

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA DE PLANIFICACIÓN**

**CENTRO DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DEL**



**CIEI**

Centro de Investigación  
y Evaluación Institucional

**2009 - 2012**

Agosto, 2009

## **Equipo coordinador:**

Karla Gabriela Salguero Moya, **coordinadora**  
Rocío Arce Durán  
Rosberly Rojas Campos  
Elisa Sánchez Godínez

## **Apoyo metodológico del CPPI**

Ana Iveth Rojas Morales

## **Funcionarias y funcionarios participantes**

Adriana Bolaños Cruz  
Vanessa Carmiol Sagot  
Vivian Chavarría Jiménez  
Litzzy Esquivel Azofeifa  
Marco Antonio Fallas Hernández  
Ana Lorena Gamboa Arias  
Patricia González Calderón  
Juan Carlos Miranda Orozco  
Gabriela Guevara Aguero  
Jorge Múnera Palacio  
Nubia Navarro Solano  
Karen Poveda Torrez  
Leonardo Picado Rojas  
Tania Zamora Carvajal  
Lorena Zúñiga Segura  
Rosibel Víquez Abarca

## Índice

Página

1. Presentación .....	1
2. Antecedentes del CIEI.....	2
3. Metodología .....	6
4. Análisis Situacional.....	8
Valoración interna .....	8
Valoración externa .....	9
5. Definición de los elementos de la Gestión Estratégica .....	10
5.1 Valores .....	10
5.2 Misión.....	11
5.3 Visión .....	11
6. Plan Estratégico.....	14
Principales retos para el CIEI.....	14
7. Factores Claves de Éxito.....	18

## 1. Presentación

---

El Centro de Investigación y Evaluación Institucional se complace en presentar el Plan Estratégico 2009-2012 que fue construido después de 6 meses de arduo trabajo, con la participación de todo el equipo que conforma nuestro centro.

La elaboración de este plan se fundamentó en un proceso participativo, dialógico y consciente de la realidad institucional, nacional e internacional mediante el análisis y evaluación en coherencia con los objetivos y funciones definidas por el Consejo Universitario en el acuerdo 1560-2002.

El compromiso del CIEI es desarrollar, del 2009 al 2012, los proyectos propuestos en el Plan Estratégico y establecer mecanismos de seguimiento que nos permitan mejorar nuestra práctica en la búsqueda permanente de una gestión de calidad.

*El verdadero buscador crece y aprende, y descubre que  
siempre es el principal responsable de lo que sucede.*

*Jorge Bucay*

## 2. Antecedentes del CIEI

---

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) es creada bajo la presidencia del Lic. Daniel Oduber en el año de 1977, convirtiéndose así en la primera y única institución de educación superior de modalidad a distancia en Costa Rica. Entra en funcionamiento mediante una Junta Universitaria, que en su primera sesión nombra como rector al señor Francisco Antonio Pacheco, mediante Acta No. 1, Artículo II, inciso a).

Una vez nombrada la persona a cargo de la rectoría y bajo el esquema de creación la UNED, inicia labores con dos vicerrectorías, una Vicerrectoría Académica y otra vicerrectoría dedicada a la Tecnología Educativa. En mayo de ese mismo año, entra en funciones la Vicerrectoría de Planificación, entidad que nace con dos dependencias a su cargo, a saber:

- El Centro de Estadística, el cual contaba con una oficina de Planeamiento y Programación cuya función era la recopilación de datos estadísticos atinentes a la universidad, y el
- Centro de Documentación e Información cuya función era servir de banco de datos.

Para el 25 de agosto de 1978, se aprueba el primer Plan de Desarrollo de la UNED, en donde se elabora y se definen las funciones de cada una de las vicerrectorías y de las dependencias a su cargo. Para ello se realizó una consulta previa a todas las jefaturas como mecanismo para validar estas funciones. Producto de este plan, varias oficinas pasan a formar parte de la Vicerrectoría de Planificación, entre ellas la Oficina de Investigación Institucional, génesis del actual Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI).

Entre las funciones de la Oficina de Investigación Institucional, se encontraban las siguientes:

- Investigar las características de los estudiantes reales y potenciales y las necesidades y expectativas del sistema de enseñanza.
- Ejecutar y coordinar la investigación institucional en la UNED
- Diseñar y evaluar los cuestionarios y las entrevistas personales con el fin de lograr los objetivos de la UNED.

Lo anterior permanece inalterado por más de 10 años, hasta que el 15 de febrero de 1989, en sesión del Consejo Universitario #792, se crea la Dirección de Investigación. Dirección a la que se ve suscrita el Centro de Investigación para el Desarrollo de la Educación (CIDED), centro que tenía entre sus muchas funciones objetivos que anteriormente le correspondían a la desaparecida Oficina de Investigación Institucional. Entre estos objetivos se pueden citar los siguientes;

- Facilitar la determinación del potencial de apertura de nuevos programas investigando el medio social costarricense,

- Determinar el impacto de los programas académicos que ofrece la universidad en el contexto nacional.
- Elaborar indicadores estadísticos que faciliten la evaluación de la educación a distancia.

Sin embargo, esta estructura organizativa duró menos de dos lustros, ya que para el año de 1997, por medio del acta No. 1260 del 19 de marzo de 1997, se reorganiza la Vicerrectoría de Planificación y se divide en dos grandes instancias,

- Centro de Planificación y Programación Institucional - (CPPI)– y el,
- Centro de Investigación y Evaluación Institucional -(CIEI)- mismo que se subdivide a su vez en cuatro grandes áreas:
  - Área Estadística
  - Área de Soporte Informático
  - Área de Análisis Contextual
  - Área de Evaluación

El CIEI, viene a suplir las necesidades tanto de investigación institucional como de evaluación institucional, en pos de orientar a las autoridades académicas en éstas áreas. De igual manera, se convierte en el ente encargado de determinar el potencial de apertura de nuevos programas, de evaluar su impacto y elaborar parámetros, indicadores y criterios cualitativos y cuantitativos para la evaluación de la educación a distancia.

Finalmente, este centro sufre una reestructuración de sus funciones como consecuencia del acuerdo tomado por el Consejo Universitario 1560, del 15 de marzo de 2002; en donde se suprime la función de autoevaluación académica del Centro y se le contextualizan una serie de funciones y objetivos, mismos que se anotan a continuación:

### **Objetivos del CIEI**

1. Orientar a las autoridades sobre la oferta académica de la Universidad Estatal a Distancia en el contexto socioeconómico en que la UNED se desempeña.
2. Facilitar la determinación del potencial de apertura de nuevos programas académicos, investigando aspectos del desarrollo científico-tecnológico y cultural del medio costarricense y de la sociedad en general.
3. Mantener actualizada la información de los programas en el contexto socioeconómico nacional, para colaborar con las instancias responsables de la docencia y la extensión, en los ajustes que permitan una eficiente orientación de la oferta académica existente.
4. Evaluar el impacto de los programas académicos que ofrece la Universidad.

5. Colaborar con el Centro de Planificación y Programación en el cumplimiento de sus funciones para apoyar el desarrollo de la UNED produciendo y facilitando la información institucional que fundamente el diagnóstico y las proyecciones del proceso que éste requiere.
6. Crear y mantener un sistema de información, tanto institucional como del sector educación, que facilite la toma de decisiones a las diferentes dependencias de la UNED.
7. Elaborar parámetros, indicadores y criterios cualitativos y cuantitativos para realizar la planificación y evaluación de la Universidad, como centro educativo con una misión específica, en particular del quehacer de las escuelas, direcciones, centros, editorial y demás dependencias de la Universidad.
8. Estandarizar técnicas, estadísticas, instrumentos y procedimientos que permitan a cada dependencia proporcionar información confiable y válida en las investigaciones y evaluaciones que se realizan.

### **Funciones**

1. Investigar, prospectivamente, la oferta académica, considerando las condiciones socioeconómicas del país y sus tendencias, la demanda social y laboral y las necesidades de un desarrollo integral de los sectores mayoritarios de la población nacional.
2. Detectar posibles acciones de extensión universitaria en términos de las necesidades de las comunidades en las que se cuenta con Centros Universitarios y en general del país, para la vinculación entre la Universidad y la sociedad a la que ofrece sus servicios.
3. Investigar aspectos del funcionamiento de la Institución, para apoyar los procesos de toma de decisiones institucionales orientados a mejorar los productos y servicios administrativos y académicos de la Universidad.
4. Realizar la recopilación, procesamiento, análisis y evaluación de los datos estadísticos relacionados con las actividades de la Universidad.
5. Elaborar en forma permanente y periódica la información estadística de la Universidad Estatal a Distancia.
6. En coordinación con otras instancias, evaluar las necesidades de variaciones y ajustes en la oferta académica de la Universidad, de manera que sirva de insumo a los procesos de autoevaluación que se realizan en la Universidad y además que garantice que los programas y proyectos académicos que ofrece la Institución responden a las demandas y necesidades de la sociedad costarricense.
7. En coordinación con el CPPI asesorar a las unidades académicas, técnicas y administrativas en los asuntos relacionados con el planeamiento, una vez al año, para la realización de su plan anual de actividades.
8. Proponer parámetros, indicadores y criterios cualitativos y cuantitativos para la planificación y evaluación de la Universidad, como centro educativo con una misión específica.

9. Ofrecer elementos de juicio para evaluar el quehacer de las escuelas, direcciones, centros, editorial y demás dependencias de la Universidad.
10. Promover el desarrollo y coordinar las acciones de mantenimiento requeridas para contar con un sistema de información institucional que fortalezca la mejor toma de decisiones en los campos administrativo y académico, por parte de las autoridades de la Universidad.
11. Proporcionar insumos que impulsen el desarrollo institucional.
12. Efectuar las acciones requeridas para evaluar la Institución como un todo, en su calidad de centro de generación de conocimiento y de educación superior a distancia.

Por último, es importante señalar que a partir del 2006, el CIEI se reorganizó para su gestión en tres unidades; las cuales se encargan de cumplir con las funciones y objetivos anteriormente mencionados. Estas unidades son: la Unidad de Investigación Institucional, la Unidad de Evaluación Institucional y la Unidad de Información y Análisis Estadístico

### 3. Metodología

---

La planificación estratégica es un proceso participativo en el que mediante una combinación de estructura, recursos y procesos, se busca lograr los objetivos y metas, identificadas en el entorno.

El proceso de planificación estratégica se compone de tres etapas, a saber: el pensamiento o marco estratégico, el planeamiento a mediano plazo y la planeación a corto plazo. Siguiendo este esquema, el proceso para elaborar el plan estratégico del CIEI, se desarrolló tal como se explica a continuación.

Como primera etapa, se definió el pensamiento o marco estratégico (los valores, la misión y la visión), en una serie de sesiones de trabajo, tanto presencial como virtual, haciendo uso del entorno de aprendizaje Moodle, con la participación de todo el equipo de trabajo del CIEI. Fue en estos espacios donde se analizó la creación del centro, las funciones, objetivos, retos y visiones que se vislumbraban para el futuro del Centro.

En la segunda etapa, para el planeamiento a mediano y a largo plazo, es importante realizar un diagnóstico tanto interno como externo, apoyado por el análisis FODA, con el fin de recopilar la información que junto con el marco de la primera etapa, dan la guía para establecer las estrategias, objetivos y proyectos que permitirán el cumplimiento de la visión y el logro de la visión.

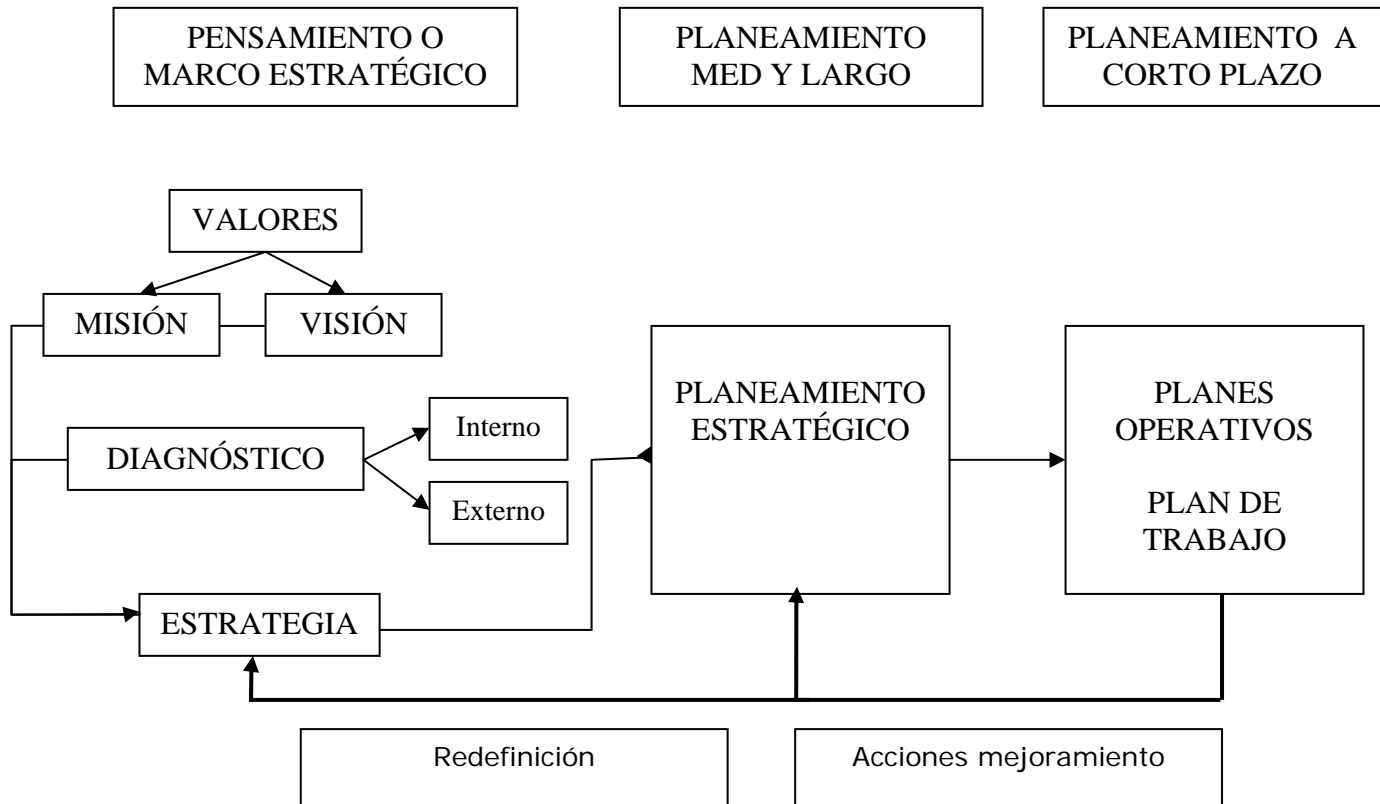
Para desarrollar este trabajo y con el objetivo de recopilar información objetiva y veraz, se invitó a representantes de diferentes sectores de la universidad, así como, a un selecto grupo de personas, del ámbito de la educación superior nacional.

En la última etapa, para la planeación a corto plazo, o bien, la operacionalización del plan, para cada proyecto concreto, se establecen actividades que se incluyen en el Plan Operativo Anual.

A estas actividades se les realiza un seguimiento periódico, verificando y definiendo las acciones de mejoramiento requerido, para el cumplimiento de los objetivos. Caso contrario, se deben establecer las modificaciones pertinentes con otros objetivos, actividades, o bien, proyectos según sea necesario.

En la siguiente figura, se muestra cuál fue el proceso que se llevó a cabo en el Centro de Investigación y Evaluación Institucional.

## PROCESO PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO CIEI



Fuente: Centro de Planificación y Programación Institucional. 2009

## 4. Análisis Situacional

---

El análisis situacional, es un análisis que se efectúa para conocer el entorno interno y externo, en el que se encuentra la unidad en estudio, en este caso el CIEI. Este trabajo es parte de la segunda etapa del planeamiento estratégico y es vital para definir las estrategias de acción.

### Valoración interna

Este diagnóstico permitió definir las fortalezas y las debilidades del CIEI y surgió, de un taller realizado con funcionarios y funcionarias de la UNED, pertenecientes a otras dependencias vinculadas con el quehacer del Centro.

En esta actividad participaron la MSc. Marlene Víquez Salazar y el MSc. Joaquín Jiménez, representantes del Consejo Universitario; el MBA. Luis Guillermo Carpio, Vicerrector Ejecutivo; la Dra. Katya Calderón, Vicerrectora de Investigación, el MSc. Olman Díaz Sánchez y la MSc. Ida Fallas Monge, Directores de las Escuelas de: Ciencias Exactas y Naturales y; Ciencias de la Educación, respectivamente; la MSc. Maria Marta Durán, representante por la Escuela de Ciencias de la Administración y el Lic. Francisco Piedra, representante de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades. Asimismo, se contó con la participación del Lic. Luis Fernando Barboza, Director de Centros Universitarios; el Lic. Nelson Briceño Vargas, Administrador del Centro Universitario de San José; la Licda. Nuria Leitón García, Coordinadora del Programa de Relaciones Externas; la MSc. Sandra Chaves, Directora de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y la Dra. Vilma Peña, Directora de Extensión Universitaria.

Fortalezas	Debilidades
1. Recurso humano talentoso y de alto nivel.	1. Un débil posicionamiento a nivel institucional, el centro no ha propuesto estrategias para la divulgación y realimentación de sus estudios
2. Gran trayectoria y experiencia en investigación.	2. Los tiempos de respuesta del CIEI han sido muy amplios
3. Altos grados académicos, criticidad y amplio conocimiento de la universidad.	3. Falta pertinencia en los estudios del CIEI
	4. Falta claridad y definición en el ámbito de acción e intervención del CIEI
	5. Débil cultura de trabajo en equipo y colaborativo
	6. Falta el seguimiento y continuidad en los estudios que se desarrollaron en el CIEI.
	7. El CIEI no ha contribuido en el conocimiento institucional de las características de la UNED

---

### Valoración externa

Para establecer el ambiente externo del CIEI, era importante contar con la colaboración de personas con criterio abierto y académico, con una claridad del quehacer de la Universidad y una visión concreta de nuestro país. Por esta razón, para este trabajo se consultó a la Dra. Monserrat Sagot, a la Dra. Maria Eugenia Dengo, al Dr. José María Gutiérrez, al Ing. Arturo Jofré, al Dr. Ángel Ruiz y al Lic. José Miguel Alfaro.

Esta información se recopiló por medio de entrevista y tenía como objetivo contextualizar las labores de un centro de investigación y evaluación institucional, en el ámbito nacional e internacional. Si es necesario señalar que los especialistas consultados en su mayoría no tenían conocimiento particular del CIEI pero sí de la UNED, por lo que sus apreciaciones se orientaron a ofrecer su percepción de la UNED y de las demandas de la educación superior.

Las oportunidades y las amenazas definidas se presentan a continuación:

Oportunidades	Amenazas
1. En la UNED hay una necesidad latente de establecer la articulación y gestión de la información y orientación, así como el desarrollo de redes institucionales e interinstitucionales.	1. Falta liderazgo en educación a distancia.
2. El CIEI debe potenciar la generación de espacios de reflexión para el análisis del desarrollo nacional y el compromiso social de la universidad.	2. Falta claridad en el proyecto educativo de la UNED que permita orientar la planificación de la UNED y delimitar el campo de acción del CIEI.
3. En la UNED se debe fortalecer la orientación y asesoría sobre las prácticas de calidad y la evaluación, en lo referente al desarrollo y al ejercicio académico.	3. La sociedad costarricense no tiene cultura de planificación y ello se refleja en la UNED.
4. A nivel de educación superior hay una necesidad de construir una cultura universitaria de mejoramiento continuo.	4. En la educación superior existen restricciones presupuestarias que deben ser consideradas en la propuesta de acciones.
5. En la UNED se debe potenciar y consolidar la integración de la información institucional.	5. Las actividades y funciones institucionales no se contemplan como parte de un todo. Estas se convierten en patrimonio de una instancia.
6. A nivel de la educación superior y especialmente en la UNED existe la necesidad de articular las diferentes investigaciones y proyectos de investigación relacionados con el modelo educativo de la institución.	6. No se ha desarrollado la integración de la información, no existe un esquema uniforme de información institucional de la universidad, falta consolidar los indicadores institucionales.
7. Se cuenta con la posibilidad de recursos a través del fondo de CONARE.	
8. Se pueden desarrollar proyectos y tomar experiencias de investigación institucional y evaluación a nivel de CONARE.	

## 5 Definición de los elementos de la Gestión Estratégica

### 5.1 VALORES

El CIEI propone incorporar en su gestión los siguientes como sus valores.

#### **Pensamiento científico:**

El pensamiento científico debe ser guía de las personas que trabajan en el CIEI. Este comprende el espíritu de búsqueda continua fundamentada en la rigurosidad científica, la racionalidad en la conceptualización de los fenómenos y la sistematicidad en el trabajo. Adicionalmente el pensamiento científico debe orientar a las personas del CIEI para que su trabajo sea útil y contribuya a mejorar la sociedad, sea comunicado a los sectores interesados en las diferentes temáticas y conlleve una labor constante de autocritica y depuración del saber ya establecido.

#### **Pertinencia:**

Se entiende como la importancia y la capacidad de proponer nuevos aportes que tengan una utilidad para la Universidad, la sociedad y el país como un todo. Es el cuidado para circunscribir la investigación o la evaluación a un determinado contexto, a un objetivo establecido, haciéndola más útil y representativa.

#### **Participación:**

En el Centro de Investigación y Evaluación Institucional se desarrolla los estudios en conjunto con las personas vinculadas a los temas de estudio, compartir con ellas decisiones y tareas,

abriendo los espacios necesarios para el cumplimiento de sus derechos y deberes, brindándoles también la posibilidad de ser parte activa en la gestión, ofreciendo la posibilidad de opinar con libertad.

Asimismo, las y los funcionarios del CIEI se comprometerán a participar y colaborar en los diferentes ámbitos institucionales, tanto a lo interno como externo del Centro.

#### **Trabajo en equipo:**

En el CIEI se busca la implementación del trabajo en equipo bajo el principio de trabajo en redes, en donde prime una horizontalidad en las relaciones, en pos de un diálogo y debate permanente, así como una comunicación constante, tratando de aportar juntos visiones, disciplinas y enfoques.

Dadas las características de la Universidad y la necesidad de contar con criterios variados, es importante el aporte de colaboradores de diferentes disciplinas, abriendo la posibilidad de una visión multidisciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria, de tal manera que los equipos trabajarán hacia la construcción de enfoques integradores, como parte de un proceso general de afinamiento teórico y metodológico, que concluye en productos centrados en el mejoramiento de la gestión y por supuesto la toma de decisiones.

Es necesario que las personas encargadas y participantes, se dispongan a trabajar con humildad y apertura, para lograr así el apoyo y la práctica de nuevas dinámicas, que facilitarán la flexibilidad, la comunicación, la armonía y la coordinación.

#### **Calidad:**

El CIEI está comprometido con la búsqueda de la excelencia y la mejora permanente de los servicios y estudios que desarrolle, con el fin de cumplir con eficiencia, pertinencia y el impacto, a nivel institucional y su entorno social, siguiendo sus valores y los principios institucionales.

#### **Respeto y tolerancia:**

Los miembros del CIEI acogerán una actitud de comprensión hacia los demás, estimulando un ambiente de entendimiento para los criterios, actuaciones y expresiones frente a ellos.

Se comprometerán a promulgar la inclusión y a desarrollar una capacidad, para convivir y participar en las actividades del Centro, la Institución y fuera de ella, por encima de las diferencias ideológicas, religiosas, políticas, físicas o de cualquier otro aspecto.

#### **Respeto y tolerancia:**

Los miembros del CIEI acogerán una actitud de comprensión hacia los demás, estimulando un ambiente de entendimiento para los criterios, actuaciones y expresiones frente a ellos.

Se comprometerán a promulgar la inclusión y a desarrollar una capacidad, para convivir y participar en las actividades del Centro, la Institución y fuera de ella, por encima de las diferencias ideológicas, religiosas, políticas, físicas o de cualquier otro aspecto.

## **5.2 MISIÓN**

El Centro de Investigación y Evaluación Institucional definió como su misión la siguiente:

***“El CIEI es un centro dedicado a la investigación y la evaluación científica con equipos multidisciplinarios, cuyo cometido es generar nuevo conocimiento sobre las realidades de la UNED, su historia, actualidad y procesos de cambio, en relación con las condiciones de la sociedad costarricense y el mundo, con el fin de contribuir al desarrollo y gestión de la universidad”.***

## **5.3 VISIÓN**

La declaración de la Visión responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?. Por lo tanto, como visión se ha definido:

***“El centro de investigación y evaluación institucional será un centro respetado y prestigioso, tanto en la universidad como en el ámbito nacional e internacional, enfocado en el fortalecimiento de la gestión, el desarrollo y la excelencia académica de la UNED.***

***Promoverá el avance del conocimiento y el debate permanente de acuerdo con los valores institucionales, mediante un equipo multidisciplinario de alto nivel académico”.***

## 6. Plan Estratégico

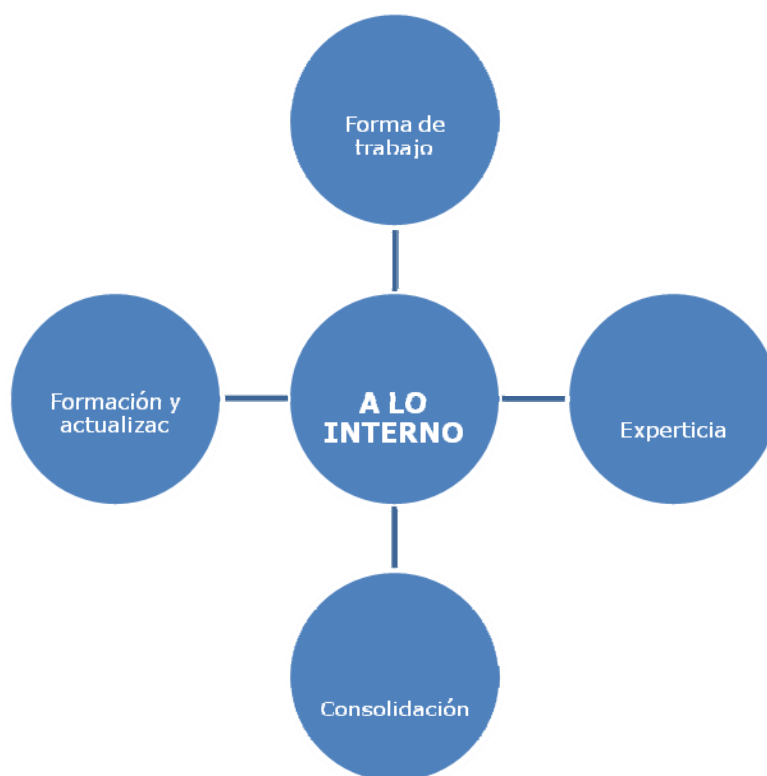
---

### Principales retos para el CIEI

Los siguientes aspectos se consideran retos para el CIEI:

1. Liderazgo permanente
2. Estudios periódicos de investigación y evaluación institucional
3. Mayor análisis sobre la pertinencia de las políticas y objetivos institucionales propuestos
4. Fortalecer los vínculos de trabajo
5. Promover el mejoramiento de la calidad en la UNED
6. Desarrollar líneas de investigación y de evaluación pertinentes a la misión de la UNED y a los requerimientos de la sociedad costarricense.

A la luz de los retos planteados para el Centro y con la convicción de cumplir con la misión y alcanzar la visión, se han definido los siguientes proyectos, a lo interno y externo del Centro.



**I. Objetivo estratégico: Implementar el trabajo colaborativo y cooperativo del centro**

Proyecto estratégico	Acción estratégica
1. Desarrollo del trabajo colaborativo en el CIEI	1.1. Programa de formación en trabajo colaborativo para la generación de los proyectos del centro 1.2. Ejecución de acciones relacionadas al trabajo colaborativo en los proyectos 1.3. Sistematización y evaluación de las experiencias en trabajo colaborativo 1.4. Desarrollo de proyectos conjuntos entre las tres unidades que integran el CIEI, que aporten al desarrollo del centro como de la universidad

**II. Objetivo estratégico: Fortalecer la experticia en investigación y evaluación institucional**

Proyecto estratégico	Acción estratégica
1. Desarrollo de líneas de investigación y evaluación institucional pertinentes con la universidad en el ámbito nacional e internacional.	1.1. Construcción y generación de estudios en las líneas: Pertinencia social, investigación y evaluación institucional e integración de información institucional. 1.2. Promoción de las líneas de investigación y evaluación desarrolladas por el centro en el ámbito nacional e internacional. 1.3. Generación de proyectos con componente inter universitario e internacionalizados

**III. Objetivo estratégico: Consolidar la investigación, evaluación y la información que genera el CIEI.**

Proyecto estratégico	Acción estratégica
1. Situar la Investigación, la Evaluación y la Información institucional que se desarrolla en el CIEI a nivel nacional,	1.1. Divulgación de los procesos y productos del centro 1.2. Generación de espacios de discusión con la comunidad universitaria 1.3. Participar en redes institucionales e Interinstitucionales relacionadas con el quehacer del centro
2. Investigación sobre las sobre las zonas de influencia de los Centros Universitarios	2.1. Definición de zonas prioritarias de estudio. 2.2. Implementar metodología para el abordaje y la periodicidad 2.3. Establecer las acciones de coordinación con la Dirección de Centros Universitarios y con los Centros Universitarios 2.4. Desarrollo de investigaciones en zonas definidas 2.5. Divulgación de los resultados

<p>3. La integración e implementación el sistema de Evaluación institucional</p>	<p>3.1. Definir una estrategia para el desarrollo del sistema de evaluación institucional.</p> <p>3.2. Establecimiento del modelo de evaluación institucional</p> <p>3.3. Fortalecimiento de líneas de evaluación que respondan al sistema de forma integral en función de su pertinencia</p> <p>3.4. Articulación con el proyecto de integración de información institucional</p> <p>3.5. Definición de indicadores para la evaluación institucional</p>
--	---

**IV. Objetivo estratégico: Consolidar la articulación entre las Unidades CIEI**

Proyecto estratégico	Acción estratégica
<p>1. Articulación entre las Unidades que conforman el CIEI</p>	<p>1.1. Generación de acciones para el trabajo articulado entre las unidades del CIEI mediante reuniones entre las unidades y el uso de las tecnologías de información y comunicación existentes en la UNED.</p>

**V. Objetivo estratégico: Consolidar el talento humano y los recursos económicos del CIEI**

Proyecto estratégico	Acción estratégica
<p>1. Incrementar la estabilidad del recurso humano y fortalecer equipamiento e infraestructura.</p>	<p>1.1. Aumentar los recursos aportados por las contrapartes de los estudios.</p> <p>1.2. Usar los recursos financieros que la UNED destina a capacitaciones y becas.</p> <p>1.3. Captar recursos externos para la formación del personal profesional.</p> <p>1.4. Captar fondos externos para la investigación y evaluación.</p> <p>1.5. Aumentar el presupuesto del CIEI.</p>
<p>2. Plan de capacitación y formación del talento humano</p>	<p>2.1. Implementación de acciones de capacitación y desarrollo de formación en las áreas de evaluación, investigación y análisis de la información.</p>



**VI. Objetivo estratégico: Promover la cultura de gestión de la calidad en la UNED**

Proyecto estratégico	Acción estratégica
1. Facilitar el acceso a la información para el desarrollo de áreas prioritarias para el fortalecimiento de la gestión universitaria	1.1. Análisis de metodologías para gestión de la calidad pertinentes a la universidad 1.2. Promover procesos participativos 1.3. Acciones para la rendición de cuentas a la institución
2. Implementación de mecanismos de seguimiento para los resultados investigativos y evaluativos	2.1. Formulación de estrategias de seguimiento de los resultados originados por los estudios realizados por el CIEI.

**VII. Objetivo estratégico: Integración de la Información institucional**

Proyecto estratégico	Acción estratégica
1. Posicionamiento de la Integración de la información institucional	1.1. Establecimiento del CIEI como la fuente oficial de los indicadores de gestión de la UNED 1.2. Generación de indicadores de gestión universitaria de la UNED 1.3. Divulgación de la información institucional confiable y accesible de manera ágil y transparente

**VIII. Objetivo estratégico: Estudiar prospectivamente la oferta académica desde un enfoque de pertinencia social.**

Proyecto estratégico	Acción estratégica
1. Análisis permanente de la Oferta Académica	1.4. Establecer una metodología de abordaje y periodicidad del proceso 1.5. Sistematizar la experiencia de un primer estudio 1.6. Promover vínculos que permitan retroalimentar la toma de decisiones para la apertura de nueva oferta académica 1.7. Divulgación de los resultados

## 7. Factores Claves de Éxito

Por definición, éstos establecen aspectos en los que el CIEI no puede fallar bajo ninguna circunstancia.

Una vez analizada la información anterior, se plantea la siguiente propuesta de Factores Clave del Éxito del CIEI.

Factor Clave del Éxito	Definición
Trabajo en equipo	En el CIEI se busca implementar el trabajo en equipo bajo el principio de trabajo colaborativo y en redes, a través del diálogo y el debate permanente, así como una comunicación constante, tanto dentro como fuera del centro, tratando de aportar juntos visiones, disciplinas y enfoques en pos de la consecución de una meta, de tal manera que los equipos trabajarán hacia la construcción de enfoques integradores, como parte de un proceso general de afinamiento teórico y metodológico, que concluye en productos centrados en el mejoramiento de la gestión y la toma de decisiones.
Desarrollo de talento humano	Se considera así, el interés por que las personas que componen el Centro se desarrollen integralmente. La formación y la actualización para el enriquecimiento personal y profesional, incidirá tanto en el crecimiento personal así como en el

	trabajo del Centro. Adicionalmente, interesa generar espacios de retroalimentación constante y consolidación de esfuerzos entre las personas que conforman el Centro.
Integración de la Información Institucional	Se refiere a la consolidación de la estrategia de integración de la información institucional, de forma oportuna, con las dependencias responsables y administradoras de la información institucional para procesar y divulgar en forma válida y confiable la información de la UNED.
Divulgación	Se refiere a la acción o las acciones que en el CIEI se realizarán para dar a conocer los resultados de las evaluaciones o las investigaciones, dando a conocer el conocimiento que se genere, de acuerdo con la naturaleza y finalidad de la misma.
Gestión de la calidad	La gestión de la calidad se entenderá como la capacidad de responder y anticipar ante las necesidades institucionales pero igualmente al entorno nacional e internacional en el tema de la educación a distancia, generando acciones para fortalecer la gestión desde la perspectiva de mejora continua; es decir, de un proceso en permanente reflexión y cambio.
Posicionamiento del Centro	Se refiere al posicionamiento que el Centro tendrá en la UNED y el ámbito académico de su quehacer en generación de información oficial de la UNED, la investigación y la evaluación institucional.