en ningún momento intentar predecir el futuro; sino considerarlo de manera múltiple, como posibilidades y poder establecer que es lo que mejor conviene con las aspiraciones, visión, misión, valores y principios de la ETSoc.

A la luz de este enfoque prospectivo, es importante ir agrupando los diferentes planes, políticas, programas y proyectos que genere la ETSoc en el corto, mediano y largo plazo; así como orientar posibles alianzas y trabajo en redes.

---

<sup>2</sup> Total de participaciones, no participantes, esto, al tomar en cuenta que algunas personas asistieron a varias de las actividades del proceso de formulación del PE-ETSoc 2024-2029.

<sup>3</sup> Según lo indicado por el equipo técnico facilitador del proceso.

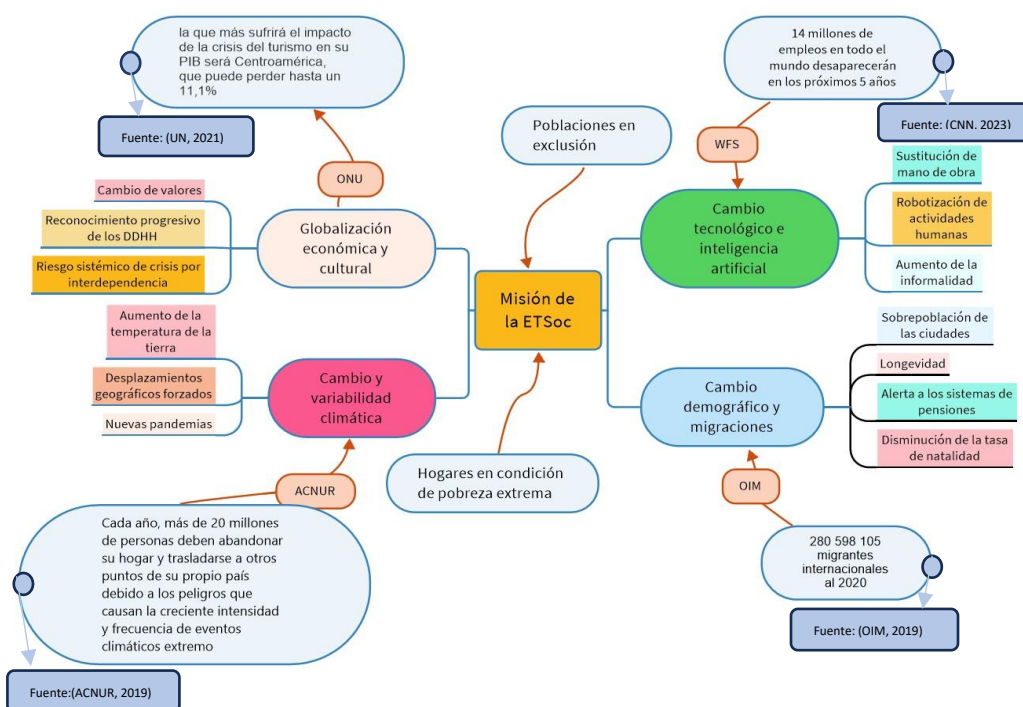
## Análisis del entorno misional de la ETSoc

El quinquenio 2024-2029 representa para la ETSoc, al igual que para el país y el mundo en general, un período de alta incertidumbre acerca de la forma en cómo evolucionarán ciertas tendencias y cómo emergerán una serie de factores de cambio que marcarán diferencia en la forma de hacer las cosas.

En especial se espera un cambio significativo sobre los grupos de interés con que trabaja la ETSoc, producto de la forma como se está conformando el futuro de la sociedad.

Para la comprensión de este entorno, en la figura 2 se muestran las cuatro fuerzas primarias<sup>4</sup> que están dando forma al futuro de la humanidad y cómo estarían determinado el entorno misional de la ETSoc.

Figura 2: PE-ETSoc 24-29: Diagrama de interdependencia de las cuatro fuerzas primarias



Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

<sup>4</sup> El concepto de "fuerzas primarias" que se aplicó en la formulación de este Plan, es parte del marco de las Megatendencias de EY Building a better working world (framework, 2021) que plantea cuatro tipos de fuerzas: fuerzas primarias, megatendencias, tendencias y señales débiles. A las fuerzas primarias se les reconoce como las fuerzas que moldean el futuro de la humanidad. Hoy se dice que son la tecnología, el cambio climático, la globalización y la demografía.

Aunque es posible que en otras condiciones estas fuerzas primarias generen muchas oportunidades para la ETSoc, las condiciones de la coyuntura que se vive, podrían estar generando una demanda adicional de población en condiciones de vulnerabilidad y exclusión social.

En la figura 2 se plantea como algunas megatendencias inciden sobre las fuerzas primarias, Para ello se aportan datos de ACNUR sobre desplazados climáticos, de la OIM sobre las migraciones, de la ONU sobre el turismo y del WEF sobre el futuro del trabajo.

Algunos de los fenómenos posibles que se están previendo se muestra en la figura 3:

Figura 3: PE-ETSoc 24-29: Recuadro de posibles fenómenos de impacto sobre la sociedad

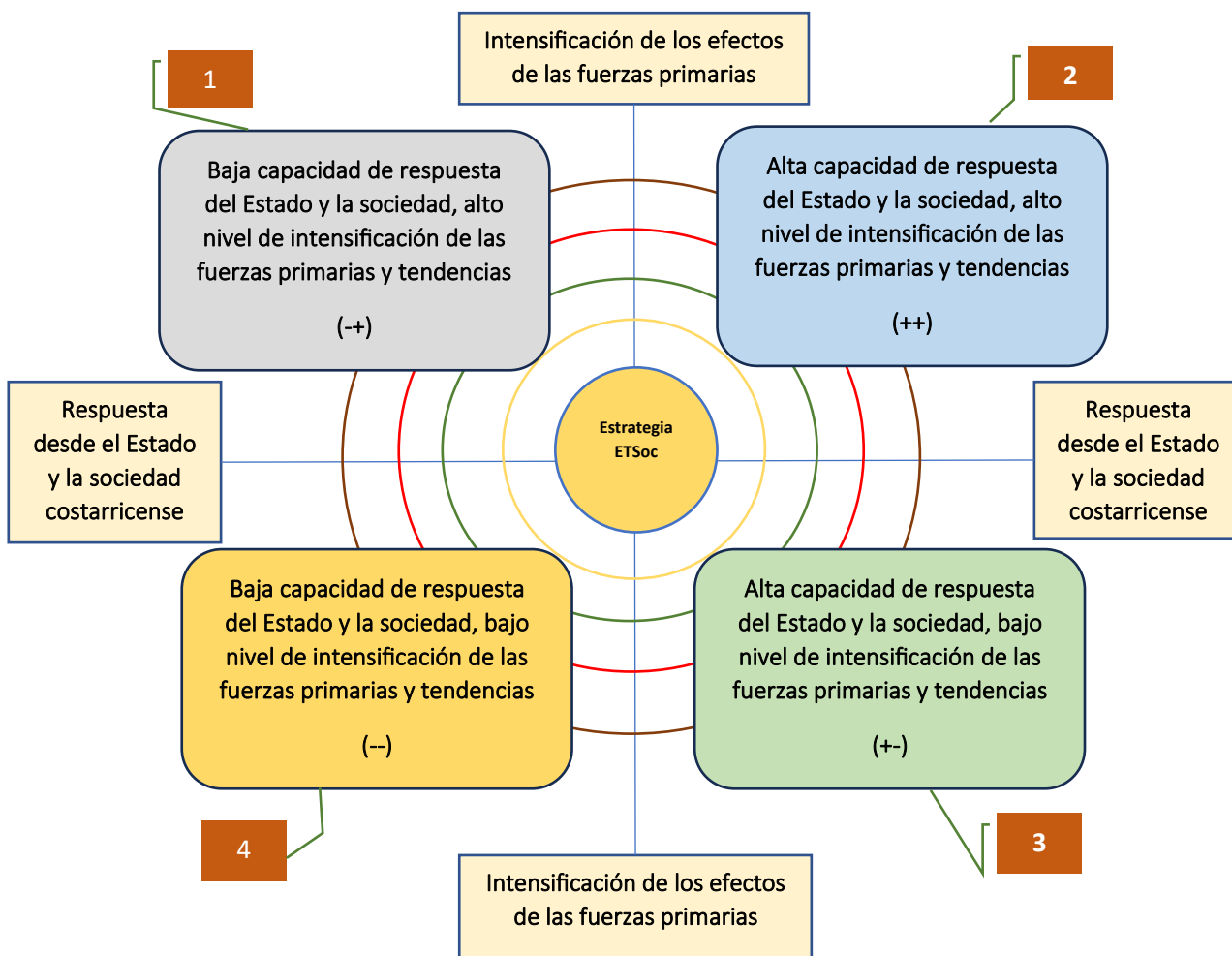
- Una sustitución masiva de población trabajadora como consecuencia de la robotización de tareas y la aplicación de la inteligencia artificial.
- Desplazados climáticos forzados, tanto a nivel interno del país, como de manera internacional, por efectos del cambio y la variabilidad climática.
- Concentración de grandes núcleos de población en las ciudades más grandes del país.
- Un aumento de la longevidad de la población; aunque no necesariamente en condiciones saludables.
- Un colapso de los sistemas de pensiones que pone en riesgo la protección y la seguridad social.
- Un crecimiento acelerado de la informalidad, como consecuencia de una recuperación económica postpandemia ralentizada y la penetración del narcotráfico.
- Un aumento de los flujos de la población migrante que demanda servicios por parte del Estado.
- Una disminución de la tasa de natalidad que afecta el equilibrio poblacional.
- Un reconocimiento progresivo de los Derechos Humanos sin las condiciones materiales para su realización y disfrute pleno.
- Una sociedad acelerada donde prolifera el deterioro de la salud mental de las personas.

Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

La interacción entre estas distintas fuerzas y las tendencias producto de las decisiones humanas es lo que genera diferentes escenarios de futuros posibles, probables y deseables para la humanidad, y, en este caso, para la ETSoc.

Para plantear estos escenarios se utilizó la técnica de los Ejes de Schwartz<sup>5</sup> haciéndose la aproximación que se presenta en la figura 4.

Figura 4: PE-ETSoc 24-29: Recuadro de escenarios posibles para América Latina, el Caribe y Costa Rica



Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

<sup>5</sup> Esta técnica consiste en la formulación de escenarios (Schwartz, 1996) (sectores) de futuro, con elementos que permitan en conjunto, conocer e intuir de alguna manera “gráfica” y figurativa, los resultados de cada una de las acciones y lo que podrían conllevar en el futuro propuesto.



De acuerdo con el criterio de las personas participantes en el proceso de formulación del PE-ETSoc, así como el análisis de la trayectoria y las decisiones que se están tomando en temas clave en el país, el cuarto de los escenarios posibles es el que tendría el mayor nivel de probabilidad de manifestarse.

La intensificación de los efectos y el impacto de las fuerzas primarias generando tendencias y acontecimientos que afectan a la humanidad parece inminente y, las formas de respuesta que está asumiendo la humanidad, en especial en América Latina y el Caribe (ALC), parece que van en sentido contrario a la necesidad. Aunado a esto, el impacto de la pandemia por COVID 19 entre marzo 2021 y mayo 2023, disminuyó aún más la capacidad de respuesta desde los Estados.

Todo parece indicar que ALC, tal y como plantea la Comisión Económica para el Desarrollo de América Latina (CEPAL), de no hacer un esfuerzo extraordinario, no cumplirá con las metas de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) al año 2030; condición que resulta esencial para superar una serie de problemáticas que aquejan a la humanidad (CEPAL, 2023).

### ***Implicaciones en el entorno misional de la ETSoc***

Frente a este escenario de futuro probable, la misión de la ETSoc de la Universidad de Costa Rica (UCR) adquiere mucha más vigencia. El aumento de población en condición de desigualdad social, exclusión, vulnerabilidad y rezago en muchos ámbitos de la vida, así como el reconocimiento progresivo de los Derechos Humanos, generará una demanda de participación elevada por parte de las personas trabajadoras sociales y sobre las acciones que, desde la investigación, la acción social y la producción académica puedan realizarse.

La coyuntura visualizada para el próximo quinquenio plantea una oportunidad sin precedentes para el posicionamiento de la ETSoc de la UCR y abrirá muchas puertas para su participación en procesos de articulación y coordinación interinstitucional y con el sector privado.

## Marco filosófico de la ETSoc

Es importante señalar que para efectos de este apartado se tomó como base los planteamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico 2012-2017 de la Escuela de Trabajo Social y, a partir del criterio técnico de los asesores que orientaron la construcción del plan estratégico prospectiva de la ETSoc, se optó por actualizar en términos de redacción los siguientes enunciados:

### *Nuestra misión es:*

Ofrecemos a las y los estudiantes una sólida formación académica sustentada en un proyecto educativo científico, innovador, ético-político, que les permite comprender e intervenir ante las múltiples expresiones de las desigualdades sociales, desde un posicionamiento crítico y comprometido con el respeto de los derechos humanos y el mejoramiento en las condiciones de vida de la población en condiciones de pobreza y exclusión social.

### *Nuestra visión al 2029*

La ETSoc es una Unidad Académica que articula la investigación y el desarrollo de la profesión con la acción social y con los procesos de formación académica de las y los profesionales inculcando el compromiso con la construcción de una sociedad equitativa y justa; la promoción y defensa de los derechos humanos para y con las poblaciones sujetas de su quehacer profesional y la participación en procesos de formulación y gestión de la política social desde una perspectiva de inclusión y ampliación de la democracia.

### *Nuestros valores son*

**Excelencia Académica:** es concebida como una filosofía del ser y hacer académico. Se sustenta en rigurosos fundamentos ontológicos, epistemológicos, teóricos y metodológicos, así como en posicionamientos ético-políticos que sean coherentes, y por ende, visibles en las prácticas y actitudes cotidianas de las y los miembros de la comunidad académica. Se apoya en criterios de calidad, eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo. Lo cual supone una

gestión que enriquece académicamente a la Escuela y a la Universidad en general y que, a su vez, está en sintonía con las necesidades y problemas emergentes del entorno social.

**Solidaridad y compromiso social:** todos los sectores sociales serán de interés para el quehacer de la Escuela de Trabajo Social; sin embargo, priorizaremos nuestra gestión hacia aquellos sectores cuyas condiciones de vida y de trabajo generan situaciones violatorias al pleno disfrute de sus derechos. Para lograrlo, construiremos conocimiento y acciones comprometidas con las realidades, necesidades, intereses y desafíos de estos actores sociales, desde una posición de promoción, defensa y exigibilidad de los derechos humanos, en pro de la equidad y la justicia social.

**Ampliación de la democracia:** parte de la construcción de procesos de participación crítica donde docentes, estudiantes y administrativos son considerados como sujetos que ejercen sus derechos y asumen sus responsabilidades. También, supone ir más allá de los límites de la comunidad universitaria para convertirse en promotor y defensor de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales, apoyando de esta forma los procesos de construcción de una democracia inclusiva.

**Aceptación de la diversidad humana:** parte de la no discriminación de personas por su condición de género, edad, etnia, preferencia sexual, opción política y religiosa, pero la trasciende. Implica valorar y aceptar lo (a) diferente, lo heterogéneo, lo múltiple, concibiéndolo como posibilidad, no como obstáculo, para la construcción e implementación de propuestas integrales dirigidas a diversos grupos sociales.

**Autonomía universitaria:** es el derecho que poseemos como Unidad Académica para expresarnos y actuar de forma independiente y crítica, en consecuencia, con las disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica y las reglamentaciones correspondientes.

### ***Propuesta de co-creación de valor de la ETSoc***

La ETSoc de la UCR contribuye a la creación de valor en la sociedad costarricense y mundial mediante:

Una formación de personas profesionales con los fundamentos teóricos-metodológico éticos-políticos y técnicos operativos que les permitan un alto compromiso con la sensibilidad y la cercanía para aportar al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables y en exclusión social.

Nuestros programas y acciones en investigación aportan información, datos y hallazgos de gran utilidad para el diseño de políticas sociales en el país.

Nuestra acción social está orientada a contribuir de manera decidida en aportar soluciones a las condicionantes que afectan a nuestras poblaciones meta.

La producción académica de la ETSoc, desde los trabajos de los estudiantes, hasta los artículos, ponencias y libros de los y las docentes, ofrecen a las personas tomadoras de decisiones, insumos para mejor fundamentar sus acciones.

### **Factores de cambio de corto y mediano plazo en la ETSoc**

Los factores de cambio<sup>6</sup> para la ETSoc para el período 2024-2029 fueron generados por medio de la aplicación de la técnica del Análisis Estructural<sup>7</sup>. Los cinco factores de cambio que se muestran en la figura 5 representan aquellos, en los cuales existen mayores oportunidades emergentes que aprovechar y situaciones no deseadas que anticipar<sup>8</sup>. En la figura se presentan de forma vertical.

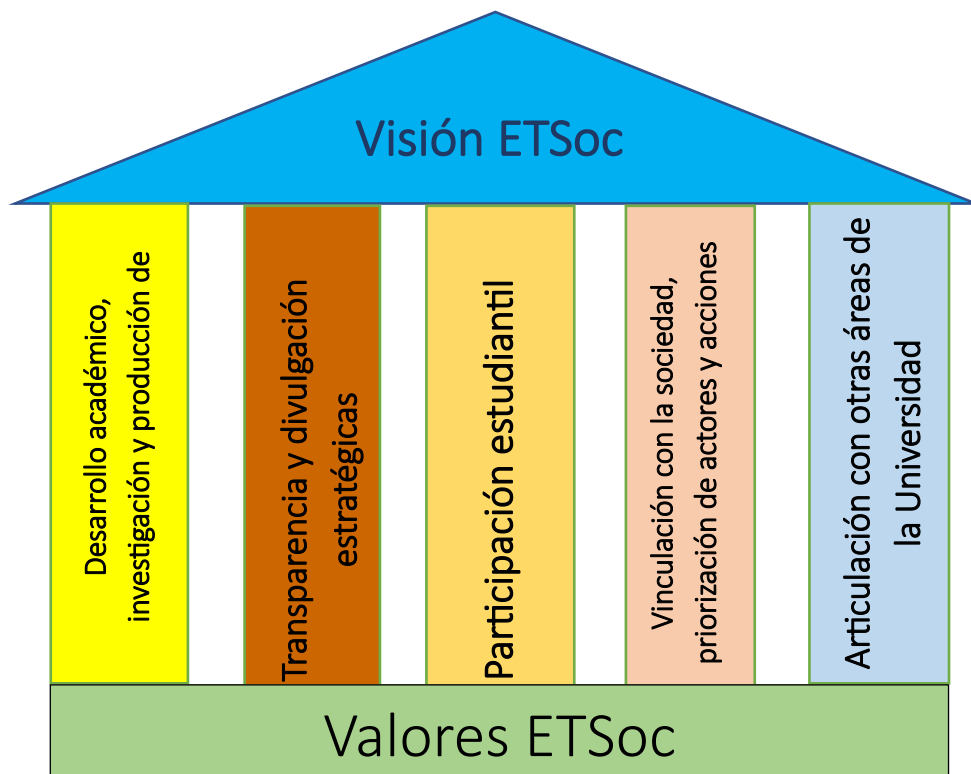
---

<sup>6</sup> Los factores de cambio representan aquellas variables que según el análisis de las personas que participan en un proceso de prospectiva estratégica (Godet M. , 2000), representan el mayor potencial para generar procesos de cambio.

<sup>7</sup> En el método de la prospectiva estratégica (Godet M. , 2000), el análisis estructural es una técnica de análisis de sistemas de impacto cruzado, que al permitir detectar relaciones “escondidas” y descomponer el sistema en subsistemas, puede ayudar a reconocer lo que de otra forma no era perceptible.

<sup>8</sup> Inicialmente se trabajó con nueve factores de cambio, que posteriormente se fueron agrupando, hasta llegar a los cinco, que finalmente se consensuaron en los talleres de trabajo y sobre los cuales se desarrolla la propuesta programática.

Figura 5: PE-ETSoc 24-29: Factores de cambio de la ETSoc 2024-2029



Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

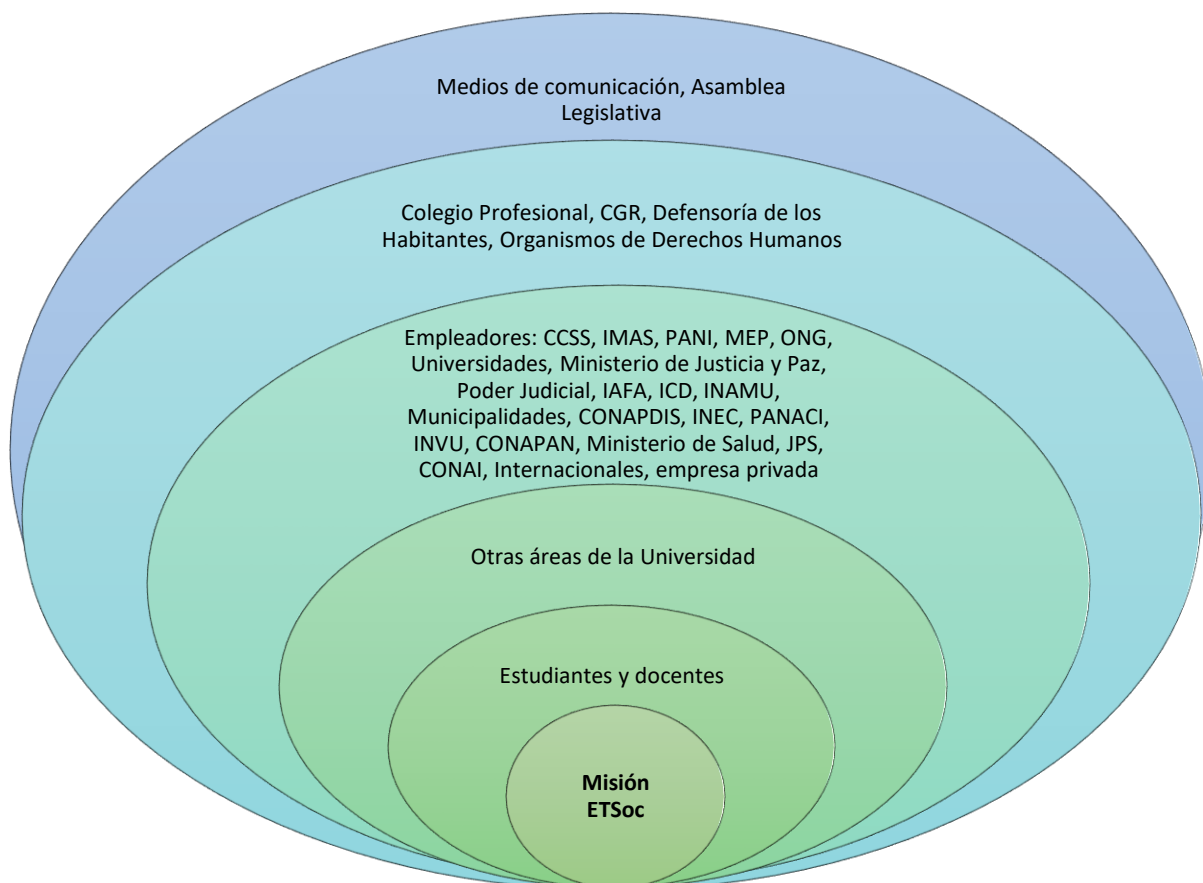
### Análisis de actores sociales

El análisis de actores sociales ha sido clave en este proceso, particularmente porque se entiende que la co-creación de valor público por parte de la ETSoc, está relacionada con la generación de alianzas y trabajo en redes con otros actores, que le permitirán maximizar los efectos y el impacto del cumplimiento de su misión.

La identificación de actores sociales no implica únicamente el reconocer aquellos con los cuales ya se han tenido alianzas, sino valorar, en perspectiva, diferentes partes interesadas para los planes futuros de la ETSoc.

A continuación, en la figura 6 se muestra el radar de actores con niveles de cercanía asociados a la misión de la ETSoc:

Figura 6: PE-ETSoc 24-29: Identificación de actores relevantes para la ETSoc 2024-2029



Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

Con la mayor parte de estos actores ya la ETSoc ha tenido relación y acciones conjuntas; no obstante, el presente Plan se orienta hacia fortalecer esas relaciones de diversas formas: prácticas profesionales, trabajos finales de graduación, investigaciones conjuntas, proyectos de acción social, producción académica, asesoría de la formulación de políticas sociales, entre otras posibilidades.

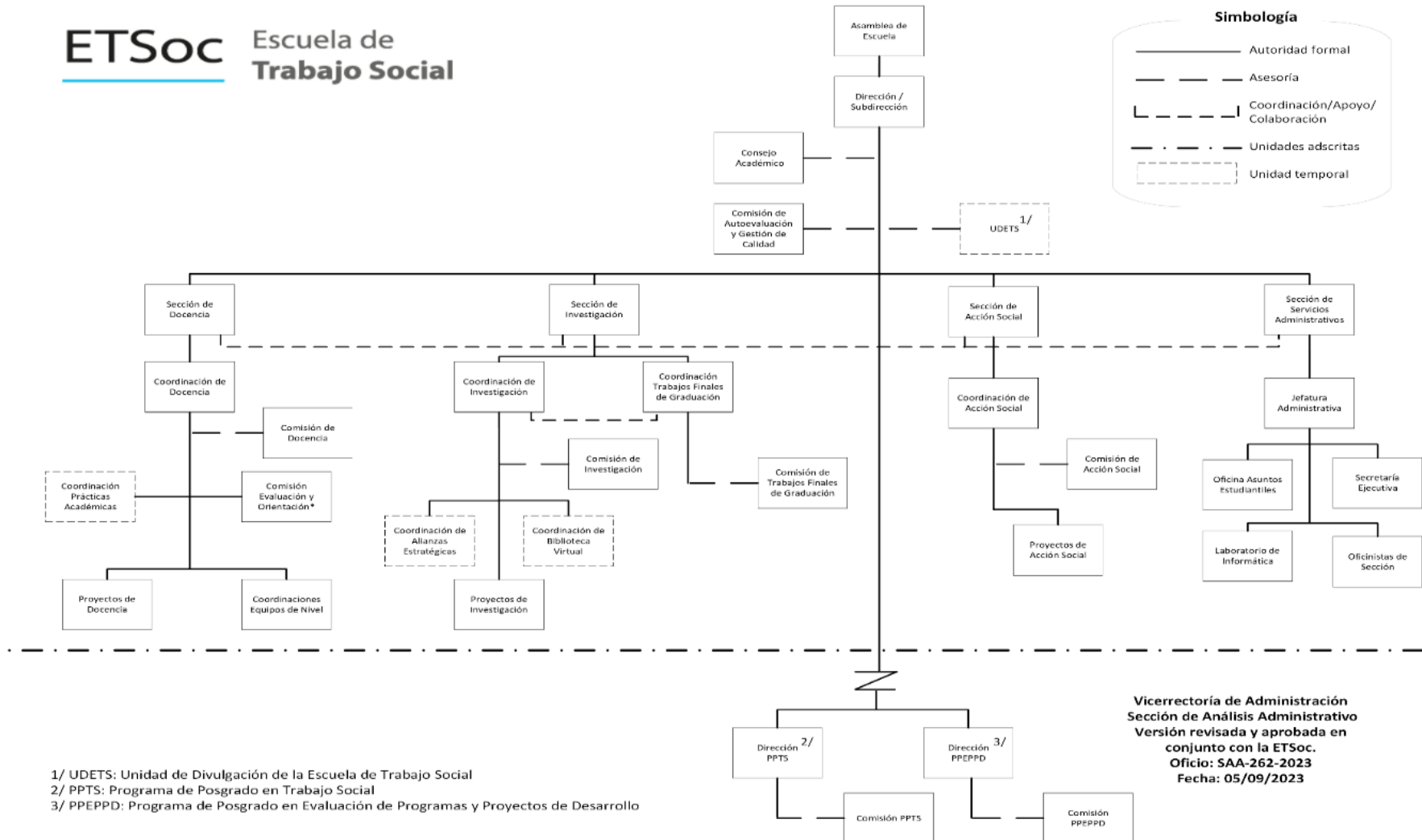
## Estructura orgánica de la ETSoc

La Escuela de Trabajo Social cuenta con una estructura organizativa que fue aprobada en la sesión VII del 2003 de la Asamblea de Escuela, en donde se acordó: “Se aprueba en firme el documento Actualización de las funciones de los órganos de la estructura organizativa de la Escuela de Trabajo Social” (ETSoc, 2003). Dicho documento fue actualizado en el año 2013 e incorporó la estructura organizativa vigente para ese año.

Para el quinquenio 2024-2029, considerando las reflexiones y análisis que se han realizado desde el Consejo Académico, se plantearon modificaciones que permitan una nueva actualización y fortalecimiento de la estructura orgánica de la Escuela de Trabajo Social, acorde con la normativa institucional vigente.

Por lo anterior, en la figura 7, se muestra la estructura orgánica de la ETSoc para el próximo quinquenio, organigrama, que fue elaborado con la asesoría de la Vicerrectoría de Administración de la Universidad de Costa Rica.

Figura 7: PE-ETSoc 24-29: Organigrama de la ETSoc 2024-2029



Fuente: Elaboración del Lic. Juan Carlos Sánchez (2023, Vicerrectoría de Administración, Universidad de Costa Rica).



Una vez aprobado el Plan Estratégico y como parte del Plan Anual Operativo corresponde a la Dirección y jefatura administrativa, actualizar el documento Estructura Organizativa de la Escuela de Trabajo Social, con las modificaciones presentadas en el organigrama.

## **Alineamiento estratégico**

La Universidad de Costa Rica desarrolló su Plan Estratégico Institucional 2021-2025<sup>9</sup> con base en seis ejes estratégicos: Excelencia Académica, Desarrollo Territorial y Sedes Universitarias, Inclusión Social y Equidad, Internacionalización, Excelencia en la Gestión y Vida Universitaria.

Para construir el Plan Estratégico, la Escuela de Trabajo Social, tomó como punto de partida los 6 ejes del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 y asumió como parte del proceso de reflexión colectiva, los diálogos realizados con la comunidad académica para posicionar las especificidades que caracterizan a la Unidad Académica.

De este modo, el presente apartado, corresponde a la conceptualización de cada uno de los ejes, a partir de las reflexiones, visiones y conocimientos de las personas que participaron en los diferentes espacios de consulta desarrollados en el proceso de formulación del PEETS.

Se enuncia a continuación, cada uno de los seis ejes con base en la comprensión institucional y de forma paralela, la conceptualización de estos, a partir de los aportes de la comunidad académica de la ETSoc.

---

<sup>9</sup> Plan Estratégico Institucional aprobado por el Consejo Universitario en la sesión ordinaria No. 6486 del 4 de mayo del 2021.

Figura 8: PE-ETSoc 24-29: Desglose Ejes Estratégicos UCR

Ejes Estratégicos	Marco Institucional:	Escuela de Trabajo Social:
Excelencia Académica	Refiere a la búsqueda permanente de la alta calidad y pertinencia para la construcción, comunicación y gestión del conocimiento en los tres ámbitos sustantivos de la Universidad: investigación, docencia y acción social, así como en la interacción entre distintas disciplinas y saberes. (UCR. 2021.p.8)	Eje que agrupa las acciones dirigidas a promover en el equipo docente y en el estudiantado, la continua actualización de habilidades, destrezas y conocimientos teórico-metodológicos para que el quehacer de la Unidad Académica, desde los espacios de docencia, acción social e investigación, contribuyan al fortalecimiento del debate permanente de la realidad social a nivel nacional, regional y global, con un enfoque crítico, abierto a la pluralidad de pensamiento y cuyos resultados coloquen a la ETSoc como un referente institucional y nacional, en cuanto al análisis de política pública y política social.
Desarrollo territorial y sedes universitarias	Se refiere a la participación e impacto de la Universidad en los procesos de desarrollo integral impulsados en las diferentes regiones, en reconocimiento de las distintas dinámicas, necesidades, particularidades y posibilidades en los territorios. Con esto, se pretende cubrir la geografía nacional con el aporte académico mediante la docencia, la investigación y la acción social. (UCR.2021. p.8)	Se comprende como la formulación y ejecución de acciones desde docencia, acción social e investigación que se dirigen al análisis crítico y reflexivo de los debates nacionales, regionales y globales, en torno a la descentralización, regionalización, territorialidad y localidad, a la luz de las condiciones históricas, que han perpetuado la exclusión social, pobreza, vulnerabilidad y desigualdad de determinados grupos, regiones y territorios, tomando en cuenta la posibilidad y viabilidad de articular con otras unidades académicas, programas y proyectos existentes en sedes regionales.
Inclusión social y equidad	Corresponde al compromiso de la institución para participar activamente en la construcción de una sociedad inclusiva, en función de lograr el bien común y teniendo como prioridad a los grupos más vulnerables. (UCR. 2021.p.8)	Responde a las acciones estratégicas orientadas al compromiso ético-político con el reconocimiento y visibilización de las condiciones que median las desigualdades y la exclusión social, por medio de la gestión de procesos de docencia, investigación y acción social, sustentados en la participación social, como fundamento para vincular las necesidades, representaciones y significados de los grupos históricamente vulnerados por el Estado y su institucionalidad.
Internacionalización	Corresponde a la forma de concebir la construcción del conocimiento como una tarea propia de toda la humanidad, que requiere de una comunicación de saberes a nivel global. Esta noción corresponde a una de las aspiraciones originales de la institución universitaria, en tanto esta, es una entidad que busca desarrollarse en todos los ámbitos del conocimiento. (UCR. 2021. p. 8)	Escuela de Trabajo Social: eje mediante el que se promueven estrategias de movilidad internacional, que permita al personal docente y estudiantes adquirir conocimientos regionales y globales de la realidad, para el fortalecimiento del currículo, la identificación de debates y tendencias teórico-metodológicas, el intercambio de buenas prácticas, a la vez se incentive la producción y publicación académica.

Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

Figura 8: PE-ETSoc 24-29: Desglose Ejes Estratégicos UCR (continua)

Ejes Estratégicos	Marco Institucional:	Escuela de Trabajo Social:
Excelencia en la gestión	Es el deber de crear e implementar mecanismos y estrategias para el uso más transparente y eficiente de los recursos, los servicios y los procedimientos administrativos, para procurar la sostenibilidad financiera y garantizar la distribución equitativa de recursos, la simplificación y descentralización oportuna de procesos, la excelencia en la gestión y la rendición de cuentas.	Eje con el que se procura maximizar su quehacer, mediante una estructura organizativa que integra la gestión académica y la gestión administrativa, para la formulación de políticas internas, que promueven mejores condiciones de trabajo para el personal docente y administrativo, así como un servicio que responda a las necesidades del estudiantado. Lo anterior, por medio de una administración financiera estable, transparente, sólida, sostenible, abierta a la evaluación permanente y habituada a la rendición de cuentas.
Vida Universitaria	Se refiere a la creación de espacios y ambientes para la promoción del bienestar biopsicosocial de la comunidad universitaria (estudiantado, personal académico y administrativo), los cuales deben estar libres de todo tipo de acoso y discriminación. La vida universitaria también incluye la gestión adecuada del talento humano, pues ello promueve el desarrollo académico y personal de estos grupos.	Es el eje que incorpora todas aquellas acciones estratégicas a favor de una cultura de bienestar integral, basada en prácticas de respeto, equidad e inclusión, entre el personal docente, el personal administrativo y el estudiantado, promoviendo así, el sentido de pertenencia y la visión de equipo, en ambientes libres de cualquier manifestación de violencia.

Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

Es oportuno indicar que para desarrollar el proceso de la prospectiva estratégica se tomó como referente las conceptualizaciones que la comunidad académica de la Escuela de Trabajo Social realizó sobre los 6 ejes estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Universidad de Costa Rica y siguiendo la guía orientadora del MIDEPLAN (2018) los conceptos de eje estratégico y pilar estratégico adquieren la misma funcionalidad en el diseño de la estrategia; por lo que, en el PEETS se utilizará el concepto de pilares estratégicos y no de ejes estratégicos.

## Desglose de los pilares<sup>10</sup> estratégicos

Los pilares y acciones estratégicas de la ETSoc, ya en esta parte de diseño, surgieron a partir de los factores de cambio identificados anteriormente, pues se trata de las variables con mayor potencial de cambio.

Figura 9: Desglose programático de los factores de cambio de la ETSoc 2024-2029

Factores de cambio	Pilares estratégicos	Acciones estratégicas
Desarrollo académico, investigación y producción de conocimiento	Producción académica	Realizar un diagnóstico sobre las líneas de investigación existentes y las necesidades identificadas de producción académica.
	Desarrollo académico	Creación de una comisión para actualizar el perfil de contratación docente y crear planes de desarrollo de capacidades académicas.
	Investigación y generación de conocimiento	Posicionar a la ETSoc como una unidad generadora de conocimiento en el campo del Trabajo Social y el aporte a los principales temas sociales de la agenda nacional.
Transparencia y divulgación estratégicas	Temas de divulgación	Establecer una agenda temática sobre la cual la ETSoc concentrará la atención en el próximo quinquenio.
	Medios para la divulgación	Seleccionar los medios de divulgación que mejor permitan llevar el mensaje a los actores y partes interesadas.
	Mensajes estratégicos	Elaborar los mensajes de acuerdo con las características de los actores meta sobre los cuales se quiere incidir.
Participación estudiantil	Espacios	Estimular la organización de eventos académicos organizados, liderados y con producción académica estudiantil.
	Incentivos	Lograr la participación e intercambios estudiantiles a nivel nacional y centroamericano, que fortalezcan la presencia de estudiantes en espacios de incidencia política.
	Articulación	Generar espacios de articulación de los y las estudiantes de la ETSoc en las agendas universitarias y nacionales, como actores de cambio.

Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

<sup>10</sup> De acuerdo con la guía orientadora del MIDEPLAN (2018) utilizada, los conceptos de pilar y eje estratégico adquieren la misma funcionalidad de diseño. En este plan se usa pilar por la forma visual que se dio a la construcción del entorno misional que se muestra en la figura 5; en donde los cimientos que sostienen la estructura en forma de casa (visión) y que tienen su raíz en los valores, son los pilares. Es decir, los pilares estratégicos del PEETS 2024-2029 contemplan los conceptos establecidos en los ejes estratégicos estipulados en el PEI 2021-2025, exceptuando el eje Vida Universitaria ya que, en la reflexión colectiva, se consideró que dicho eje transversa los cinco pilares estratégicos de la ETSoc.

Figura 9: Desglose programático de los factores de cambio de la ETSoc 2024-2029 (continua)

Factores de cambio	Pilares estratégicos	Acciones estratégicas
Vinculación con la sociedad, priorización de actores y acciones	Actores	Elaborar y mantener actualizado un mapa de los actores sociales con los que la ETSoc aspira generar alianzas estratégicas en el corto y mediano plazo.
	Áreas temáticas que incorporen la inclusión y equidad	Definir de manera colectiva las áreas temáticas del desarrollo del país y el mundo, sobre las cuales se orientará la acción docente, investigativa y de acción social de la ETSoc.
	Territorios	Establecer una priorización de los territorios nacionales sobre las cuales se orientará la acción docente, investigativa y de acción social de la ETSoc.
Articulación con otras áreas de la Universidad	Redes	Formar e integrarse a redes universitarias de investigación y acción social, que permitan el desarrollo de sinergias.
	Agendas temáticas	Valorar las agendas temáticas de la universidad y proponer temas sobre los cuales se articule la actividad de la ETSoc
	Intercambio	Liderar intercambios académicos a nivel universitario, que posicionen a la ETSoc como actor de cambio social.

Figura 9: Desglose programático de los factores de cambio de la ETSoc 2024-2029 (continua)

Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

Para efecto de la visualización del valor que aporta la ETSoc a sus partes interesadas y a la sociedad en general, se presenta a continuación los cinco factores de cambio para el quinquenio 2024-2029, a partir del instrumento de la cadena de resultados:

## Cadenas de resultados

### *Desarrollo académico, investigación-producción de conocimiento*

Insumos Recursos Condiciones	Actividad/ proceso (Se derivan de los Pilares Estratégicos)	Productos (Bienes y servicios)	Resultados <sup>11</sup>	Efecto	Impacto
Estudiantes Docentes Aulas Equipos Personal administrativo Tecnología Alianzas con actores y socios estratégicos Presupuesto Carga académica Experiencia de la ETSoc Normativa Redes	<p>Creación de una comisión para actualizar el perfil de contratación docente.</p> <p>Actualización del perfil de contratación.</p> <p>Creación de un plan de transición para el personal docente que no cuente con los requisitos establecidos.</p> <p>Creación de instrumento que valore las aptitudes, intereses y compromisos del personal docente.</p> <p>Construcción de procedimiento, a partir de las prioridades estratégicas y cargas académicas, para el nombramiento de personal docente en proyectos de acción social, investigación y docencia.</p> <p>Creación de una comisión para construir la política que integre personal de la ETSoc y otras instancias</p> <p>Realización de un diagnóstico sobre las líneas de investigación existentes y necesidades identificadas sobre la producción académica</p> <p>Establecimiento de un perfil de personas investigadoras, considerando las particularidades según género, para establecer acciones afirmativas.</p> <p>Construcción de la política sistémica de investigación y producción de conocimiento y su respectivo plan de acción.</p> <p>Diseño de un Plan de Producción Académica 2023-2028.</p> <p>Conformación de equipos y redes de trabajo conjunto.</p> <p>Asignación de carga académica permanente a los proyectos de investigación.</p>	<p>Formación y capacitación docente.</p> <p>Producción académica en diversos campos de investigación, acción social y docencia.</p> <p>Publicaciones periódicas.</p>	<p>Que la ETSoc cuente con el documento actualizado o con un nuevo perfil de contratación docente para personal interino y en propiedad.</p> <p>Docentes con aptitudes, interés y compromiso para investigar, publicar.</p> <p>Proyectos de acción social, docencia e investigación que enriquezca el quehacer de la unidad académica acorde con las prioridades estratégicas.</p> <p>Política sistemática de investigación y producción de conocimiento, que permita fortalecer las competencias académicas con vinculación social e institucional (Sociedad-Estado-Universidad)</p>	<p>Educación de calidad</p> <p>Legitimidad profesional a nivel social.</p> <p>Vinculación social e institucional (Sociedad-Estado-Universidad)</p>	<p>Reflexión crítica y posicionamiento político sobre la realidad nacional.</p> <p>Mejoramiento de la educación pública costarricense.</p> <p>Mejoramiento de los servicios sociales.</p> <p>Recuperación de Derechos Humanos.</p>

<sup>11</sup> En la cadena de resultados, se parte de que los efectos y el impacto son cambios positivos que se generan para las poblaciones y la sociedad; sin embargo, hay un grupo de resultados que generen cambios positivos, pero al interno de la organización como el fortalecimiento de la normativa, las capacidades, el clima laboral, entre otros.

*Articulación con otras áreas de la Universidad*

Insumos Recursos Condiciones	Actividad/ proceso	Bienes y servicios	Resultados	Efecto	Impacto
<p>Estudiantes</p> <p>Docentes</p> <p>Aulas</p> <p>Equipos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Tecnología</p> <p>Alianzas</p> <p>Presupuesto</p> <p>Carga académica</p> <p>Experiencia de la ETSoc</p> <p>Normativa</p> <p>Redes</p>	<p>Vinculación con institutos de investigación.</p> <p>Negociación y establecimiento de redes institucionales para que las tres áreas sustantivas ejecuten proyectos de investigación, acción y docencia, con Unidades Académicas, Posgrados, Institutos, Centros de Investigación y Sedes Regionales, sobre ejes temáticos en común, como: niñez, adolescencias y juventudes, pobreza, entre otros.</p> <p>Desarrollo de vínculos interdisciplinarios para actividades o proyectos de investigación, acción social y docencia, tanto para el estudiantado como para el equipo docente.</p>	<p>Investigaciones concretas, compartidas, conversatorios y foros, posicionamientos, programas de posgrado, cursos de extensión docente</p>	<p>Fortalecimiento de los vínculos de la ETSoc con otras áreas.</p> <p>Aprovechamiento de los recursos, fortalecimiento de la propia investigación, docencia y acción social de la ETSoc</p> <p>Redes consolidadas para las tres actividades sustantivas de la Universidad.</p>	<p>La unidad académica como referente universitario en ámbitos de comprobada trayectoria (política social, asistencia social, servicios sociales, gerencia social, ambiente, niñez, adolescencia, educación de personas adultas, discapacidad, entre otros).</p>	<p>Incidencia técnica y política</p>

*Transparencia y divulgación estratégicas*

Insumos Recursos Condiciones	Actividad/ proceso	Bienes y servicios	Resultados	Efecto	Impacto
<p>Estudiantes</p> <p>Docentes</p> <p>Aulas</p> <p>Equipos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Tecnología</p> <p>Alianzas</p> <p>Presupuesto</p> <p>Carga académica</p> <p>Experiencia de la ETSoc</p> <p>Normativa</p> <p>Redes</p>	<p>Mejoramiento de los procesos de comunicación interna de la Escuela de Trabajo Social; desde las coordinaciones de Docencia, Investigación, Acción Social y Prácticas Académicas, Posgrados y otras comisiones permanentes y especiales.</p> <p>Definición de la política oficial para los procesos de divulgación de la unidad académica (responsabilidades, prioridades, procedimientos, tiempos, medios disponibles) y mantener una UDETS permanente.</p> <p>Definición de procesos de divulgación y transparencia de los resultados y caminos recorridos que reflejen las vinculaciones estratégicas de la ETSoc con los grupos de interés.</p> <p>Creación de espacios regulares para socializar actividades ordinarias y estratégicas que se desarrollan en docencia, acción social e investigación con acciones que consideren al personal docente y estudiantil.</p>	<p>Información de calidad sobre el quehacer y aportes de la ETSoc.</p> <p>Publicación sistemática mediante circulares, medios tecnológicos, procesos participativos, informes, boletines (entre otras).</p> <p>Información accesible para los grupos de interés.</p>	<p>Comunidad académica comprometida con la comunicación sistemática y actualizada de su quehacer académico.</p> <p>Comunidad académica con conocimiento preciso sobre la ruta para desarrollar.</p>	<p>Procesos de divulgación que reflejen la articulación de las distintas instancias de la Escuela de Trabajo Social.</p> <p>Comunidad externa con conocimiento actualizado.</p> <p>Establecimiento de una “cultura” de divulgación y transparencia, que trascienda los mecanismos ya establecidos de “rendición de cuentas institucionales”. Desmitificar la imagen que han querido colocar en torno a la función pública y la educación pública superior.</p>	<p>Vinculación con actores, organizaciones e instituciones.</p> <p>Reconocimiento de la relevancia de la inversión social en la educación superior pública.</p>



*Participación estudiantil*

Insumos, recursos, condiciones	Acciones y procesos	Bienes y servicios	Resultados	Efectos	Impacto
<p>Estudiantes</p> <p>Docentes</p> <p>Aulas</p> <p>Equipos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Tecnología</p> <p>Alianzas</p> <p>Presupuesto</p> <p>Carga académica</p> <p>Experiencia de la ETSoc</p> <p>Normativa</p> <p>Redes</p>	<p>Promoción de la producción académica.</p> <p>Creación de espacios de diálogo e intercambio.</p> <p>Promoción de la generación de movilidad internacional estudiantil.</p> <p>Proceso de docencia</p> <p>Proceso de investigación</p> <p>Proceso de acción social</p> <p>Proceso de producción académica</p>	<p>Estudiantes y profesionales con fuerte solidez teórica, que implica un posicionamiento crítico y de la realidad social.</p> <p>Estudiantes y profesionales con apropiación ético-político y técnico-operativa, que garantice un ejercicio profesional en el marco de los Derechos Humanos.</p>	<p>Fortalecimiento de los procesos de formulación, ejecución y evaluación de la política social.</p> <p>Impulso de procesos de construcción gremial y de ciudadanía.</p>	<p>Participación autónoma, real y efectiva en espacios de toma de decisión.</p> <p>Incidencia política.</p>	<p>Mejoramiento de las condiciones de exigibilidad de los derechos, que impacte en las condiciones de vida de la población.</p>

*Vinculación con la Sociedad, priorización de actores y acciones*

Insumos, recursos, condiciones	Acciones y procesos	Bienes y servicios	Resultados	Efectos	Impacto
<p>Estudiantes</p> <p>Docentes</p> <p>Aulas</p> <p>Equipos</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Tecnología</p> <p>Alianzas</p> <p>Presupuesto</p> <p>Carga académica</p> <p>Experiencia de la ETSoc</p> <p>Normativa</p> <p>Redes</p>	<p>Elaboración de un mapeo articulado de actores, territorios y grupos priorizados, según vulnerabilidades.</p> <p>Impulso de Seminarios de Graduación, Investigación Docente. Foros, Paneles y otras actividades académicas con proyección nacional.</p> <p>Articulación de la investigación, la docencia y la acción social, a la luz de la discusión crítica del contexto.</p> <p>Identificación de áreas territoriales y actores vinculados a estas temáticas; así como de contrapartes locales e institucionales.</p> <p>Establecimiento de seminarios de graduación permanentes, que se definan por su articulación orgánica, con determinados nichos sociolaborales del Trabajo Social, así como con movimientos sociales y poblaciones específicas, o bien áreas geográficas</p>	<p>Investigación continua del entorno</p> <p>Creación de foros de reflexión.</p> <p>Trabajo Comunal Universitario.</p>	<p>Vínculos potenciados, acciones y productos concretos en Docencia, Investigación, Acción Social en grado y postgrado, con visión -perspectiva- enfoque inter y transdisciplinariedad.</p> <p>Unidad académica con líneas de trabajo claras, que respondan a desafíos contextuales, capaces de articular en los ejes fundamentales.</p> <p>Aumento del vínculo e impacto de la UCR, en las comunidades, a través de las prácticas de tercer año.</p>	<p>Acción sustantiva de la ETSoc priorizada en las áreas, actores y territorios más vulnerables</p>	<p>Incidencia en la política social</p>

## Sistema de seguimiento y evaluación

Para el seguimiento y evaluación de la orientación que brinda el PE, se identificaron indicadores, según las cadenas de resultados. Se trabajó con indicadores KPI<sup>12</sup> (“indicadores clave de desempeño”), para valorar la gestión de la ETSoc de acuerdo con el uso de los insumos, ejecución de procesos y entrega de servicios. Por su parte, se definieron indicadores OKR<sup>13</sup> (“indicadores para objetivos y resultados clave”).

Figura 10: PE-ETSoc 24-29: Identificación de indicadores de gestión y resultados

Factor de cambio	Indicadores de desempeño - KPIs	Indicadores para objetivos y resultados - OKRs
Desarrollo académico, investigación-producción de conocimiento	Variación interanual de ingreso de estudiantes a la carrera de TSoc. Porcentaje de estudiantes que llevan dos o más carreras. Porcentaje de estudiantes que escogen TSoc como primera opción de carrera. Variación interanual de presupuesto asignado. Cantidad de redes de colaboración en que se integra la ETSoc. Comisión de actualización del perfil de contratación docente creada. Perfil de contratación docente creado. Plan de transición del personal docente, que no cumple todo el perfil de contratación creado. Instrumento de valoración de intereses, aptitudes y compromiso creado. Procedimiento para el nombramiento del personal creado. Comisión especial para integrar a la ETSoc en diferentes redes y áreas estratégicas creada. Diagnóstico sobre líneas de investigación y producción académica elaborado. Perfil de docentes investigadores creado. Política de investigación y producción académica formulada. Plan de producción académica 24-28 formulado.	Personal docente produciendo más artículos, ponencias, casos de estudio, libros, informes de investigación. Fortalecimiento de las áreas sustantivas de la ETSoc producto de la inserción en redes y las acciones de investigación y acción social. Reconocimiento en distintos espacios de los aportes de la ETSoc. Contribución de la ETSoc a los temas relevantes de la agenda nacional e internacional.
Articulación con otras áreas de la Universidad	Vínculos formales e informales establecidos con institutos de la UCR. Vínculos interdisciplinarios desarrollados con otras áreas de la UCR.	La ETSoc se posiciona como referente para otras áreas de la UCR. La ETSoc es parte de la agenda temática de la UCR. La ETSoc aumenta su incidencia política.

Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

<sup>12</sup> Por su nombre en inglés “Key Performance Indicators”.

<sup>13</sup> Por su nombre en inglés “Objectives and Key Results”.

Figura 10: PE-ETSoc 24-29: Identificación de indicadores de gestión y resultados (continua)

Factor de cambio	KPIs	OKRs
Transparencia y divulgación estratégicas	Procesos de comunicación interna de la ETSoc mejoran. Política de divulgación hacia afuera en temas de interés de la ETSoc definida. Agenda anual de espacios de intercambio académico y profesional creada.	Comunidad académica informada sobre la actividad y resultados del trabajo de la ETSoc. Comunidad externa informada sobre la actividad de la ETSoc. Información de la ETSoc contribuye también al propósito de atracción de nuevos estudiantes, tanto en grado, como en postgrado.
Participación estudiantil	Espacios académicos de integración de la población estudiantil creados. Intercambios internacionales de estudiantes gestionados. Opciones de producción estudiantil creadas. Espacios de participación estudiantil creados.	Estudiantes participan de procesos de investigación y acción social de la ETSoc. Estudiantes aumentan su incidencia política en espacios comunales y organizativos
Vinculación con la Sociedad, priorización de actores y acciones	Mapeo de actores clave para el cumplimiento misional de la ETSoc elaborado. Mapeo de temas clave, que incorporen la inclusión y equidad, de la agenda nacional que representan oportunidades de incidencia política y social para la ETSoc. Participación de la ETSoc en foros, seminarios y eventos en general a nivel nacional e internacional aumenta. Articulación de los TFG con temas de interés nacional.	Vínculos con instituciones y comunidades fortalecidos. Mayor incidencia política de la ETSoc. Mayor demanda de alianzas con la ETSoc generadas.

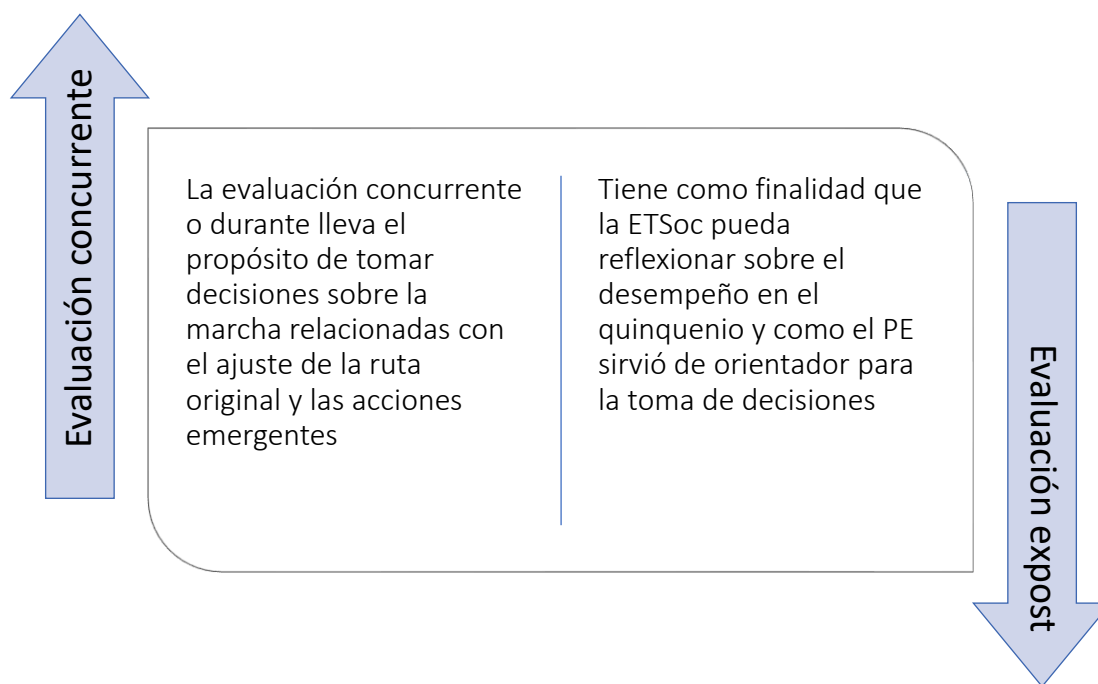
Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

Este conjunto de indicadores, tanto de gestión como de resultados, permitirán a la ETSoc orientar la planificación operativa anual. como puntos de referencia de logros.

### Periodicidad de la evaluación

La evaluación del Plan Estratégico 2024-2029 de la ETSoc se establece en dos momentos, cada uno de los cuales con una función esencial para el éxito del proceso de planificación en este quinquenio.

Figura 11: PE-ETSoc 24-29: Periodicidad de la evaluación del PE



Fuente: Elaboración propia, proceso de formulación del PE-ETSoc 2024-2029

La evaluación del PEETS 2024-2029 se realizará por parte de las personas que integran el Consejo Académico de la ETSoc.

## Referencias bibliográficas

- ACNUR. (2019). *Cambio climático y desplazamiento por desastres*. Sitio global de ACNUR.  
<https://www.acnur.org/cambio-climatico-y-desplazamiento-por-desastres>.
- CEPAL. (28 de Abril de 2023). *América Latina y el Caribe deberá acelerar el paso para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible hacia 2030*. CEPAL.  
<https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-debera-acelerar-paso-lograr-cumplimiento-objetivos-desarrollo>.
- CNN. (1 de Mayo de 2023). *14 millones de empleos en todo el mundo desaparecerán en los próximos 5 años, según un nuevo informe económico*. CNN en Español.  
<https://cnnespanol.cnn.com/2023/05/01/14-millones-empleos-desapareceran-5-anos-informe-economico-trax/>.
- ETSoc. (2003) *Acta de la Sesión VII-2003*. (p.6). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR
- ETSoc. (2017). *Acta de la Sesión IV-2017*. (p.21). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2017). *Acta de la Sesión VIII-2017*. (p.32). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2018). *Acta de la Sesión VIII-2018*. (pp. 8-22). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2018). *Acta de la Sesión XV-2018*. (pp. 14-22). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2019). *Acta de la Sesión XIV-2019*. (p.18). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2020). *Acta de la Sesión XV-2020*. (p.36). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2021). *Acta de la Sesión 16-2021*. (pp. 14-27). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2021). *Acta de la Sesión 17-2021*. (pp. 41-55). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2021). *Acta de la Sesión 20-2021*. (p.34). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2021). *Acta de la Sesión 29-2021*. (p.24). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2022). *Acta de la Sesión 34-2022*. (pp. 23-31). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2022). *Acta de la Sesión 35-2022*. (pp. 2-22). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- ETSoc. (2012). *Plan Estratégico 2012-2017*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- Framework, E. M. (2 de Febrero de 2021). *Megatendencias de EY*. Ey.  
[https://www.ey.com/es\\_cr/megatrends](https://www.ey.com/es_cr/megatrends). Obtenido de <https://www.ey.com>
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. París, Francia: Prospektiker.
- Godet, M. (2000). *La Caja de las Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. París: Librairie des Arts et Métiers.
- MIDEPLAN. (2016). *Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

- MIDEPLAN. (octubre de 2018). *Elementos Básicos de Prospectiva Estratégica y Visión de Largo Plazo*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. Obtenido de Elementos Básicos de Prospectiva Estratégica.
- MIDEPLAN. (2019). *Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.
- Mora, J. C. (2021). *Estado del Arte ETSoc*. San José, Costa Rica: Inédito.
- OIM. (2019). *Informe-mundial-migraciones2022-ES-CH-2\_0*. Caminando Juntas Movilidad y Arte. [https://caminandojuntas.ciespal.org/wp-content/uploads/2023/03/informe-mundial-migraciones2022-ES-CH-2\\_0.pdf](https://caminandojuntas.ciespal.org/wp-content/uploads/2023/03/informe-mundial-migraciones2022-ES-CH-2_0.pdf).
- Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View*. New York,: Currency Doubleday.
- UCR. (2021) *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: UCR.
- UN. (30 de Junio de 2021). *El impacto del COVID-19 en el turismo costarricense costará cuatro billones de dólares a la economía mundial*. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2021/06/1493872>

## Anexos

### Anexo 1: Listado general de participaciones en actividades Plan Estratégico de la Escuela de Trabajo Social 2024-2029

Docente	Profesional	Administrativo	Estudiante
1. Ana Jarquín Pardo	1. Adriana Gutiérrez Cuevas	1. Lady Espinoza Vásquez	1. Josty Fabricio Solano Rivera
2. Ana Ligia Zúñiga Calderón	2. Alba Gutiérrez Villalobos	2. Jean Carlo Castillo Vargas	2. Estefanía Rodríguez Carbajal
3. Andrea Mora Morales	3. Ana Isabel Ruiz Rojas	3. Nelsie Moya Astúa	3. Melissa Zeledón Córdoba
4. Andrea Morales Mata	4. Mónica Amador Cabrera	4. Manuel Acosta Rojas	4. Valeria Núñez Barboza
5. Backtori Golen Zúñiga	5. Irene Castro Fernández	5. Kathia Chacón Bogarin	5. Ilanit Salazar Ulloa
6. Carmen Marín González	6. Gineth Monge Mora	6. Daniela Padilla Rojas	6. David Ramírez Vargas
7. Carolina Navarro Bulgarelli	7. Mariana Pereira Briceño	7. Luis Sandoval Cambronero	7. Ericka Saldaña Montero
8. Carolina Rojas Madrigal	8. Sofia Mena Chavarría	8. Viviana Coto Núñez	8. Angeli Piedra Mena
9. César Villegas Herrera	9. Nitzel Alfaro Soto	9. Juan Carlos Sánchez Miranda	9. Saraí Fernández Alfaro
10. Cindy Calvo Salazar	10. Nathalie Latouche Soto	10. Edna Vásquez Zúñiga	10. María Fernanda Mora
11. Cristina Bolaños Blanco	11. Hellen Castro Solano		11. Rocío Zeledón Rodríguez
12. Daniel González Quesada	12. Diego Retana Solano		12. Fernanda Gutiérrez Umaña
13. Daniela Miranda Méndez	13. Neil Amador Nájera		13. Camila Diem Barrantes
14. Diego Mora Valverde	14. Fainier Candamo Barrantes		14. Sofía Mendoza Aguilar
15. Eugenia Boza Oviedo	15. Diego Retana Solano		15. José Cartín Bonilla
16. Floribeth Salazar Vargas	16. Jeannette Martínez Muñoz		16. Annalisse Figuerola López
17. Freddy Esquivel Corella	17. María Emilia Mora Campos		17. Jairo Marvin Cedeño
18. Grace Hernández Rojas	18. Celenia Corrales Fallas		18. Alexa Agüero Solano
19. Grettel Aguilar Santamaría	19. Andrea Jiménez Vargas		19. Nathalia Loría Corrales
20. Hannia Naranjo Córdoba	20. Sofia Largaespada Carvajal		20. Julia Arce Tucker
21. Heilen Díaz Gutiérrez	21. Lilliana Rojas Molina		21. Marisol Jiménez Muñoz
22. Jeniffer Gutiérrez Barboza	22. Cinthya Campos Masis		22. Jesús Quirós Nájera
23. Juan Carlos Mora Montero	23. Rosa María Mora Rojas		23. Alexa Centeno Martínez
24. Karina Acuña Salas	24. Jorge Arturo Sáenz Fonseca		24. Ana Marcela Zúñiga Ruiz
25. Karina Warner Cordero			25. Catarinna López Campos
26. Karla Vanessa Castro Soto			26. Maricler Aguilar Vargas



27. Laura Cerdas Guntanis			27. María Laura Quesada Méndez
28. Laura Rivera Alfaro			28. Ana Catalina Chaves
29. Liliana Monge Sánchez			29. Monserrat Miranda
30. Lorena Molina Molina			30. Ana Cristina Mena Morelli
31. Marcela Ramírez Morera			
32. Marcia Leiva Chacón			
33. Marcos Chinchilla Montes			
34. María Villalba Altamirano			
35. Mariángel Sánchez Alvarado			
36. Martha Picado Mesén			
37. Milton Ariel Brenes Rodríguez			
38. Monserrat Alfaro moscoso			
39. Nidia Morera Guillén			
40. Nioé Víquez Moreno			
41. Olman Villarreal Guzmán			
42. Paulina Molina Chacón			
43. Pilar Meléndez Chanto			
44. Raquel Villafuerte Castro			
45. Rita Meoño Molina			
46. Silvia Urrutia Rojas			
47. Sonia Angulo Brenes			
48. Susana Ureña Mora			
49. Yessenia Fallas Jiménez			

Fuente: Elaboración equipo facilitador, PE-ETSoc 24-29

Anexo 2:  
Fotografías de sesiones presenciales de trabajo del PEETS

