



INIE

Instituto de  
Investigación en  
Educación

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

(2023 - 2027)



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

INIE

Instituto de  
Investigación en  
Educación

CICAP

Centro de Investigación y capacitación en  
Administración Pública



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**INIE** Instituto de  
Investigación en  
Educación

352 P699p Plan Estratégico Institucional (2023-2027) / Instituto de Investigación en Educación. -- 1a. edición -- San José, C.R. : INIE, 2024.  
1 recurso en línea (70 páginas) : PDF ; 20,2 mb  
(Colección Yigüirro)

Formato de acceso: World Wide Web  
ISBN 978-9968-527-68-2

1. PLANIFICACION ESTRATÉGICA 2. PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA. 3. UNIVERSIDAD DE COSTA RICA. INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN. I. Título. II. Serie.

RVB/672





**Comisión PEI-INIE**

## Tabla de contenido

Introducción .....	5
I. Marco estratégico .....	5
1. Marco normativo .....	5
2. Diagnóstico.....	7
2.1 Análisis FODA .....	8
Fortalezas .....	8
Oportunidades.....	10
Debilidades.....	11
Amenazas.....	13
3. Misión y Visión .....	13
4. Valores Institucionales.....	15
II. Mapa estratégico del INIE para el periodo 2023-2027 .....	17
IV Plan de Acción .....	25
V. Riesgos de los objetivos estratégicos.....	42
Anexos .....	48
Anexo 1. Matriz de objetivos, perspectiva valor público .....	48
Anexo 2. Matriz de objetivos, perspectiva financiera .....	51
Anexo 3. Matriz de objetivos, perspectiva procesos .....	53
Anexo 4. Matriz de objetivos, perspectiva capacidades, crecimiento e innovación .....	55
Anexo 5. Matriz de riesgos de objetivos, perspectiva valor público .....	59
Anexo 6. Matriz de riesgos de objetivos, perspectiva financiera .....	61
Anexo 7. Matriz de riesgos de objetivos, perspectiva procesos .....	63
Anexo 8. Matriz de riesgos de objetivos, perspectiva capacidades, crecimiento e innovación .....	65
Anexo 9. Control de asistencia a los talleres .....	67
Anexo 10. Imágenes de talleres presenciales y virtuales .....	68

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Fortalezas .....	8
Ilustración 2. Fortalezas .....	9
Ilustración 3. Oportunidades .....	10
Ilustración 4. Debilidades .....	11
Ilustración 5. Debilidades .....	12
Ilustración 6. Amenazas .....	13



Ilustración 7. Misión .....	14
Ilustración 8. Visión .....	14
Ilustración 9. Valores institucionales .....	15
Ilustración 10. Cuadro de mando integra .....	19

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Contenidos del mapa estratégico .....	20
Tabla 2. Riesgos perspectiva (eje): valor público .....	43
Tabla 3. Riesgos perspectiva (eje): financiera .....	44
Tabla 4. Riesgo perspectiva (eje): procesos .....	45
Tabla 5. Riesgo perspectiva (eje): capacidades, crecimiento e innovación .....	46

## **Introducción**

Los resultados que se presentan en este informe contienen la definición de la estrategia del Instituto de Investigación en Educación (INIE) para cinco años, acorde con la normativa jurídica vigente del INIE.

Este producto es el resultado de diversidad de talleres de construcción y validación en los que se aplicó, con algunos ajustes, la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI), que permitió, a partir del modelo de Kaplan (2001), la definición de cuatro perspectivas fundamentales: a) Capacidades, crecimiento e innovación, b) Procesos, c) Financiera, d) Valor público, que concluye con la formulación del Plan Estratégico del Instituto de Investigación en Educación 2023-2027.

Se desarrolló un proceso de reflexión, análisis y toma de decisiones que tuvo como objetivo definir la dirección y los objetivos a largo plazo del INIE, la elección de acciones y la asignación de medios necesarios que permitan movilizar el Instituto de Investigación en Educación, de una posición actual a una deseada, acorde con su razón de ser.

Los talleres y las reuniones de trabajo se iniciaron en el mes de febrero y concluyeron en el mes de agosto del año 2023. Participaron personas que integran el Consejo Asesor y Consejo Científico del INIE, así como las personas coordinadoras de programas y unidades, y demás personas funcionarias de la institución. La construcción y validación, contó con la participación permanente de las personas que ocupan los puestos de Dirección y Subdirección, aspecto vital para el proceso de toma de decisiones relacionadas con este plan estratégico.

El proceso de formulación del plan estratégico en el Instituto de Investigación en Educación (INIE), fue ejecutado con el apoyo del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), específicamente con la facilitadora M.B.A. Carmen Coto Pérez. Los talleres y reuniones de trabajo se desarrollaron aplicando una metodología participativa, en la que las personas participantes aportaron ideas y propuestas que culminaron en el presente plan estratégico.

## **I. Marco estratégico**

### **1. Marco normativo**

El marco estratégico se refiere a la estrategia del INIE que está definida en la misión, visión y valores como guía que orienta la definición de objetivos estratégicos, estrategias, metas e indicadores.

Se llevó a cabo la revisión de la misión, visión y valores y se redefinieron según las necesidades actuales del INIE.



Resulta fundamental en el proceso tener claros la naturaleza jurídica y los objetivos reglamentarios del INIE, según lo indicado el artículo N° 1 de su Reglamento, (Resolución de Rectoría R-309-2021 publicado en la Gaceta Universitaria de 17 de diciembre de 2021), es:

*“Una unidad académica de la Facultad de Educación dedicada a la investigación disciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria en el campo de las Ciencias de la Educación”.*

Asimismo, según se establece en el Reglamento, en artículo N.º 2 se tiene como objetivos para el INIE los siguientes:

*“a) Planificar, coordinar y realizar investigación disciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria para aportar soluciones a problemas y prácticas educativos.*

*b) Contribuir con el desarrollo teórico en el campo de la educación.*

*c) Impulsar y apoyar la ejecución de investigaciones con profesionales de diferentes áreas, instituciones y organizaciones.*

*d) Desarrollar e impulsar la investigación científica, humanista, artística y tecnológica de excelencia en materia educativa.*

*e) Comunicar los resultados, las propuestas y las recomendaciones derivadas de investigaciones para su incorporación en las políticas públicas y en las específicas del campo de la educación.*

*f) Organizar espacios académicos que propicien la discusión científica en temas relacionados con la teoría y práctica educativas.*

*g) Vincular la investigación con programas de docencia y de acción social de la Universidad de Costa Rica.*

*h) Relacionar la investigación con la docencia en las unidades académicas afines, tanto en grado como en posgrado.*

*i) Promover y facilitar la coordinación de los programas, proyectos y actividades de investigación con otros institutos y centros de investigación en el ámbito nacional e internacional.*

*j) Priorizar el cumplimiento de los fines y propósitos de la Universidad y del desarrollo académico de la Unidad por sobre las actividades del vínculo externo remunerado”.*

El proceso de planeamiento estratégico implicó un análisis detallado de la situación actual del INIE, incluyendo sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno y, a partir de esto, se definieron los objetivos estratégicos y los recursos necesarios para alcanzarlos.

Este proceso de planeamiento estratégico también conllevó la definición de objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias, metas y actividades, y con ello se sentaron las bases para la definición de las responsabilidades de las personas funcionarias, según cronograma definido.

Según la herramienta utilizada se definieron cuatro perspectivas fundamentales que son:

- 1) Perspectiva valor público: Se enfoca en las necesidades y expectativas de las personas usuarias y beneficiarias de los servicios prestados por el INIE.
- 2) Perspectiva financiera: Se centra en los resultados financieros producto de la gestión de la institución.
- 3) Perspectiva de procesos: Se enfoca en los procesos internos que impulsan el desempeño del Instituto.
- 4) Perspectiva de capacidades, crecimiento e innovación: Se centra en el desarrollo de las capacidades y habilidades innovadoras de la organización, así como en su cultura y valores.

Se destaca la incorporación de la gestión del conocimiento como un recurso estratégico para que el INIE aproveche al máximo su capital intelectual y mejore su capacidad de innovación, adaptación y competitividad en un entorno cambiante (Sanguino, 2004). En consecuencia, la Gestión del conocimiento como “proceso de identificación, creación, adquisición, distribución, transferencia y utilización del conocimiento para mejorar la eficacia de las organizaciones” (Fernández /Rodríguez, 2013, p.19), fue un pilar fundamental en el proceso de planeamiento estratégico del INIE.

## **2. Diagnóstico**

El diagnóstico elaborado consideró revisión documental de insumos como el informe del plan estratégico anterior, informe de autoevaluación 2022 del Instituto, aportes de diferentes trabajos finales de graduación, normativa institucional, así como, el desarrollo de una serie de actividades en conjunto con el Consejo Asesor y Científico, Dirección, Titulares y demás personas vinculadas con el INIE. Dicho diagnóstico contiene sesiones de validación y la herramienta a utilizar fue el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA posteriormente nos permitió ir estructurando de manera articulada tanto los objetivos estratégicos por perspectivas, como la valoración de los riesgos, con el fin de lograr coherencia interna en términos de contenido y de metodología.



## 2.1 Análisis FODA

Fortalezas

Ilustración 1. Fortalezas

### Fortalezas INIE

1. Trayectoria en Investigación educativa.	2. Reconocimiento del trabajo que realiza el INIE en investigación educativa, en el ámbito internacional.	3. Equipo de trabajo de apoyo del INIE con experiencia en la gestión logística administrativa de los proyectos de investigación y de acción social en el campo educativo.	4. Amplia red de contactos en el ámbito académico, investigativo y educativo.
5. Presencia de recursos tecnológicos y materiales avanzados para la investigación.	6. Alianzas estratégicas con instituciones educativas, gubernamentales, nacionales e internacionales.	7. El Reglamento del Instituto contiene los elementos jurídicos necesarios para la gestión oportuna del INIE.	8. Recurso humano del INIE presta su servicio con disposición y sentido de colaboración.
9. Se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de recurso humano ordenado y transparente con la participación de la dirección, Jefatura administrativa y coordinaciones de unidades.	10. Se cuenta con personal administrativo e investigativo de larga trayectoria y amplia trayectoria.	11. Esfuerzos institucionales para mejorar la salud ocupacional.	12. Se cuenta con una cultura de planificación estratégica en la gestión del INIE.
13. Existen diversos mecanismos de comunicación (Boletín informativo, redes sociales, programas de radio, sitio web, entrevistas temáticas, etc.) para la divulgación del conocimiento científico del INIE.	14. Se han incorporado diversidad de servicios brindados en forma virtual.	15. Se realiza la organización de actividades académicas masivas como congresos, conferencias, encuentros, simposios y charlas de alta calidad para atender a los diferentes públicos meta del INIE.	16. Instalaciones del INIE en muy buen estado.

## Fortalezas INIE

17. Participación académica en diferentes espacios nacionales e internacionales (en mesas de diálogo, entrevistas, conversatorios, encuentros, etc.) en beneficio del sector educativo.	18. Se brinda alguna capacitación a las personas funcionarias .	19. Las personas evaluadoras internas de los proyectos, actividades y programas de investigación, en un alto porcentaje, tienen formación en educación.	20. Se cuenta con personas evaluadoras externas de distintos países de América Latina y Europa con formación interdisciplinaria valiosa para el INIE.
21. El proceso de evaluación de propuestas tiene valoraciones con puntuaciones promedio mayores a 9.	22. El proceso de comunicación en el INIE se caracteriza por ser asertivo y fluido.	23. El tiempo para el proceso de evaluación de las propuestas es suficiente.	24. Las temáticas de investigación del INIE son pertinentes al quehacer del instituto y para el país.
25. Se considera que el INIE cuenta con un adecuado proceso de inscripción de las propuestas de proyectos de investigación.	26. Los formularios y documentos disponibles en la actualidad, asociados a los procesos administrativos e investigativos, son documentos de fácil acceso y claros.	27. El INIE cuenta con adecuado: a) Apoyo logístico en las actividades académicas, b) Sistema informático, c) Sistema de bases bibliográficas de la UCR, d) Servicio de atención a solicitudes y e) Uso o préstamo de las instalaciones del Instituto.	28. Población estudiantil con beca concursable con criterio positivo en relación con el quehacer del INIE.
29. Posibilidad de diversificar las líneas de investigación hacia temas emergentes.	30. Muy buena relación con universidades nacionales e internacionales.	31. El INIE incursiona en líneas de investigación relacionadas con la educación no formal y desarrolla programas para adultos, lo que permite atender nuevas necesidades educativas en la sociedad.	32. Capacidad instalada en el INIE para la organización de actividades académicas de diferente modalidad y amplitud.



## Oportunidades INIE

1. El INIE cuenta con una imagen y percepción positiva a nivel interno de la UCR.

2. Creciente interés en la investigación educativa a nivel nacional e internacional.

3. Potencial para establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales.

4. La creciente posibilidad de investigar y desarrollar soluciones educativas en respuesta a los desafíos del siglo XXI (Tales como la globalización, la tecnología, el cambio climático y la pandemia). Imagen y percepción positiva a nivel interno de la UCR.

5. La posibilidad de obtener financiamiento para proyectos de investigación educativa a nivel nacional e internacional, lo que permite el desarrollo de investigaciones de alto impacto

6. El avance en la tecnología de la información y la comunicación lo que permite desarrollar nuevas herramientas y sistemas de gestión del conocimiento más eficientes y efectivos.

7. La existencia de redes, acuerdos y alianzas que permiten la colaboración con otras organizaciones o instituciones nacionales e internacionales que permitan el intercambio de conocimiento y experiencia en áreas específicas de la gestión del conocimiento.

8. Las estrategias de capitalización de conocimiento y experiencia de las personas colaboradoras de la organización, nos da la oportunidad de dar continuidad y mejorar los procesos desarrollados en el INIE.

9. Existe oportunidad de teletrabajo, acorde con directrices universitarias y con lineamientos del INIE.

10. Posibilidad de establecer alianzas con otros institutos o centros de investigación educativa nacionales o internacionales para unir esfuerzos y realizar trabajo conjunto.

## Debilidades INIE

1. Falta mayor reconocimiento del trabajo que realiza el INIE en investigación educativa, a nivel nacional.

2. Falta mayor promoción de los servicios de apoyo que brinda el INIE a las personas investigadoras.

3. No se cuenta con todos los procedimientos alineados al reglamento actual del INIE.

4. Personal administrativo con alta rotación.

5. No existe una adecuada articulación del plan estratégico y el plan operativo, para el cumplimiento de los objetivos.

6. Se requiere más espacios académicos y de divulgación permanente de los resultados de investigación y acción social.

7. Algunos formularios, documentos y manuales relacionados con los procesos y puestos administrativos internos del instituto deben reformularse, acorde con las necesidades actuales.

8. Debilidades en la definición del contenido y los lineamientos para la divulgación del quehacer del INIE.

9. Algunos puestos administrativos del instituto tienen un grado de complejidad mayor a la categoría del puesto que está asignada, lo que provoca rotación de personal y sobrecarga laboral.

10. Falta personal para atender el crecimiento que ha tenido el INIE, en los últimos años, en cantidad de proyectos y personal de investigación, lo que hace que el personal administrativo sea insuficiente y exista la sobrecarga laboral.

11. Ausencia de un diagnóstico de necesidades de las personas funcionarias del INIE para el desarrollo profesional con su respectivo plan.

12. Los mecanismos para la formulación, seguimiento y evaluación del plan presupuesto presentan opciones de mejora.

## Debilidades INIE

13. Necesidad de actualizar y contar con un software en el área administrativa e investigativa para posibilitar más eficientemente el análisis de información.

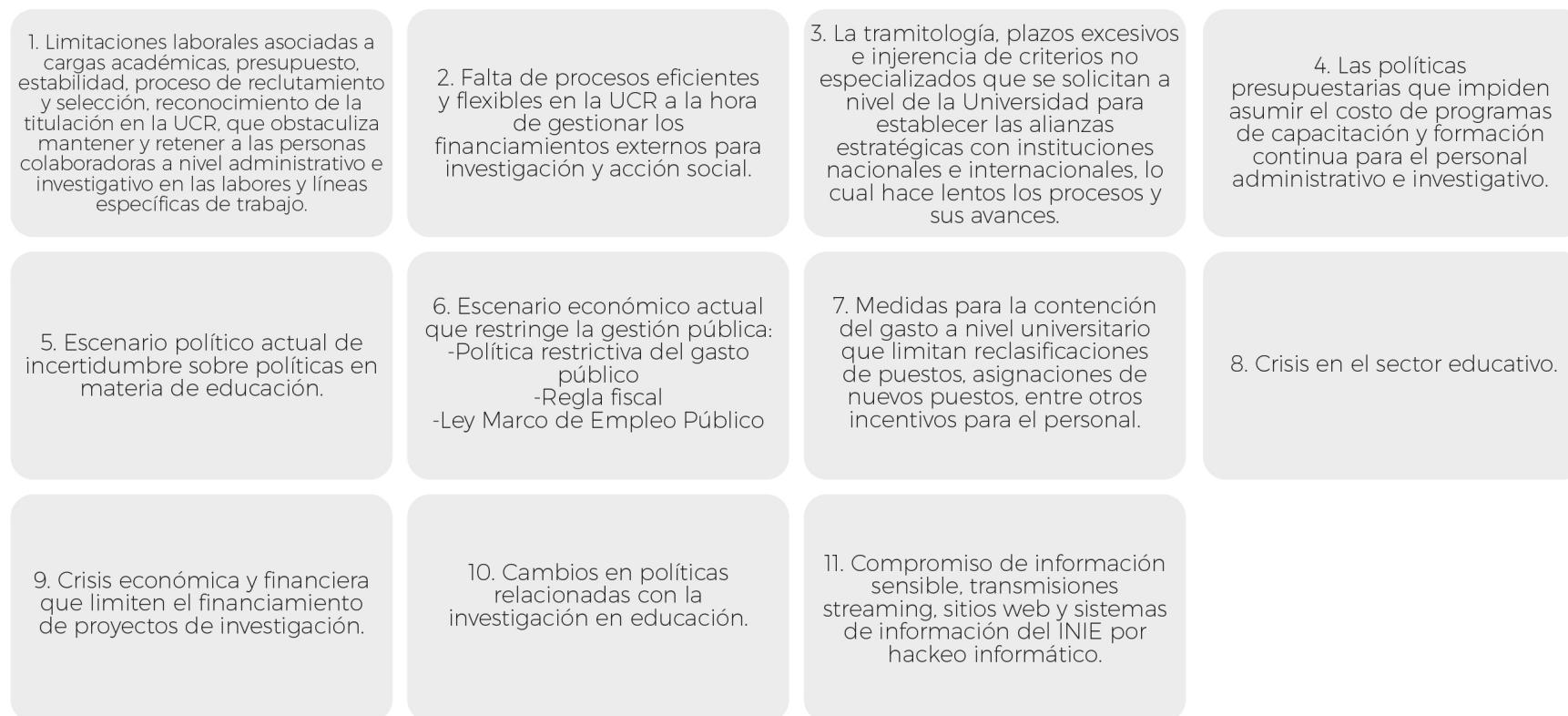
14. Gestión insuficiente de la articulación del conocimiento y experiencias entre diferentes unidades administrativas e investigativas de la organización.

15. Falta de claridad en los procesos de comunicación interna, genera desconocimiento sobre el quehacer de las personas colaboradoras.

16. No se cuenta con estrategias de capitalización del conocimiento y experiencias de las personas colaboradoras son clave con el fin de promover la continuidad y la mejora de las acciones desarrolladas.

17. Bajo porcentaje de involucramiento del personal investigativo con las diferentes actividades académicas que el INIE promueve o divulga.

## Amenazas INIE



### 3. Misión y Visión

Una vez elaborado el diagnóstico institucional, se desarrolló la revisión del marco filosófico, para definir los enunciados de la misión, visión y valores.

La misión es el propósito o la razón de existir del INIE. Una misión define e informa la razón de ser de la institución, qué es lo que hace, a qué se dedica, la actividad que desarrolla, cómo lo lleva a cabo, además, define en forma clara y comprensible quién es el INIE y en cual

sector de actividad participa. Con base en las propuestas analizadas en las sesiones de trabajo con las personas participantes, se definió la nueva misión del INIE de la siguiente forma:

Ilustración 7. Misión




**Misión**

Somos una comunidad científica que desarrolla investigación, transferencia e innovación en ciencias de la educación, vinculada con la docencia y acción social, que contribuye a la incidencia en la política educativa nacional e internacional, la equidad social y la calidad de vida.

Por su parte, la visión nos ayuda a responder la pregunta de ¿Quiénes queremos ser?, por tanto, con base en las propuestas analizadas en sesiones altamente participativas se definió la siguiente visión:

Ilustración 8. Visión



**Visión**

Ser un referente en la investigación educativa multi, inter y transdisciplinaria, con incidencia nacional e internacional, mediante la generación e intercambio de conocimientos y experiencias entre diferentes actores educativos, sociales y políticos.



#### 4. Valores Institucionales

Los valores institucionales son las: "Ideas y principios de naturaleza ética que, de conformidad con la orientación superior, deben guiar la actuación de los miembros de la organización en el desarrollo de la gestión institucional. Constituyen una orientación para que quién toma una decisión determine el curso de comportamiento apropiado" (CGR: 2009). Se definieron los siguientes:

Ilustración 9. Valores institucionales



Elaboración propia, sesiones.

#### Responsabilidad

La capacidad de las personas funcionarias de la institución para cumplir con las obligaciones y deberes que le sean encomendadas, conforme a la normativa jurídica y técnica establecida, con diligencia, seriedad, prudencia, exactitud y oportunidad, así como la aceptación de las consecuencias de un hecho realizado libremente.

(Contraloría General de la República, Normas de control interno para el Sector Público ( N-2-2009-CODFOE), enero del 2009.

## **Compromiso**

La actitud comprometida, proactiva, ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido con dedicación, esfuerzo y disciplina personales. Las personas funcionarias ponemos al servicio de la institución nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado, además de identificarnos e involucramos con nuestra institución.

## **Solidaridad**

Que las personas funcionarias del INIE tengan capacidad de comprender, cooperar, trabajar en equipo para apoyar de forma efectiva a los demás para su bienestar y la consecución del bien común.

## **Respeto**

En el INIE se reconocen y valoran los derechos de los demás, sus opiniones e ideas, y se ajusta el comportamiento de las personas funcionarias a las normas establecidas.

## **Excelencia**

Trabajar por el mejoramiento continuo de los servicios que se brindan a las personas usuarias, mediante procesos de calidad acordes con los parámetros de eficiencia, eficacia, oportunidad, capacidad, innovación y productividad y en un ambiente donde prima el servicio al cliente y la calidez humana.

## **Comunicación Asertiva**

La comunicación abierta y sincera compartiendo información, conocimientos y consejos con frecuencia y de forma constructiva, y afrontando las situaciones difíciles con entusiasmo y franqueza.

## **Bienestar**

El compromiso de promover que las personas trabajadoras tengan una vida saludable, lo que implica proporcionarles las condiciones necesarias, según las posibilidades, para que puedan mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, lo que a su vez contribuye a su desempeño y productividad en el trabajo.

A partir de dicho marco filosófico da inicio la formulación de los objetivos estratégicos, utilizando la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI) y las perspectivas a las que se realizaron algunos ajustes para su mejor alineación a las necesidades del INIE.

Para fines concretos en el INIE se trabajará el Cuadro de Mando integral que agrupa los objetivos estratégicos, según las perspectivas siguientes: (Ver figura No.1):

## **1) Valor Público**

¿Qué necesidades de las personas Usuarías debemos satisfacer? Para lograr el desempeño que una organización desea, es fundamental que se mida la satisfacción de las personas usuarias o grupos de interés. Lo que la organización debe hacer para satisfacer los usuarios en términos de cobertura, calidad, producto, servicio, continuidad, cantidad, y confiabilidad.

## **2) Financiero**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas sobre rendición de cuentas en aspectos económicos. El contenido económico o presupuestario es indispensable para que se logren los objetivos de la entidad, al igual que otros objetivos financieros. De esta manera, el Cuadro de Mando Integral plantea que la situación financiera está relacionada con los resultados de las perspectivas anteriores.

## **3) Procesos**

¿En qué procesos debemos sobresalir? En esta perspectiva se identifican los procesos de la Institución, mediante los cuales se espera lograr que los servicios se ajusten a las necesidades e incluyen procesos de dirección, procesos sustantivos, y procesos de apoyo.

## **4) Aprendizaje, crecimiento e innovación:**

Esta perspectiva es la base para impulsar las subsiguientes perspectivas y responde a la pregunta ¿Qué habilidades, recompensas, capacidades de organización, información e innovación debemos poseer?

En esta perspectiva se debe medir el Capital Humano, el Capital Organizacional y el Capital Informático de la organización, las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural adecuado para afianzar las acciones transformadoras de la organización. Tiene estrecha relación con la gestión del conocimiento, que implica el manejo estratégico de la información, el conocimiento y la experiencia de las personas funcionarias, y demás actores vitales que se relacionan con el INIE para aumentar la capacidad de la organización para tomar decisiones informadas, mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, fomentar la innovación y la creatividad, reducir los errores, los riesgos, mejorar la calidad y el valor de los productos y servicios que ofrece el INIE.

## **II. Mapa estratégico del INIE para el periodo 2023-2027**

El mapa estratégico contiene los objetivos estratégicos que el INIE definió para lograr su visión al año 2027.

Estos objetivos estratégicos funcionan como marcos que permiten la formulación de estrategias, metas, actividades e indicadores. Los objetivos estratégicos están articulados con la misión y visión del INIE. Se presentan a continuación los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas de la siguiente forma:

**Perspectiva de Valor Público:**

1. Posicionar al INIE como referente en la generación del conocimiento científico relevante y pertinente para el campo de la educación.
2. Fortalecer las estrategias de comunicación a público especializado y no especializado que contribuya en la construcción de opinión fundamentada y crítica en la sociedad costarricense.
3. Facilitar de manera pertinente y oportuna contenidos de la producción científica del INIE a las instancias responsables de generar política pública en temas educativos de interés nacional.
4. Fortalecer relaciones con instituciones públicas, privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación, para la incidencia política.

**Perspectiva financiera:**

5. Lograr una gestión eficiente y eficaz en la asignación y uso de los recursos asignados.
6. Promover desde los programas de investigación y unidades de gestión administrativa del INIE, la atracción de proyectos y actividades que sean financiadas por vínculo externo.
7. Mejorar los procesos de seguimiento en el apoyo de la gestión financiera de las actividades, proyectos y programas.
8. Aprovechar las oportunidades de financiamiento definidas por la Universidad (fondos de investigación y acción social por concursos).

**Perspectiva Procesos:**

9. Desarrollar procesos de calidad, formación permanente y evaluación sistemática, para la promoción de excelencia académica y la adecuada gestión de los recursos.
10. Establecer un sistema de gestión institucional orientado a resultados, transparente, eficiente y eficaz.
11. Fortalecer la capacidad de proyección de la identidad organizacional con los diferentes públicos internos del INIE.

**Perspectiva Capacidades, Crecimiento e Innovación:**

12. Desarrollar el talento y los conocimientos de las personas que integran las unidades administrativas del INIE, con acciones de innovación, actualización y gestión.
13. Fortalecer las habilidades investigativas multi, inter y transdisciplinarias, mediante la articulación de los programas, proyectos, actividades y procesos de actualización permanente.
14. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que fortalezca la cultura organizacional del INIE.

Se resumen en el siguiente cuadro de objetivos estratégicos según cada una de las perspectivas:

Ilustración 10. Cuadro de mando integral





Con el fin de tener un panorama integral del plan estratégico y de sus contenidos, se presenta el mapa estratégico en el que se permite visualizar: a) perspectiva, b) Objetivos estratégicos, c) estrategias, d) metas definidas.

Tabla 1. Contenidos del mapa estratégico

<b>CONTENIDOS DEL MAPA ESTRATÉGICO</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas (producto)</b>
<b>Perspectiva (eje): Valor Público</b>		
<p>1. Posicionar al INIE como referente en la generación del conocimiento científico relevante, pertinente para el campo de la educación.</p> <p><b>Resultado:</b> El INIE reconocido como el líder en la producción y difusión de conocimiento científico relevante y pertinente en el ámbito de la educación.</p>	<p>1.1 Establecer el plan estratégico como un medio para posicionar al INIE en investigación educativa.</p> <p>1.2 Promover el seguimiento de los objetivos estratégicos desde las perspectivas de capacidades, crecimiento e innovación, procesos internos, financiero y valor público.</p>	<p>1.1.1 Elaborar el plan estratégico del INIE con los insumos necesarios y de forma participativa, que sea instrumento de toma de decisiones en la gestión, para posicionar al INIE como referente.</p> <p>1.2.1. Elaborar un informe anual sobre el avance de los objetivos del plan estratégico según los plazos establecidos.</p> <p>1.2.2. Definir una metodología para recolectar evidencias del cumplimiento de los objetivos a cargo de una comisión de apoyo permanente al plan estratégico.</p>
<p>2. Fortalecer las estrategias de comunicación a público especializado y no especializado que contribuya en la construcción de opinión fundamentada y crítica en la sociedad costarricense.</p> <p><b>Resultado:</b> Participación del público especializado y no especializado en actividades de difusión y debate promovidas por el INIE.</p>	<p>2.1. Actualizar la estrategia de comunicación interna y externa del INIE para la construcción de opinión fundamentada y crítica en la sociedad costarricense.</p>	<p>2.1.1 Ajustar los objetivos de comunicación retomando los insumos FODA del plan estratégico.</p> <p>2.1.2 Ampliar los públicos, canales y contenidos de la comunicación de la ciencia.</p> <p>2.1.3 Realizar divulgación de la investigación a públicos no especializados.</p> <p>2.1.4 Realizar divulgación de la investigación a públicos especializados.</p> <p>2.1.5 Diversificar los medios mediante los cuales se realiza la divulgación de resultados en el marco de los proyectos y programas de investigación.</p>

Objetivo estratégico	Estrategias	Metas (producto)
<p>3. Facilitar de manera pertinente y oportuna contenidos de la producción científica del INIE a las instancias responsables de generar política pública en temas educativos de interés nacional.</p> <p><b>Resultado:</b> Contenidos científicos generados por el INIE utilizados en la formulación y ajuste de políticas públicas educativas a nivel nacional.</p>	<p>3.1 Crear contenido oportuno y pertinente para la generación de criterios informados en los públicos tomadores de decisiones de política educativa.</p>	<p>3.1.1 Elaborar insumos con información accesible a públicos tomadores de decisiones en política pública educativa, considerando los lineamientos de calidad del INIE.</p>
<p>4. Fortalecer relaciones con instituciones públicas, privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación, para la incidencia política.</p> <p><b>Resultado:</b> Alianzas estratégicas sólidas y efectivas con instituciones públicas, privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación, para la incidencia en la agenda política.</p>	<p>4.1. Consolidar los vínculos y las alianzas académicas colaborativas entre instituciones públicas, privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación para la discusión que aporte en la definición de política pública en educación.</p>	<p>4.1.1. Definir redes de contactos y alianzas estratégicas dentro de los proyectos de investigación. 4.1.2. Desarrollar un Congreso Internacional del INIE. 4.1.3. Desarrollar actividades académicas y proyectos de investigación que aporten a la discusión pública.</p>
Perspectiva (eje): Financiera		
<p>5. Lograr una gestión eficiente y eficaz en la asignación y uso de los recursos asignados.</p> <p><b>Resultado:</b> Mejora sustancial en la utilización de recursos con gestión eficiente y eficaz con reducción de costos operativos, optimización de procesos internos, el cumplimiento de plazos y objetivos, y la maximización de resultados en relación con los recursos disponibles.</p>	<p>5.1 Optimizar la utilización de los recursos disponibles: financieros, de infraestructura y recurso humano.</p>	<p>5.1.1 Realizar un diagnóstico de la situación en el uso de los recursos financieros, de infraestructura y recursos humano disponibles. 5.1.2 Elaborar lineamientos de buenas prácticas para el uso de los recursos disponibles: financieros, de infraestructura y recurso humano. 5.1.3 Divulgar un recordatorio anual sobre los lineamientos de buenas prácticas para el uso de los recursos disponibles: financieros, de infraestructura y recurso humano.</p>
	<p>5.2 Generar procesos de planificación para la gestión óptima de los recursos.</p>	<p>5.2.1 Generar un procedimiento de planificación articulado con el presupuesto anual para el uso de los recursos que involucre a las unidades administrativas.</p>

Objetivo estratégico	Estrategias	Metas (producto)
<p>6. Promover desde los programas de investigación y unidades de gestión administrativa del instituto la atracción de proyectos y actividades que sean financiadas por vínculo externo.</p> <p><b>Resultado:</b> Incremento significativo en la captación de proyectos y actividades financiadas por fuentes externas, con aumento en el número y diversidad de proyectos financiados externamente, el monto total de financiamiento asegurado, y la creación de asociaciones estratégicas con organizaciones y entidades externas para la ejecución conjunta de iniciativas.</p>	<p>6.1 Atender necesidades de productos y servicios del sector externo nacional e internacional en el marco del quehacer del INIE.</p>	<p>6.1.1 Identificar nuevos actores del sector externo (nacional e internacional) que puedan interesarse en los productos y servicios relacionados con la investigación educativa.</p> <p>6.1.2 Promocionar los servicios del INIE ante los nuevos actores externos identificados.</p>
<p>7. Mejorar los procesos de seguimiento en el apoyo de la gestión financiera de las actividades, proyectos y programas.</p> <p><b>Resultado:</b> Mejora de resultados y de transparencia en el uso de fondos del INIE, con la garantía de una ejecución financiera sólida, responsable con mejoras en la asignación y control de recursos.</p>	<p>7.1 Generar estrategias de capacitación y asesoría para las personas investigadoras.</p>	<p>7.1.1 Crear estrategias de actualización para personal de investigación del INIE en temas de gestión financiera.</p>
<p>8. Aprovechar oportunidades de financiamiento definidas por la Universidad (fondos de investigación y acción social por concursos).</p> <p><b>Resultado:</b> Obtención exitosa de financiamiento para la consecución de proyectos para la generación de conocimiento, la innovación y la contribución a la comunidad.</p>	<p>8.1 Contar con estrategias para la información y motivación del personal de investigación en temas relacionados con el desarrollo de propuestas de proyectos que concursan por fondos de específicos.</p> <p>8.2 Desarrollar proyectos de investigación y acción social orientados a la innovación educativa, vinculados con los sectores de la sociedad.</p>	<p>8.1.1 Crear estrategias para la información y motivación dirigidas al personal de investigación en temas relacionados a la obtención de fondos de concursos específicos de investigación y acción social.</p> <p>8.2.1 Realizar un concurso para apoyar con carga a proyectos de investigación en temáticas educativas de interés nacional relacionadas con innovación.</p>

Objetivo estratégico	Estrategias	Metas (producto)
<b>Perspectiva (eje) : Procesos</b>		
<p>9. Desarrollar procesos de calidad en la formación permanente y evaluación sistemática, para la promoción de excelencia académica y la adecuada gestión de los recursos.</p> <p><b>Resultado:</b> Mejora constante de la excelencia académica y la gestión eficiente y eficaz de los recursos del INIE para atender las necesidades y resultados identificados.</p>	<p>9.1. Implementar un proceso de evaluación sistemática de la calidad investigativa con base en la política de excelencia académica y rigurosidad científica del INIE, acorde con los requerimientos del Plan Estratégico.</p>	<p>9.1.1 Revisión de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica.</p> <p>9.1.2 Actualización de los instrumentos de evaluación de las investigaciones del INIE con base en los lineamientos de excelencia académica, y rigurosidad científica en las investigaciones.</p> <p>9.1.3 Aplicación de los instrumentos actualizados con base en los lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica en las investigaciones.</p>
	<p>9.2 Socialización de los lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica de las investigaciones.</p>	<p>9.2.1 Divulgar y sensibilizar el documento de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica al personal investigador.</p> <p>9.2.2 Implementar el documento de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica al personal investigador.</p>
<p>10. Establecer un sistema de gestión institucional orientado a resultados, transparente, eficiente y eficaz.</p> <p><b>Resultado:</b> Cultura organizacional de gestión orientada a resultados, con transparencia, eficiencia, y eficacia en el INIE.</p>	<p>10.1 Revisar en forma integral los procesos que desarrolla el INIE para la mejora de la gestión.</p>	<p>10.1.1 Mapear los procesos actuales del INIE para la mejora de la gestión.</p> <p>10.1.2 Elaborar documento con los procesos actualizados según las mejoras detectadas en la revisión de los procesos actuales del INIE.</p> <p>10.1.3 Priorizar los procesos del INIE para la mejora de la gestión mediante la elaboración de un documento con parámetros.</p> <p>10.1.4 Elaborar un cronograma anual que defina los procesos prioritarios del INIE, para la mejora de la gestión.</p>
	<p>10.2. Analizar los puestos de trabajo del INIE en relación a los procedimientos institucionales orientado a los resultados.</p>	<p>10.2.1. Definir las funciones de los puestos de trabajo.</p> <p>10.2.2. Analizar los puestos de trabajo para determinar la brecha entre lo que se debe hacer y lo que se ejecuta, según jornadas establecidas.</p>
	<p>10.3. Informar al personal administrativo y docente sobre la organización, funciones y procesos del Instituto.</p>	<p>10.3.1. Desarrollar un proceso de inducción con el personal administrativo e investigador sobre la organización, funciones y procesos del INIE.</p>

Objetivo estratégico	Estrategias	Metas (producto)
<p>11. Fortalecer la capacidad de proyección de la identidad organizacional con los diferentes públicos.</p> <p><b>Resultado:</b> Aumento en el reconocimiento y familiaridad con la identidad institucional por parte de los diferentes segmentos de audiencia, contribuyendo a una relación sólida y coherente entre la organización y sus stakeholders.</p>	<p>11.1. Definir la identidad organizacional del INIE.</p>	<p>11.1.1 Identificar las características que distinguen al INIE acorde a los valores definidos. 11.1.2 Elaborar estrategias para interiorizar valores institucionales.</p>
	<p>11.2. Incorporar en la estrategia de comunicación del INIE en la proyección de la identidad organizacional.</p>	<p>11.2.1. Desarrollar en el marco de la estrategia de comunicación del INIE actividades para interiorizar valores institucionales que favorezcan la identidad organizacional.</p>
	<p>11.3. Fortalecer el clima organizacional del INIE.</p>	<p>11.3.1. Facilitar al menos tres espacios al año para la ejecución de actividades que promueva el bienestar integral de las personas colaboradoras del INIE.</p>
Perspectiva (eje): capacidades, crecimiento e innovación		
<p>12. Desarrollar el talento y los conocimientos de las personas que integran las unidades administrativas del INIE, con acciones de innovación, actualización y gestión.</p> <p><b>Resultado:</b> Capital humano con los conocimientos y habilidades requeridas incorporadas, para la contribución al logro de los objetivos del INIE.</p>	<p>12.1. Diseñar un programa de formación permanente participativo, para fortalecer las habilidades existentes del personal administrativo y adquirir nuevos conocimientos innovadores.</p>	<p>12.1.1 Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal administrativo. 12.1.2 Elaborar un programa de capacitación permanente que respondan a las necesidades del personal administrativo. 12.1.3 Ejecutar el programa de formación permanente para el personal administrativo. 12.1.4 Evaluar el programa de formación permanente para el personal administrativo.</p>
<p>13. Fortalecer las habilidades investigativas multi, inter y transdisciplinarias, mediante la articulación de los programas, proyectos, actividades y procesos de actualización permanente.</p> <p><b>Resultado:</b> Investigaciones multi, inter y transdisciplinarias, con enfoques innovadores incrementadas que demuestren la capacidad del INIE para abordar desafíos complejos desde una perspectiva amplia y en constante evolución.</p>	<p>13.1. Desarrollar habilidades investigativas para el trabajo multi, inter y transdisciplinar.</p>	<p>13.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de las personas investigadoras de los diferentes programas de investigación del INIE para el desarrollo profesional. 13.1.2. Incluir dentro del plan de trabajo de las coordinaciones de programas, actividades que retomem el desarrollo de habilidades investigativas para el trabajo multi, inter y transdisciplinar. 13.1.3. Evaluar los alcances de las acciones realizadas para la promoción de la formación continua en habilidades investigativas multi, inter y transdisciplinarias tras el diagnóstico realizado.</p>



Objetivo estratégico	Estrategias	Metas (producto)
<p>14. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que fortalezca la cultura organizacional del INIE.</p> <p><b>Resultado:</b> El INIE con una cultura de aprendizaje continuo y cohesión organizacional, con evidencia de mejoras en la toma de decisiones y la innovación, a partir de la existencia de plataformas y herramientas para la captura, organización y distribución de conocimiento interno, la promoción activa de intercambio de información y aprendizaje.</p>	14.1. Clasificar los tipos de conocimiento que permitan el mejoramiento de los procesos.	14.1.1. Diagnosticar el estado del sistema de gestión del conocimiento en el INIE para el mejoramiento de los procesos.
	14.2. Generar los procesos adecuados para la gestión de conocimiento según los tipos de conocimiento identificados.	14.2.1. Documentar las mejores prácticas, lecciones aprendidas, experiencias exitosas y conocimientos individuales y colectivos de las personas colaboradoras. 14.2.2. Establecer sistemas de información. 14.2.3. Aplicar las mejoras que se identifiquen en los procesos del sistema de gestión del conocimiento. 14.2.4. Evaluar para establecer procesos de mejoramiento continua.
	14.3. Capitalizar aprendizajes para la mejora continua y el establecimiento de nuevas prácticas de gestión del conocimiento.	14.3.1. Socializar como parte de la cultura organizacional las prácticas de gestión del conocimiento.
	14.4. Integración de la Tecnología de la Información como eje colaborativo para el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Integral del INIE.	14.4.1. Elaborar un diagnóstico de las necesidades tecnológicas del INIE, en relación con el plan estratégico. 14.4.2. Elaborar un Plan estratégico en TI, articulado con Plan Estratégico del INIE.

### III. Plan de Acción

Posteriormente se trabajó la etapa para operacionalizar los objetivos estratégicos, y se definieron las estrategias, metas e indicadores.

#### **Perspectiva (eje): Valor Público**

##### **Objetivo estratégico**

1. Posicionar al INIE como referente en la generación del conocimiento científico relevante, pertinente para el campo de la educación.

## Resultado:

Incremento del reconocimiento del INIE como líder en la producción y difusión de conocimiento científico relevante y pertinente en el ámbito de la educación.

## Estrategia

1.1 Establecer el plan estratégico como un medio para posicionar al INIE en investigación educativa.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
1.1.1. Elaborar el plan estratégico del INIE con los insumos necesarios y de forma participativa, que sea instrumento de toma de decisiones en la gestión, para posicionar al INIE como referente.	El plan estratégico del INIE elaborado.	Dirección (inicia y seguimiento). Comisión de enlace (coordina). CC y CA (aprueba y colabora). Personal administrativo e investigativo del INIE (ejecutan).	31/09/2023	F2, F13, F22, D15, O6, O7, F29, F31, A1-D5-D6-O1

## Estrategia

1.2 Promover el seguimiento de los objetivos estratégicos desde las perspectivas de capacidades, crecimiento e innovación, procesos internos, financiero y valor público.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
1.2.1. Elaborar un informe anual sobre el avance de los objetivos del plan estratégico según los plazos establecidos.	Comisión de apoyo permanente al Plan Estratégico conformada. Lineamientos diseñados.	Dirección (inicia /seguimiento). Comisión de apoyo permanente a plan estratégico (inicia y ejecuta) Coordinaciones de programas y unidades de gestión administrativa (ejecuta).	31/12/2023	F25-F26-D5
1.2.2. Definir una metodología para recolectar evidencias del cumplimiento de los objetivos a cargo de una comisión de apoyo permanente al plan estratégico.	Metodología establecida y aplicada.	Comisión de apoyo permanente a plan estratégico (inicia y ejecuta).	30/03/2024	F18

## Objetivo estratégico

2. Fortalecer las estrategias de comunicación a público especializado y no especializado que contribuya en la construcción de opinión fundamentada y crítica en la sociedad costarricense.

### Resultado:

Aumento en la participación del público especializado y no especializado en actividades de difusión y debate promovidas por el INIE.

### Estrategia

2.1 Actualizar la estrategia de comunicación interna y externa del INIE para la construcción de opinión fundamentada y crítica en la sociedad costarricense.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
2.1.1 Ajustar los objetivos de comunicación retomando los insumos FODA del plan estratégico.	Documento con la estrategia actualizada.	Dirección (inicia). Comisión de Comunicación (ejecuta).	30/06/2024	F13, F22, D15-D6-D8
2.1.2 Ampliar los públicos, canales y contenidos de la comunicación de la ciencia.	Documentos actualizados con la estrategia de comunicación.	Comisión de Comunicación (ejecuta).	30/06/2024	F2-F13
2.1.3 Realizar divulgación de la investigación a públicos no especializados.	Cantidad de cápsulas educativas Cantidad de programas radiales realizados.	Comisión de Comunicación (ejecuta). Personal de Investigación (colabora).	31/12/2024	F13
2.1.4 Realizar divulgación de la investigación a públicos especializados.	Cantidad de información facilitada a públicos especializados.	Comisión de Comunicación (ejecuta).	31/12/2024	F13-F32
2.1.5 Diversificar los medios mediante los cuales se realiza la divulgación de resultados en el marco de los proyectos y programas de investigación.	Cantidad de nuevos espacios de divulgación utilizados.	Comisión de Comunicación (ejecuta). Personal de investigación (colabora).	31/12/2024	F13-F17-F29-F32-D17

## Objetivo estratégico

3. Facilitar de manera pertinente y oportuna contenidos de la producción científica del INIE a las instancias responsables de generar política pública en temas educativos de interés nacional.

### Resultado:

Utilización de los contenidos científicos generados por el INIE en la formulación y ajuste de políticas públicas educativas a nivel nacional.

### Estrategia

3.1 Crear contenido oportuno y pertinente para la generación de criterios informados en los públicos tomadores de decisiones de política educativa.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
3.1.1 Elaborar insumos con información accesible a públicos tomadores de decisiones en política pública educativa, considerando los lineamientos de calidad del INIE.	Cantidad de contenidos creados y compartidos con públicos que incidan en la definición de políticas públicas. Cantidad de publicaciones realizadas por el personal investigativo. Informe anual realizado.	Comisión de Comunicación (inicia y ejecuta). Personal investigativo (colabora). Coordinaciones de programas (colaboran). Unidad de Información y referencia (colabora).	31/12/2023 – 31/12/2027	F1, F2, A5-D1-O1-O2

## Objetivo estratégico

4. Fortalecer relaciones con instituciones públicas, privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación, para la incidencia política.

### Resultado:

Alianzas estratégicas sólidas y efectivas con instituciones públicas, privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación, para la incidencia en la agenda política.

## Estrategia

4.1 Consolidar los vínculos y las alianzas académicas colaborativas entre instituciones públicas, privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación para la discusión que aporte en la definición de política pública en educación.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
4.1.1. Definir redes de contactos y alianzas estratégicas dentro de los proyectos de investigación.	Registro actualizado de vínculos y alianzas académicas.	Dirección (inicia). Unidad de apoyo a la investigación y acción social (ejecuta). Coordinaciones de Programas (ejecuta).	31/12/2024	F4, F6, O3, O7, O10, O4, O6, A3, O7, O9
4.1.2. Desarrollar un Congreso Internacional del INIE.	Congreso realizado. Cantidad de participantes nacionales. Cantidad de participantes internacionales. Cantidad de ponencias presentadas.	Dirección (inicia y seguimiento). Unidad de apoyo a la investigación y acción social (ejecuta). Coordinaciones de Programas (ejecuta).	31/06/2025	F4, F6, O3, O7, O10, A3
4.1.3. Desarrollar actividades académicas y proyectos de investigación que aporten a la discusión pública.	Cantidad de actividades académicas e investigativas colaborativas realizadas.	Dirección (inicia). Unidad de apoyo a la investigación y acción social (ejecuta). Coordinaciones de Programas (ejecuta). Personal de investigación (ejecuta).	31/12/2024	F4, F6, O3, O7, O10, A3

## Perspectiva (eje): Financiera

### Objetivo estratégico

5. Lograr una gestión eficiente y eficaz en la asignación y uso de los recursos asignados.

### Resultado:

Mejora sustancial en la utilización de recursos con gestión eficiente y eficaz con reducción de costos operativos, optimización de procesos internos, el cumplimiento de plazos y objetivos, y la maximización de resultados en relación con los recursos disponibles.

## Estrategia

5.1 Optimizar la utilización de los recursos disponibles: financieros, de infraestructura y recurso humano.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
5.1.1 Realizar un diagnóstico de la situación en el uso de los recursos financieros, de infraestructura y recursos humano disponibles.	Informe sobre el diagnóstico de la situación del uso de los recursos de infraestructura, financieros y recurso humano. Presentación del informe diagnóstico.	Jefatura Administrativa (Inicia y ejecuta). Dirección (colabora).	31/12/2024	F16, D27 D4,D5, D6
5.1.2 Elaborar lineamientos de buenas prácticas para el uso de los recursos disponibles: financieros, de infraestructura y recurso humano.	Lineamiento de buenas prácticas para el uso de los recursos.	Dirección (colabora). Consejo Científico (aprueba). Coordinaciones de Programa (colabora). Jefatura Administrativa (Inicia y ejecuta).	30/06/2025	O8
5.1.3 Divulgar un recordatorio anual sobre los lineamientos de buenas prácticas para el uso de los recursos disponibles: financieros, de infraestructura y recurso humano.	Material para la divulgación de los lineamientos buenas prácticas para el uso de los recursos (escrito, gráfico, audiovisual).	Jefatura Administrativa (inicia y ejecuta). Comunicación y Diseño (colaboran).	31/12/2024	F3, F12, F13

## Estrategia

5.2 Generar procesos de planificación para la gestión óptima de los recursos.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
5.2.1 Generar un procedimiento de planificación articulado con el presupuesto anual para el uso de los recursos que involucre a las unidades administrativas.	Procedimiento de planificación articulado con el presupuesto elaborado	Jefatura administrativa (inicia y ejecuta). Dirección (Colabora). Coordinaciones de Unidades Administrativas (colaboran).	31/12/2024	D12

## Objetivo estratégico

6. Promover desde los programas de investigación y unidades de gestión administrativa del instituto la atracción de proyectos y actividades que sean financiadas por vinculo externo.

### Resultado:

Incremento significativo en la captación de proyectos y actividades financiadas por fuentes externas, con aumento en el número y diversidad de proyectos financiados externamente, el monto total de financiamiento asegurado, y la creación de asociaciones estratégicas con organizaciones y entidades externas para la ejecución conjunta de iniciativas.

### Estrategia

6.1 Atender necesidades de productos y servicios del sector externo nacional e internacional en el marco del quehacer del INIE.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
6.1.1 Identificar nuevos actores del sector externo (nacional e internacional) que puedan interesarse en los productos y servicios relacionados con la investigación educativa.	Documento con los posibles nuevos actores interesados. Material de promoción elaborado.	Unidad de Apoyo a la investigación y Acción Social, (Inicia y ejecuta). Dirección (colabora). Comunicadora	31/12/2024	F17, F24, O5, O10, A2, A3, A5
6.1.2 Promocionar los servicios del INIE ante los nuevos actores externos identificados.	Campañas de divulgación y promoción del INIE y los servicios ejecutada.	Dirección (ejecuta). Unidad de Apoyo a la investigación y Acción Social, (inicia y ejecuta). Comunicadora (ejecuta). Consejo Científico (ejecuta). Coordinadoras de Programa (ejecutan).	31/12/25	F17, F24, O5, O10, A2, A3, A5

## Objetivo estratégico

7. Mejorar los procesos de seguimiento en el apoyo de la gestión financiera de las actividades, proyectos y programas.

### Resultado:

Mejora de resultados y de transparencia en el uso de fondos del INIE, con la garantía de una ejecución financiera sólida, responsable con mejoras en la asignación y control de recursos.



## Estrategia

7.1 Generar estrategias de capacitación y asesoría para las personas investigadoras.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
7.1.1 Crear estrategias de actualización para personal de investigación del INIE en temas de gestión financiera.	Documento con contenidos de capacitación y actualización del personal de investigación. Material a utilizar para la capacitación. Personas que recibieron la capacitación y asesoría financiera. Reporte de evaluación ejecutada.	Dirección y Jefatura administrativa (inicia y ejecuta). Coordinaciones de programas (colabora). UAI (colabora).	31/12/2024 – 31/12/2027	F18, O8, D16, A1

## Objetivo estratégico

8. Aprovechar oportunidades de financiamiento definidas por la Universidad (fondos de investigación y acción social por concursos).

### Resultado:

Obtención exitosa de financiamiento para la consecución de proyectos para la generación de conocimiento, la innovación y la contribución a la comunidad.

## Estrategia

8.1 Contar con estrategias para la información y motivación del personal de investigación en temas relacionados con el desarrollo de propuestas de proyectos que concursan por fondos de específicos.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
8.1.1 Crear estrategias para la información y motivación dirigidas al personal de investigación en temas relacionados a la obtención de fondos de concursos específicos de investigación y acción social.	Estrategia diseñada e implementada. Materiales para la inducción. Registros/firmas de asistentes.	Dirección (inicia y colabora). UAI (ejecuta). Personal de investigación (colabora). Coordinaciones de programas (colabora).	31/12/2024	F18, O8, D16, A1

## Estrategia

8.2 Desarrollar proyectos de investigación y acción social orientados a la innovación educativa, vinculados con los sectores de la sociedad.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
8.2.1 Realizar un concurso para apoyar con carga a proyectos de investigación en temáticas educativas de interés nacional relacionadas con innovación.	Concurso ejecutado	Dirección (inicia y colabora). UAI (ejecuta). Coordinaciones de programas (colabora). Consejo Científico (colabora).	30/06/2024	F2, F4, F24, F29, F30, F31, D14, D16, D17, O3, O8, O10, A5, A7, A8, A9, A10

## Perspectiva (eje): Procesos

### Objetivo estratégico

9. Desarrollar procesos de calidad en la formación permanente y evaluación sistemática, para la promoción de excelencia académica y la adecuada gestión de los recursos.

### Resultado:

Mejora constante de la excelencia académica y la gestión eficiente y eficaz de los recursos del INIE para atender las necesidades y resultados identificados.

## Estrategia

9.1 Implementar un proceso de evaluación sistemática de la calidad investigativa con base en la política de excelencia académica y rigurosidad científica del INIE, acorde con los requerimientos del Plan Estratégico.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
9.1.1 Revisión de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica.	Documento de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica del INIE actualizado.	Unidad de Apoyo a la Investigación y Acción Social (inicia la acción y ejecuta).	31/12/2023	F1, F21, D3

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
9.1.2 Actualización de los instrumentos de evaluación de las investigaciones del INIE con base en los lineamientos de excelencia académica, y rigurosidad científica en las investigaciones.	Instrumentos actualizados.	Dirección del INIE (colaboración y seguimiento). Coordinaciones de programas de investigación (colaboran). Consejo Científico y Asesor (aprobación).	31/0/2024	F21
9.1.3 Aplicación de los instrumentos actualizados con base en los lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica en las investigaciones.	Instrumentos aplicados.	Jefatura Administrativa (inicia y ejecuta). Comunicación y Diseño (colaboran).	31/12/2024	F26

## Estrategia

9.2 Socialización de los lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica de las investigaciones.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
9.2.1 Divulgar y sensibilizar el documento de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica al personal investigador.	Campaña de divulgación ejecutada. Material gráfico diseñado y divulgado.	Unidad de Apoyo a la Investigación y Acción Social (inicia y ejecuta). Dirección del INIE (Colaboración y Seguimiento). Unidad Tecnología Información UTI (ejecutar). Diseño Gráfico (ejecutar). Comunicación (ejecutar).	31/12/2024	F2, F13
9.2.2 Implementar el documento de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica al personal investigador.	Lineamientos para la sostenibilidad y seguimiento elaborados.	Unidad de Apoyo a la Investigación y Acción Social (inicia y ejecuta). Dirección del INIE (colaboración y seguimiento). Consejo Científico y Asesor (aprobación).	31/12/2024	O1

## Objetivo estratégico

10. Establecer un sistema de gestión institucional orientado a resultados, transparente, eficiente y eficaz.

### Resultado:

Cultura organizacional de gestión orientada a resultados, con transparencia, eficiencia, y eficacia en el INIE.

### Estrategia

10.1 Revisar en forma integral los procesos que desarrolla el INIE para la mejora de la gestión.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
10.1.1 Mapear de los procesos actuales del INIE para la mejora de la gestión.	Procesos documentados.	UGA (inicia y ejecuta). Unidad Apoyo a la Investigación (ejecuta y colabora). Coordinaciones de Unidades Administrativas y Programas. (colaboran). Dirección (colaboración y seguimiento).	31/12/2024	D3, D15
10.1.2 Elaborar documento con los procesos actualizados según las mejoras detectadas en la revisión de los procesos actuales del INIE.	Documento con procesos actualizados.	Unidad Apoyo a la Investigación (ejecuta y colabora). Coordinaciones de Unidades Administrativas y Programas. (colaboran). Dirección (colaboración y seguimiento).	31/12/2024	F3, O8
10.1.3 Priorizar los procesos del INIE para la mejora de la gestión mediante la elaboración de un documento con parámetros.	Procesos sustantivos y complementarios identificados y organizados.	Unidad Apoyo a la Investigación (ejecuta y colabora). Coordinaciones de Unidades Administrativas y Programas. (colaboran). Dirección (colaboración y seguimiento).	31/12/2024	D8, D9
10.1.4 Elaborar de un cronograma anual que defina los procesos prioritarios del INIE, para la mejora de la gestión.	Calendario anual de procesos prioritarios establecido.	Unidad Apoyo a la Investigación (ejecuta y colabora). Coordinaciones de Unidades Administrativas y Programas. (colaboran). Dirección (colaboración y seguimiento).	31/03/2025 – 31/03/27	D9, A1, A3

## Estrategia

10.2 Analizar los puestos de trabajo del INIE en relación a los procedimientos institucionales orientado a los resultados.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
10.2.1. Definir las funciones de los puestos de trabajo	Manual de organización y funciones elaborado.	Jefatura Administrativa (UGA) (inicia la acción y ejecuta).	31/12/2024	D4, D7, D10
10.2.2. Analizar los puestos de trabajo para determinar la brecha entre lo que se debe hacer y lo que se ejecuta, según jornadas establecidas.	Documento de puestos de trabajo analizados.	Coordinaciones de Unidades y Programas (ejecutan). Diseño (colabora). Estadístico (colabora). Dirección (colabora y seguimiento).		

## Estrategia

10.3 Informar al personal administrativo y docente sobre la organización, funciones y procesos del Instituto.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
10.3.1. Desarrollar un proceso de inducción con el personal administrativo e investigador sobre la organización, funciones y procesos del INIE.	Inducción ejecutada.	Jefatura Administrativa (UGA) (inicia la acción y ejecuta). Diseño y Comunicación (colabora). Estadístico (colabora). Dirección (colabora y seguimiento).	31/03/2025 – 31/03/2027	F8

## Objetivo estratégico

11. Fortalecer la capacidad de proyección de la identidad organizacional con los diferentes públicos internos del INIE.

### Resultado:

Aumento en el reconocimiento y familiaridad con la identidad institucional por parte de los diferentes segmentos de audiencia, contribuyendo a una relación sólida y coherente entre la organización y sus stakeholders.

## Estrategia

11.1. Definir la identidad organizacional del INIE

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
11.1.1 Identificación de las características que distinguen al INIE acorde a los valores definidos.	Documento con la identidad organizacional definida.	Dirección y Jefatura Administrativa (UGA) (inicia la acción y colabora).	3/12/2023 31/12/2024	O1
11.1.2 Elaborar estrategia para interiorizar valores institucionales.	Estrategia para la interiorización de valores elaborada.	Profesional en Comunicación del INIE (ejecuta).		

## Estrategia

11.2 Incorporar en la estrategia de comunicación del INIE en proyección de la identidad organizacional.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
11.2.1 Desarrollar en el marco de la estrategia de comunicación del INIE actividades para interiorizar valores institucionales que favorezcan la identidad organizacional.	Documento de la estrategia de comunicación actualizado. Cronograma de actividades elaborado.	Dirección y Jefatura Administrativa (UGA) (inicia la acción y colabora). Profesional en Comunicación del INIE (ejecuta).	31/03/2024 – 31/03/2027	D1, D2 F13, F22, D15

## Estrategia

11.3 Fortalecer el clima organizacional del INIE.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
11.3.1. Facilitar al menos tres espacios al año para la ejecución de actividades que promueva el bienestar integral de las personas colaboradoras del INIE	Actividades ejecutadas.	Comité de Salud (inicia y ejecuta). Dirección (colaboración y seguimiento). Comité de salud (ejecuta).	31/12/2023 – 31/12/2027	

## **Perspectiva (eje): Capacidades, Crecimiento e Innovación**

### **Objetivo estratégico**

12. Desarrollar el talento y los conocimientos de las personas que integran las unidades administrativas del INIE, con acciones de innovación, actualización y gestión.

### **Resultado:**

Capital humano con los conocimientos y habilidades requeridas incorporados, para la contribución al logro de los objetivos del INIE.

### **Estrategia**

12.1 Diseñar un programa de formación permanente participativo, para fortalecer las habilidades existentes del personal administrativo y adquirir nuevos conocimientos innovadores.

<b>Meta (producto)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazo de meta</b>	<b>Vinculación</b>
12.1.1 Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal administrativo.	Diagnóstico realizado.	UGA (inicia la acción). UAI (ejecuta). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Dirección (brinda seguimiento).	01/09/2023 – 30/06/2024	F8 , F18, A1
12.1.2 Elaborar un programa de capacitación permanente que respondan a las necesidades del personal administrativo.	Plan elaborado.	UGA (inicia la acción). UAI (ejecuta). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Dirección (brinda seguimiento).	30/06/2023 – 31/12/2024	A4
12.1.3 Ejecutar el programa de formación permanente para el personal administrativo.	Capacitaciones realizadas.	UGA (inicia la acción y ejecuta). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Dirección (brinda seguimiento).	31/12/2025 – 31/12/2027	F18, D16
12.1.4 Evaluar el programa de formación permanente para el personal administrativo.	Programa de formación evaluado.	UGA (inicia la acción y ejecuta). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Dirección (brinda seguimiento).	31/12/2027	A4, F18

## Objetivo estratégico

13. Fortalecer las habilidades investigativas multi, inter y transdisciplinarias, mediante la articulación de los programas, proyectos, actividades y procesos de actualización permanente.

### Resultado:

Investigaciones multi, inter y transdisciplinarias, con enfoques innovadores incrementadas que demuestren la capacidad del INIE para abordar desafíos complejos desde una perspectiva amplia y en constante evolución.

### Estrategia

13.1. Desarrollar habilidades investigativas para el trabajo multi, inter y transdisciplinar.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
13.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de las personas investigadoras de los diferentes programas de investigación del INIE para el desarrollo profesional.	Diagnóstico elaborado.	Dirección (inicia). Coordinaciones de Programas (ejecutan). Personal investigativo (colaboran).	30/06/2024	F29, O4
13.1.2. Incluir dentro del plan de trabajo de las coordinaciones de programas, actividades diversas que retomen el desarrollo de habilidades investigativas para el trabajo multi, inter y transdisciplinar.	Estrategias específicas dentro del plan de trabajo de las coordinaciones de programas Cantidad de actividades en las que participan las personas investigadoras nacional e internacionalmente Cantidad de actividades organizadas por los programas para favorecer la interdisciplinariedad Cantidad de trabajos colaborativos realizados Cantidad de proyectos de investigación conjuntos desarrollados. Número de publicaciones científicas resultado de la colaboración interinstitucional. Participación en eventos y conferencias conjuntas.	Coordinaciones de Programas (ejecutan). Personal investigativo (colaboran).	31/12/2024 - 31/12/2027	A4, D14



Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
13.1.3. Evaluar los alcances de las acciones realizadas para la promoción de la formación continua en habilidades investigativas multi, inter y transdisciplinarias tras el diagnóstico realizado.	Documento que sistematice los alcances de las acciones realizadas.	Dirección (inicia). Coordinaciones de Programas (ejecutan). Personal investigativo (colaboran).	31/12/2025 – 31/12-2027	A4, D14, D16

### Objetivo estratégico

14. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que fortalezca la cultura organizacional del INIE.

### Resultado:

El INIE con una cultura de aprendizaje continuo y cohesión organizacional, con evidencia de mejoras en la toma de decisiones y la innovación, a partir de la existencia de plataformas y herramientas para la captura, organización y distribución de conocimiento interno, la promoción activa de intercambio de información y aprendizaje.

### Estrategia

14.1 Clasificar los tipos de conocimiento que permitan el mejoramiento de los procesos.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
14.1.1 Diagnosticar el estado del sistema de gestión del conocimiento en el INIE para el mejoramiento de los procesos.	Diagnóstico realizado.	Dirección (inicia y seguimiento). Unidad de Información y referencia (UIR) (ejecuta / colaboran). Archivo (colaboran). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran).	31/12/2024	D16, A11, D13

## Estrategia

14.2 Generar los procesos adecuados para la gestión de conocimiento según los tipos de conocimiento identificados.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
14.2.1. Documentar las mejores prácticas, lecciones aprendidas, experiencias exitosas y conocimientos individuales y colectivos de las personas colaboradoras.	Manual de documentación.	Unidad de Información y referencia (UIR) (ejecuta / colaboran). Archivo (colaboran).	31/12/2025	O6, A11
14.2.2. Establecer sistemas de información.	Sistemas establecidos.	UIR Unidad Información y Referencia y Archivo (ejecutan / colaboran). Unidad de Tecnologías de la Información. UTI (ejecutan / colaboran). Profesional en Estadística (colabora).	31/12/2025	D14. O6, O7
14.2.3. Aplicar las mejoras que se identifiquen in los procesos del sistema de gestión del conocimiento.	Procesos con mejoras incorporadas.	Unidades de gestión (todo el personal administrativo e Investigativo INIE ejecutan). Coordinaciones de programa (ejecutan).	31/12/2026	D16. O8
14.2.4. Evaluar para establecer procesos de mejoramiento continua.	Instrumento aplicado	Dirección (seguimiento / evaluación). Unidad de Información y referencia (UIR) (ejecuta / colaboran). Archivo (colaboran). Estadístico (colabora). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Coordinaciones de Unidades INIE.	31/12/2027	D16

## Estrategia

14.3 Capitalizar aprendizajes para la mejora continua y el establecimiento de nuevas prácticas de gestión del conocimiento.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
14.3.1. Socializar como parte de la cultura organizacional las prácticas de gestión del conocimiento.	Manual de documentación.	Dirección (inicia) Comunicación (ejecuta) Diseño gráfico (ejecuta)	31/12/2025 - 31/12/2027	O6

## Estrategia

14.4. Integración de la Tecnología de la Información como eje colaborativo para el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Integral del INIE.

Meta (producto)	Indicador	Responsables	Plazo de meta	Vinculación
14.4.1. Elaborar un diagnóstico de las necesidades tecnológicas del INIE, en relación con el plan estratégico.	Informe diagnóstico elaborado.	UTI (inicia / ejecuta / autoevalúa). Dirección (colaboración/ seguimiento / evaluación).	30/06/2024	F27, D2, O6, A11
14.4.2. Elaborar un Plan Estratégico en TI, articulado con el Plan Estratégico del INIE.	Análisis de riesgos de TI Plan estratégico de TI. Plan de acción generado Instrumentos de evaluación aplicados.	Coordinaciones de Unidades y Programas (colaboran).	31/06/2025	

Para el proceso de seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico el INIE tendrá a disposición una herramienta que le permitirá contar con información sobre:

- La asignación de objetivos, metas y actividades por nivel en la estructura organizacional.
- La asignación de objetivos, metas y actividades para cada uno de los meses según cronograma.

Se realizará un seguimiento periódico del grado de cumplimiento de las metas definidas para cada uno de los objetivos estratégicos, de manera que se posea información sobre lo planificado y lo ejecutado, las desviaciones que ocurran, las causas de las desviaciones y la toma de decisiones con las medidas correctivas que en cada caso corresponda.

## IV. Riesgos de los objetivos estratégicos

Con los objetivos estratégicos, según las diferentes perspectivas, se elaboró la valoración integral de los riesgos a nivel de objetivos estratégicos.

Tabla 2. Riesgos perspectiva (eje): valor público

<b>Riesgos perspectiva (eje): Valor público</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Riesgo: evento</b>	<b>Medidas de administración</b>
1. Posicionar al INIE como referente en la generación del conocimiento científico relevante y pertinente para el campo de la educación.	1.1 Que haya poca inscripción de propuestas de investigación que afectan el impacto de la investigación educativa desde el INIE.	1.1.1 Lineamientos para promover alianzas con las diferentes unidades académicas, Comisiones de Investigación de Sedes y Recintos. 1.1.2 Atracción de ex becarios doctorales para inscripción de propuestas con nuevos enfoques teóricos y metodológicos. 1.1.3 Espacios para compartir experiencias de investigación novedosas en el ámbito nacional e internacional.
	1.2 Que la calidad de la investigación no sea la esperada.	1.2.1 Capacitación sobre diferente metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. (cada dos años)
	1.3 Que no se realice una adecuada difusión y comunicación del conocimiento científico que genera del INIE.	1.3.1 Elaborar la solicitud de ampliación de jornada de la persona especializada en comunicación a tiempo completo.
	1.4 Que haya acceso limitado a recursos y financiamiento.	1.4.1 Fortalecer la búsqueda de fondos de vínculo externo.
2. Fortalecer las estrategias de comunicación a público especializado y no especializado que contribuya en la construcción de opinión fundamentada y crítica en la sociedad costarricense.	2.1 Que no se logre el alcance o impacto en el público objetivo.	2.1.1 Construir lineamientos que promuevan la diversificación de estrategias para la difusión y comunicación de resultados.
3. Facilitar de manera pertinente y oportuna contenidos de la producción científica del INIE a las instancias responsables de generar política pública en temas educativos de interés nacional.	3.1 Que haya ausencia de interés político en los insumos académicos del INIE para la toma de decisiones.	3.1.1 Fomentar las investigaciones multi e interdisciplinarias con una perspectiva macro de la realidad nacional e internacional.
4. Fortalecer relaciones con instituciones públicas y privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación para la incidencia política.	4.1 Que haya dificultades en la comunicación y colaboración con instituciones homólogas de universidades estatales y privadas.	4.1.1 Establecer lineamientos para la promoción de vínculos académicos interinstitucionales multi, inter y transdisciplinarios con instituciones homólogas en el ámbito nacional, regional e internacional.

Tabla 3. Riesgos perspectiva (eje): financiera

<b>Riesgos perspectiva (eje): Financiera</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Riesgo: evento</b>	<b>Medidas de administración</b>
5. Lograr una gestión eficiente y eficaz en la asignación y uso de los recursos asignados.	5.1 Que no haya una alineación de la asignación de recursos con el contenido del Plan Estratégico.	5.1.1 Diseño de una estrategia para la divulgación e interiorización del Plan Estratégico con los diferentes actores del INIE alineado a los recursos.
	5.2 Que haya cambios en las condiciones de asignación de recursos por parte de la Universidad al INIE.	5.2.1 Elaborar un documento que exponga la relevancia nacional de los productos que genera el INIE y su divulgación con diferentes actores relacionados.
	5.3 Que los procesos de planificación sean ineficaces.	5.3.1 Elaborar protocolos para transmitir la información eficientemente. 5.3.2 Establecer un plan de reuniones específicas para el seguimiento y planificación anuales
6. Promover desde los programas de investigación y unidades de gestión administrativa del instituto la atracción de proyectos y actividades que sean financiadas por vínculo externo.	6.1 Las capacidades del INIE para la atracción de proyectos y actividades financiados por vínculo externo podrían no ser las necesarias.	6.1.1 Definir el proceso que oriente la atracción de proyectos financiados por vínculo externo. 6.1.2 Elaborar y ejecutar un Plan de capacitación para los funcionarios de las unidades de gestión administrativa y de los programas de investigación sobre los procedimientos de vínculo externo definidos por la UCR. 6.1.3 Crear una alianza estratégica con la Vicerrectoría de Investigación y acción social para canalizar de manera más eficiente las gestiones de vínculo externo.
	6.2 Que otros institutos de investigación capten un alto porcentaje de proyectos financiados por vínculo externo.	6.2.1 Elaborar un documento que exponga la relevancia nacional de los productos que genera el INIE y su divulgación con diferentes actores relacionados.
	6.3 Que se presenten propuestas que no están alineadas con los objetivos y prioridades del INIE, ni de los sectores externos.	6.3.1 Elaborar dentro de la propuesta una vinculación con las líneas de investigación, objetivos y prioridades del INIE. 6.3.2 Realizar informe anual INIE

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Riesgo: evento</b>	<b>Medidas de administración</b>
7. Mejorar los procesos de seguimiento en el apoyo de la gestión financiera de las actividades, proyectos y programas.	7.1 Que haya una desviación significativa de los programas y proyectos en relación con su presupuesto.	7.1.1 Elaborar un proceso de inducción inicial para el personal de investigación. 7.1.2 Generar un procedimiento que documente la revisión periódica sobre la ejecución presupuestaria que se lleva a cabo a lo interno de los proyectos de investigación.
	7.2 Que haya un desconocimiento en los procesos y plazos de ejecución presupuestaria.	7.2.1 Elaborar un proceso de divulgación sobre el proceso de ejecución presupuestaria
8. Fortalecer el proceso de aprovechamiento de las oportunidades de financiamiento definidas por la Universidad (fondos ordinarios y concursos específicos).	8.1 Que haya desconocimiento de los mecanismos Universitarios para aprovechar las oportunidades de financiamiento en la UCR.	8.1.1 Realización de sesiones de concientización al personal de investigación sobre cómo se valoran estas propuestas. 8.1.2 Programación de un ciclo de ponencias de personal de investigación que ganó fondos para incentivar la réplica de buenas prácticas para alcanzar los fondos. 8.1.3 Alianza con la Vicerrectoría de Investigación para que brinde asesoría más personalizada y exponga los factores determinantes para tener fondos.

Tabla 4. Riesgo perspectiva (eje): procesos

<b>Riesgos perspectiva (eje): Procesos</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Riesgo: evento</b>	<b>Medidas de administración</b>
9. Desarrollar procesos de calidad formación permanente y evaluación sistemática, para la promoción de excelencia académica y adecuada gestión de los recursos.	9.1 Que haya resistencia al cambio.	9.1.1 Desarrollar un plan de detección y capacitación en las áreas de mejora de las personas investigadoras y administrativas.
	9.2 Que los procesos desarrollados no tengan la calidad y la excelencia académica que requiere el INIE.	9.2.1 Elaborar un plan de seguimiento y evaluación de los procesos elaborados, con el fin de aplicar mejoras para que cumplan con los estándares de calidad y excelencia.
	9.3 Que haya resistencia a la evaluación.	9.3.1 Actualización de los instrumentos para la elaboración de nuevas propuestas de investigación y acción social y el instrumento interno para la evaluación de la Comisión Tripartita a proyectos nuevos de investigación. 9.3.2 Elaboración de un plan de sensibilización para las personas evaluadas y evaluadores sobre su importancia. 9.3.3 Construcción de instrumentos de evaluación para proyectos de acción social.
	9.4 Que no se detecten las necesidades reales de la población.	9.4.1 Elaborar un diagnóstico para conocer las necesidades de las personas previo a la creación de instrumentos de evaluación y la definición de los procesos.

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Riesgo: evento</b>	<b>Medidas de administración</b>
10. Establecer un sistema de gestión institucional orientado a resultados transparente, eficiente y eficaz.	10.1 Que el sistema de gestión institucional orientado a resultados no responda a las necesidades del INIE.	10.1.1 Documentar los procesos. 10.2 Establecer lineamientos efectivos y prioridades en el marco de un proceso de gestión del conocimiento.
11. Fortalecer la capacidad de proyección de la identidad organizacional con los diferentes públicos internos del INIE.	11.1 Que la identidad organizacional no está clara en las personas colaboradoras.	11.1.1 Fortalecer la estrategia de comunicación del INIE. 11.1.2 Capacitación a coordinaciones de programas, personal administrativo, responsables de proyectos.
	11.2 Que la estrategia de comunicación no transmita de forma pertinente la identidad organizacional.	11.2.1 Establecer políticas internas. 11.2.2 Elaborar un plan de seguimiento.

Tabla 5. Riesgo perspectiva (eje): capacidades, crecimiento e innovación

<b>Riesgos perspectiva (eje): Capacidades, crecimiento e innovación</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Riesgo: evento</b>	<b>Medidas de administración</b>
12. Desarrollar el talento y los conocimientos de las personas que integran las unidades administrativas del INIE con acciones de innovación, actualización y gestión.	12.1 Que no se cuente con los recursos financieros.	12.1.1 Elaborar un plan de venta de servicios como un medio para captar recursos.
	12.2 Que no se cuente con los recursos tecnológicos.	12.2.1 Realizar un diagnóstico de necesidades y priorizar al menos una de las necesidades tecnológicas. 12.2.1 Diseñar un plan operativo para satisfacer las necesidades en TICS presentadas.
	12.3 Que haya resistencia al cambio.	12.3.1 Realizar una actividad anual que favorezca la disminución de la resistencia al cambio.
	12.4 Que se genere desmotivación en las personas funcionarias.	12.4.1 Continuar con la práctica de formular y ejecutar el plan de salud.
	12.5 Que haya rotación de personal.	12.5.1 Realizar las gestiones pertinentes para abrir el concurso en propiedad de las plazas interinas.

Objetivo estratégico	Riesgo: evento	Medidas de administración
<p>13. Fortalecer las habilidades investigativas multi, inter y trans disciplinarias mediante la articulación de los programas, proyectos, actividades y procesos de actualización.</p>	<p>13.1 Que las personas funcionarias no cuenten con las habilidades requeridas para cumplir el objetivo estratégico.</p>	<p>13.1.1 Establecer la estrategia para la aplicación de los lineamientos de calidad del INIE en el trabajo. 13.1.2 Determinar acciones desde las coordinaciones de los programas que favorezca el trabajo en equipo.</p>
	<p>13.2 Que haya dificultades para evaluar el impacto del trabajo multi, inter y transdisciplinario que realiza el Instituto.</p>	<p>13.2.1 Ajustar los lineamientos y guías acorde a dar cuenta de una evaluación por resultados.</p>
	<p>13.3 Que los resultados de la investigación no tengan la incidencia política requerida.</p>	<p>13.3.1 Elaborar plan de reuniones mensuales con el personal de investigación organizadas por las coordinaciones de programas. 13.3.2 Aplicar grupos focales que puedan generar discusión, reflexión con actores que podrían facilitar la incidencia. 13.3.3 Estrategias de comunicación con medios nacionales.</p>
	<p>13.4 Que no se logre concretar la transferencia del conocimiento tanto interna y externa.</p>	<p>13.4.1 Establecer una estrategia de divulgación adecuada de los resultados, que puedan generar un impacto a los actores educativos.</p>
<p>14. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que fortalezca la cultura organizacional del INIE.</p>	<p>14.1 Que haya escasa participación y compromiso.</p>	<p>14.1.1 Generar un modelo de gestión del conocimiento.</p>



Anexos

Anexo 1. Matriz de objetivos, perspectiva valor público

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2027												
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN (INIE)												
Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados	
1. Posicionar al INIE como referente en la generación del conocimiento científico relevante y pertinente para el campo de la educación.	1.1 Establecer el plan estratégico como un medio para posicionar al INIE en investigación educativa.	1.1.1. Elaborar del plan estratégico del INIE con los insumos necesarios y de forma participativa, que sea instrumento de toma de decisiones en la gestión, para posicionar.	1.1.1.1 Reuniones para la construcción del plan con participación de diferentes personas y entidades vinculadas al INIE.	El plan estratégico del INIE elaborado.	Dirección (inicia y seguimiento). Comisión de enlace (coordina). CC y CA (aprueba y colabora). Personal administrativo e investigativo de INIE (ejecutan).	31/08					F2, F13, F22, D15, O6, O7, F29, F31, A1-D5-D6-O1	
	1.2 Promover el seguimiento de los objetivos estratégicos desde las perspectivas de capacidades, crecimiento e innovación, procesos internos, financiero y valor público.	1.2.1. Elaborar un informe anual sobre el avance de los objetivos del plan estratégico según los plazos establecidos.	1.2.1.1. Conformación de la comisión de apoyo permanente al Plan Estratégico. 1.2.1.2. Brindar lineamientos generales para la realización de informes parciales e informe final según objetivos, responsables y plazos.	Comisión de apoyo permanente al Plan Estratégico conformada. Lineamientos diseñados.	Dirección (inicia / seguimiento). Comisión de apoyo permanente a plan estratégico (inicia y ejecuta). Coordinaciones de programas y unidades de gestión administrativa (ejecuta).	31/12						F25-F26-D5
		1.2.2. Definir una metodología para recolectar evidencias del cumplimiento de los objetivos a cargo de una comisión de apoyo permanente al plan estratégico.	1.2.2.1. Reuniones periódicas para crear e implementar la metodología a seguir para evidenciar el avance en los objetivos.	Metodología establecida y aplicada.	Comisión de apoyo permanente a plan estratégico (inicia y ejecuta).		30/03					
2. Fortalecer las estrategias de comunicación a público especializado y no especializado que contribuya en la construcción de opinión fundamentada y crítica en la sociedad costarricense.	2.1. Actualizar la estrategia de comunicación interna y externa del INIE para la construcción de opinión fundamentada y crítica en la sociedad costarricense.	2.1.1 Ajustar los objetivos de comunicación retomando los insumos FODA del plan estratégico.	2.1.1.1 Constituir la Comisión de Comunicación. 2.1.1.2 Actualización de la estrategia de comunicación.	Documento con la estrategia actualizada.	Dirección (inicia). Comisión de Comunicación (ejecuta).		30/06				F13, F22, D15-D6-D8	
		2.1.2 Ampliar los públicos, canales y contenidos de la comunicación de la ciencia.	2.1.2.1 Actualización de la estrategia de comunicación.	Documentos actualizados con la estrategia de comunicación.	Comisión de Comunicación (ejecuta).		30/06					F2-F13
		2.1.3 Realizar divulgación de la investigación a públicos no especializados	2.1.3.1 Creación de cápsulas educativas para generar opinión fundamentada en evidencia científica.	Cantidad de cápsulas educativas. Cantidad de programas radiales realizados.	Comisión de Comunicación(ejecuta). Personal de Investigación (colabora).		31/12					
	2.1.3.2 Realización de programas de radio con temas educativos actuales.											

Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados
		2.1.4 Realizar divulgación de la investigación a públicos especializados.	2.1.4.1 Informar de los diferentes recursos con los que cuenta el INIE y la Universidad para apoyar los procesos de divulgación de resultados a públicos especializados.	Cantidad de información facilitada a públicos especializados.	Comisión de Comunicación (ejecuta).		31/12				F13-F32
		2.1.5 Diversificar los medios mediante los cuales se realiza la divulgación de resultados en el marco de los proyectos y programas	2.1.5.1 Informar de los diferentes recursos con los que cuenta el INIE y la Universidad para apoyar los procesos de divulgación de resultados a públicos especializados.	Cantidad de nuevos espacios de divulgación utilizados	Comisión de Comunicación (ejecuta) Personal de investigación (colabora)		31/12				F13-F17-F29-F32-D17
3. Facilitar de manera pertinente y oportuna contenidos de la producción científica del INIE a las instancias responsables de generar política pública en temas educativos de interés nacional.	3.1 Crear contenido oportuno y pertinente para la generación de criterios informados en los públicos tomadores de decisiones de política educativa.	3.1.1 Elaborar insumos con información accesible a públicos tomadores de decisiones en política pública educativa, considerando los lineamientos de calidad del INIE.	3.1.1.1 Solicitud de criterios formales al personal investigativo a partir de los insumos derivados de las investigaciones que incidan en la definición de políticas públicas.	Cantidad de contenidos creados y compartidos con públicos que incidan en la definición de políticas públicas.	Comisión de Comunicación (inicia y ejecuta). Personal investigativo (colabora). Coordinaciones de programas. (colaboran). Unidad de Información y referencia (colabora).	31/12	31/12	31/12	31/12	31/12	F1, F2, A5-D1-O1-O2
			3.1.1.2 Precisar en los lineamientos de calidad del INIE, la generación de contenido oportuno y pertinente para la incidencia política.								
			3.1.1.3 Elaborar una guía de criterios para la preparación de información accesible.								
			3.1.1.4 Promoción de la publicación de los hallazgos investigativos en revistas indexadas.	Cantidad de publicaciones realizadas por el personal investigativo.	Comisión de Comunicación (inicia y ejecuta). Personal investigativo (colabora). Coordinaciones de programas. (colaboran). Unidad de Información y referencia (colabora).						F1, F2, A5
			3.1.1.5 Creación de Google forms que permita registrar las publicaciones.								
			3.1.1.6 Realizar un informe INIE anual sobre temáticas de interés país, considerando conocimiento generando a través de las investigaciones del instituto.	Informe anual realizado.	Dirección (inicia y ejecuta) Jefatura administrativa (colabora). Comunicadora (colabora). Estadístico (colabora). Diseño (colabora).						F1, F2, A5

Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados
4. Fortalecer relaciones con instituciones públicas, privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación, para la incidencia política.	4.1. Consolidar los vínculos y las alianzas académicas colaborativas entre instituciones públicas, privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación para la discusión que aporte en la definición de política pública en educación.	4.1.1. Definir redes de contactos y alianzas estratégicas dentro de los proyectos de investigación.	4.1.1. Incorporar en los lineamientos de los informes parciales y finales el detalle de los vínculos y alianzas académicas con las que cuenta cada proyecto, actividad o programa. 4.1.2. Elaborar un registro de vínculos y alianzas académicas por proyectos. 4.1.3 Creación de Google forms que permita dar seguimiento a las redes de contactos y alianzas vigentes por programas.	Registro actualizado de vínculos y alianzas académicas.	Dirección (inicia). Unidad de apoyo a la investigación y acción social. (ejecuta). Coordinaciones de Programas (ejecuta).		31/12				F4, F6, O3, O7, O10, O4, O6 A3, O7, O9
		4.1.2. Desarrollar un Congreso Internacional INIE en forma bianual.	4.1.2.1 Realizar la planificación. 4.1.2.2. Ejecución del Congreso. 4.1.2.3. Evaluación del Congreso.	Congreso realizado. Cantidad de participantes nacionales. Cantidad de participantes internacionales. Cantidad de ponencias presentadas	Dirección (inicia y seguimiento). Unidad de apoyo a la investigación y acción social (ejecuta). Coordinaciones de Programas (ejecuta).			31/06			F4, F6, O3, O7, O10, A3
		4.1.3. Desarrollar otras actividades académicas y proyectos de investigación que aporten a la discusión pública	4.1.3.1. Promoción de actividades académicas e investigativas colaborativas entre las instancias públicas y privadas que aporten a la discusión pública.	Cantidad de actividades académicas e investigativas colaborativas realizadas.	Dirección (inicia). Unidad de apoyo a la investigación y acción social (ejecuta) Coordinaciones de Programas (ejecuta). Personal de investigación (ejecuta).			31/12			F4, F6, O3, O7, O10, A3

Anexo 2. Matriz de objetivos, perspectiva financiera

Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados
5. Lograr una gestión eficiente y eficaz en la asignación y uso de los recursos asignados.	5.1 Optimizar la utilización de los recursos disponibles: financieros, de infraestructura y recurso humano.	5.1.1 Realizar un diagnóstico de la situación en el uso de los recursos financieros, de infraestructura y recursos humano disponibles.	5.1.1.1 Revisión de los presupuestos de los últimos 5 años (informes de OAF, relación de puestos, presupuesto ordinario y otros) así como el uso de la infraestructura y solicitudes de mantenimiento. 5.1.1.2 Detección de los rubros que presentaron mayor déficit, superavit y modificaciones presupuestarias. 5.1.1.3 Elaboración de un informe de la situación del uso de los recursos e infraestructura, financieros y recurso humano.	Informe sobre el diagnóstico de la situación del uso de los recursos de infraestructura, financieros y recurso humano. Presentación del informe diagnóstico.	Jefatura Administrativa (inicia y ejecuta). Dirección (colabora).		31/12				F16, F27 D 4, D.5, D 16
		5.1.2 Elaborar lineamientos de buenas prácticas para el uso de los recursos disponibles: financieros, de infraestructura y recurso humano.	5.1.2.1 Conformar un comité para la discusión y definición de los contenidos a incluir en el lineamiento de buenas prácticas. 5.1.2.2 Redacción y diagramación del documento de lineamientos de buenas prácticas para el uso de los recursos.	Lineamiento de buenas prácticas para el uso de los recursos.	Dirección (colabora). Consejo Científico (aprueba). Coordinaciones de Programa (colabora). Jefatura Administrativa (inicia y ejecuta).		30/06				O8
		5.1.3 Divulgar un recordatorio anual sobre los lineamientos de buenas prácticas para el uso de los recursos disponibles: financieros, de infraestructura y recurso humano.	5.1.3.1 Definir la forma y fechas específicas en la cual se va a divulgar el recordatorio. 5.1.3.2 Preparar el contenido del recordatorio. 5.1.3.3 Preparar un material gráfico o audiovisual que acompañe el recordatorio. 5.1.3.4 Publicar/enviar el recordatorio.	Material para la divulgación de los lineamientos de buenas prácticas para el uso de los recursos (escrito, gráfico, audiovisual).	Jefatura Administrativa (inicia y ejecuta). Comunicación y Diseño (colaboran).		31/12	31/12	31/12		
	5.2 Generar procesos de planificación para la gestión óptima de los recursos.	5.2.1 Generar un procedimiento de planificación articulado con el presupuesto anual para el uso de los recursos que involucre a las unidades administrativas.	5.2.1.1 Generar la instrucción de un cronograma de reuniones con las coordinaciones de las unidades administrativas. 5.2.1.2 Elaborar los contenidos que debe tener un plan de trabajo, donde se asignen tareas específicas, plazos y responsables. 5.2.1.3 Redacción de un documento del procedimiento de planificación anual.	Procedimiento de planificación articulado con el presupuesto elaborado.	Jefatura administrativa (inicia y ejecuta). Dirección, (colabora). Coordinaciones de Unidades Administrativas (colaboran).		31/12				

Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados	
6. Promover desde los programas de investigación y unidades de gestión administrativa del instituto la atracción de proyectos y actividades que sean financiadas por vínculo externo.	6.1 Atender necesidades de productos y servicios del sector externo nacional e internacional en el marco del quehacer del INIE.	6.1.1 Identificar nuevos actores del sector externo (nacional e internacional) que puedan interesarse en los productos y servicios relacionados con la investigación educativa.	6.1.1.1 Establecer los nuevos actores del sector educativo interesados. 6.1.1.2 Preparar el material a utilizar en la promoción de los productos y servicios del INIE.	Documento con los posibles nuevos actores interesados. Material de promoción elaborado.	Unidad de Apoyo a la investigación y Acción Social. (inicia y ejecuta). Dirección (colabora). Comunicadora		31/12				F17, F24 O5, O10 A2, A3, A5	
		6.1.2 Promocionar los servicios del INIE ante los nuevos actores externos identificados.	6.1.2.1 Generar acercamientos con los actores nuevos identificados que pueden estar interesados en los productos y servicios que brinda el INIE tanto a nivel nacional e internacional.	Campañas de divulgación y promoción del INIE y los servicios ejecutada.	Dirección (ejecuta). Unidad de Apoyo a la investigación y Acción Social. (inicia y ejecuta). Comunicadora(ejecuta). Consejo Científico(ejecuta). Coordinadoras de Programa (ejecutan).			31/12				F17, F24 O5, O10 A 2, A3, A5
7. Mejorar los procesos de seguimiento en el apoyo de la gestión financiera de las actividades, proyectos y programas.	7.1 Generar estrategias de capacitación y asesoría para las personas investigadoras.	7.1.1 Crear estrategias de actualización para personal de investigación del INIE en temas de gestión financiera.	7.1.1.1 Identificar los contenidos que tendrá la actualización del personal investigativo. 7.1.1.2 Definir la metodología en la cual se impartirán los contenidos. 7.1.1.3 Preparar el material necesario para los procesos de capacitación y asesoría.	Documento con contenidos de capacitación y actualización del personal de investigación. Material a utilizar para la capacitación.	Dirección y Jefatura administrativa (inicia y ejecuta). Coordinaciones de programas (colabora). UAI (colabora).		31/12				F18, O8, D16, A1	
			7.1.1.4 Implementar la estrategia de actualización financiera.	Personas que recibieron la capacitación y asesoría financiera.	Dirección y Jefatura administrativa (inicia y ejecuta). Coordinaciones de programas (colabora). UAI (colabora).		31/12	31/12	31/12	31/12		F18, O8, D16, A1
			7.1.1.5 Realizar una evaluación del proceso de capacitación y asesoría financiera del personal investigativo.	Reporte de evaluación ejecutada.	Dirección y Jefatura administrativa (inicia y ejecuta). Coordinaciones de programas (colabora). UAI (colabora).		31/12	31/12	31/12	31/12		F18, O8, D16, A1
8. Aprovechar oportunidades de financiamiento definidas por la Universidad (fondos de investigación y acción social por concursos).	8.1 Contar con estrategias para la información y motivación del personal de investigación en temas relacionados con el desarrollo de propuestas de proyectos que concursan por fondos de específicos.	8.1.1 Crear estrategias para la información y motivación dirigidas al personal de investigación en temas relacionados a la obtención de fondos de concursos específicos de investigación y acción social.	8.1.1.1 Identificar personal investigativo que haya ganado concursos que colaboren en estrategia de motivación. 8.1.1.2 Realizar una comunicación efectiva de las fechas y requisitos de los concursos. 8.1.1.3 Elaborar el material necesario para los procesos de comunicación que colabore en la estrategia de motivación.	Estrategia diseñada e implementada.	Dirección (inicia y colabora). UAI (ejecuta). Personal de investigación (colabora). Coordinaciones de programas (colabora).		31/12				F18, O8 D16, A1	
	8.2 Desarrollar proyectos de investigación y acción social orientados a la innovación educativa, vinculados con los sectores de la sociedad.	8.2.1 Realizar un concurso para apoyar con carga a proyectos de investigación en temáticas educativas de interés nacional relacionadas con innovación.	8.2.1.1 Elaborar el documento del concurso y realizar su divulgación. 8.2.1.2 Iniciar con el proceso de evaluación de las propuestas recibidas. 8.2.1.3 Selección de la propuesta.	Concurso ejecutado.	Dirección (inicia y colabora) UAI (ejecuta). Coordinaciones de programas (colabora). Consejo Científico (colabora).		30/06				F2, F4, F6, F24, F29, F30, F31 D14, D16, D17 O3, O8, O10 A5, A7, A8, A9, A10	

Anexo 3. Matriz de objetivos, perspectiva procesos

Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados
9. Desarrollar procesos de calidad en la formación permanente y evaluación sistemática, para la promoción de excelencia académica y la adecuada gestión de los recursos.	9.1. Implementar un proceso de evaluación sistemática de la calidad investigativa con base en la política de excelencia académica y rigurosidad científica del INIE, acorde con los requerimientos del Plan Estratégico.	9.1.1 Revisión de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica.	9.1.1.1 Definición de la estrategia para la revisión de los lineamientos. 9.1.1.2 Incorporación de los ajustes a los lineamientos.	Documento de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica del INIE actualizado.	Unidad de Apoyo a la Investigación y Acción Social (inicia la acción y ejecuta). Coordinaciones de programas de investigación (colaboran). Dirección del INIE (colaboración y Seguimiento). Consejo Científico y Asesor. (aprobación).	31/12					F1, F21 y D3
		9.1.2 Actualización de los instrumentos de evaluación de las investigaciones del INIE con base en los lineamientos de excelencia académica, y rigurosidad científica en las investigaciones.	9.1.2.1 Ajuste de los instrumentos de evaluación, según el resultado de la revisión.	Instrumentos actualizados.			31/03				F21
		9.1.3 Aplicación de los instrumentos actualizados con base en los lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica en las investigaciones.	9.1.3.1 Definición de la estrategia para la socialización y aplicación de los instrumentos.	Campaña de divulgación ejecutada. Material gráfico diseñado y divulgado.			31/12				F26
9.2 Socialización de los lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica de las investigaciones.		9.2.1 Divulgar y sensibilizar el documento de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica al personal investigador.	9.2.1.1 Establecimiento de un plan de divulgación sobre el documento de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica a los públicos meta. 9.2.1.2 Diseño del material gráfico para la sensibilización de los públicos meta.	Campaña de divulgación ejecutada. Material gráfico diseñado y divulgado.	Unidad de Apoyo a la Investigación y Acción Social (inicia la acción y ejecuta). Dirección del INIE (colaboración y Seguimiento). Unidad Tecnología Información UTI (ejecutar). Diseño Gráfico (ejecutar). Comunicación (ejecutar).		31/12				F2 y F13
		9.2.2 Implementar el documento de lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica al personal investigador.	9.2.2.1 Definición de los lineamientos para la implementación y sostenibilidad del proceso para la evaluación continua.	Lineamientos para la sostenibilidad y seguimiento elaborados.		Unidad de Apoyo a la Investigación y Acción Social (inicia la acción y ejecuta). Dirección del INIE (colaboración y seguimiento). Consejo Científico y Asesor (aprobación).		31/12			

Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados	
10. Establecer un sistema de gestión institucional orientado a resultados, transparente, eficiente y eficaz.	10.1 Revisar en forma integral los procesos que desarrolla el INIE para la mejora de la gestión.	10.1.1 Mapear de los procesos actuales del INIE para la mejora de la gestión.	10.1.1.1 Documentar los procesos del INIE para la mejora de la gestión.	Procesos documentados	UGA (inicia y ejecuta). Unidad Apoyo a la Investigación (ejecuta y colabora). Coordinaciones de Unidades Administrativas y Programas. (colaboran). Dirección (colaboración y seguimiento).		31/12				D3 y D15	
		10.1.2 Elaborar de un documento con los procesos actualizados según las mejoras detectadas en la revisión de los procesos actuales del INIE.	10.1.2.1 Actualización de los procesos que requieren mejoras.	Documento con procesos actualizados.			31/12			F3 y O8		
		10.1.3 Priorización de los procesos del INIE para la mejora de la gestión mediante la elaboración de un documento con parámetros.	10.1.3.1 Identificación de los procesos sustantivos y complementarios del INIE para la priorización de tareas.	Procesos sustantivos y complementarios identificados y organizados.			31/12			D8 y D9		
		10.1.4 Elaborar de un cronograma anual que defina los procesos prioritarios del INIE para la mejora de la gestión.	10.1.4.1 Calendarizar anualmente los procesos del INIE para la mejora de la gestión.	Calendario anual de procesos prioritarios establecido.				31/03	31/03	31/03	D9. A1 y A3	
	10.2. Analizar los puestos de trabajo del INIE en relación a los procedimientos institucionales orientado a los resultados.	10.2.1. Definir las funciones de los puestos de trabajo. 10.2.2. Analizar los puestos de trabajo para determinar la brecha entre lo que se debe hacer y lo que se ejecuta, según jornadas establecidas.	10.2.1.1 Análisis de la descripción de puestos de trabajo, según las cargas de trabajo / volumen de trabajo asignadas.	Manual de organización y funciones elaborado. Documento de puestos de trabajo analizados.	Jefatura Administrativa (UGA) ( Inicia la acción y ejecuta) Coordinaciones de Unidades y Programas (ejecutan) Diseño (colabora) Estadístico (colabora) Dirección (Colabora y Seguimiento)	31/12						D4. D7 y D10
	11. Fortalecer la capacidad de proyección de la identidad organizacional con los diferentes públicos internos del INIE.	11.1. Definir la identidad organizacional del INIE.	11.1.1 Identificar de las características que distinguen al INIE acorde a los valores definidos. 11.1.2 Elaborar estrategia para interiorizar valores institucionales.	11.1.1.1 Aplicación de instrumentos diagnóstico para la definición de la identidad.	Documento con la identidad organizacional definida. Estrategia para la interiorización de valores elaborada.	Dirección y Jefatura administrativa (inicia la acción y colabora). Profesional en Comunicación del INIE (ejecuta).	31/12					
11.1.2.1 Realizar actividades para la elaboración de la estrategia de interiorización de valores.												
11.2. Incorporar en la estrategia de comunicación del INIE en proyección de la identidad organizacional.		11.2.1. Desarrollar en el marco de la estrategia de comunicación del INIE actividades para interiorizar valores institucionales que favorezcan la identidad organizacional.	11.2.1.1 Incorporación de las mejoras a la estrategia de comunicación en relación con la identidad organizacional.	Documento de la estrategia de comunicación actualizado. Cronograma de actividades elaborado.			31/03	31/03	31/03	31/03		D1 y D2 F13, F22 y D15
11.3. Fortalecer el clima organizacional del INIE.	11.3.1. Facilitar al menos tres espacios al año para la ejecución de actividades que promueva el bienestar integral de las personas colaboradoras del INIE.	11.3.1.1 Apoyo de las actividades definidas en el Plan de Trabajo anual de la Comisión de Salud.	Actividades ejecutadas.	Comité de Salud (inicia y ejecuta). Dirección (colaboración y seguimiento). Comité de Salud (ejecuta).		31/12	31/12	31/12	31/12	31/12		

Anexo 4. Matriz de objetivos, perspectiva capacidades, crecimiento e innovación

Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados
12. Desarrollar el talento y los conocimientos de las personas que integran las unidades administrativas del INIE, con acciones de innovación, actualización y gestión.	12.1. Diseñar un programa de formación permanente participativo, para fortalecer las habilidades existentes del personal administrativo y adquirir nuevos conocimientos innovadores.	12.1.1 Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal administrativo.	12.1.1.1 Creación un instrumento diagnóstico (encuesta, entrevistas individuales o grupales según cada Unidad). 12.1.1.2 Aplicación el instrumento. 12.1.1.3 Análisis de los resultados del diagnóstico. 12.1.1.4 Informe de Diagnóstico.	Diagnóstico realizado.	UGA (inicia la acción). UAI (ejecuta). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Dirección (brinda seguimiento).	01/09	30/06				F8 - F18 - A1
		12.1.2 Elaborar un programa de capacitación permanente que respondan a las necesidades del personal administrativo.	12.1.2.1 Se priorizan necesidades y recursos. 12.1.2.2 Elaboración el programa.	Plan elaborado.	UGA (inicia la acción). UAI (ejecuta). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Dirección (brinda seguimiento).	30/06	31/12				A4
		12.1.3 Ejecutar el programa de formación permanente para el personal administrativo.	12.1.3.1 Implementación del programa de formación permanente del personal administrativo.	Capacitaciones realizadas.	UGA (inicia la acción y ejecuta). UAI (ejecuta). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Dirección (brinda seguimiento).			31/12	31/12	31/12	F18-D16
		12.1.4 Evaluar el programa de formación permanente para el personal administrativo.	12.1.4.1 Revisión del instrumento a usar en la evaluación. 12.1.4.2 Evaluación programa. 12.1.4.3 Análisis de resultados. 12.1.4.4 Toma de decisiones para futuro.	Evaluación realizada.	UGA (inicia la acción y ejecuta). UAI (ejecuta). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Dirección (brinda seguimiento).					31/12	A4-F18
13. Fortalecer las habilidades investigativas multi, inter y transdisciplinarias, mediante la articulación de los programas, proyectos, actividades y procesos de actualización permanente.	13.1. Desarrollar habilidades investigativas para el trabajo multi, inter y transdisciplinar.	13.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de las personas investigadoras de los diferentes programas de investigación del INIE para el desarrollo profesional.	13.1.1.1 Diseño y aplicación de un instrumento diagnóstico, sobre las necesidades de actualización del personal de investigación para el trabajo multi, inter y transdisciplinar. 13.1.1.2 Elaborar Informe de diagnóstico.	Diagnóstico realizado y aplicado.	Dirección (inicia la acción). Coordinaciones de Programas (ejecutan la acción). Personal investigativo (colaboran).		30/06				F29 - O4



Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados
		13.1.2. Incluir dentro del plan de trabajo de las coordinaciones de programas, actividades diversas que retomen el desarrollo de habilidades investigativas para el trabajo multi, inter y transdisciplinar.	13.1.2.1. Identificación de las áreas prioritarias de capacitación. 13.1.2.2 Integración en los planes de trabajo de coordinación actividades como talleres, cursos, entre otros que retomen las necesidades de capacitación detectadas y analizadas. 13.1.2.3 Promoción de la participación en conferencias, congresos, simposios, actividades nacionales e internacionales, compilación de artículos científicos o creación de libros que promuevan la colaboración académica entre personas investigadoras de los programas.	-Estrategias específicas dentro del plan de trabajo de las coordinaciones de programas. -Cantidad de actividades en las que participan las personas investigadoras nacional e internacionalmente. -Cantidad de actividades organizadas por los programas para favorecer la interdisciplinariedad. -Cantidad de trabajos colaborativos realizados. -Cantidad de proyectos de investigación conjuntos desarrollados. -Número de publicaciones científicas resultado de la colaboración interinstitucional. -Participación en eventos y conferencias conjuntas.	Coordinaciones de Programas (ejecutan la acción). Personal investigativo (colaboran).		31/12	31/12	31/12	31/12	A4-D14
		13.1.3. Evaluar los alcances de las acciones realizadas para la promoción de la formación continua en habilidades investigativas multi, inter y transdisciplinarias tras el diagnóstico realizado.	13.1.3.1 Conformación del grupo focal entre coordinaciones de programas para valorar los alcances de las acciones llevadas a cabo. 13.1.3.2 Elaborar el instrumento para evaluación con grupo focal. 13.1.3.3 Elaboración de un informe. 13.1.3.4 Definición de medidas mejora.	Documento que sistematice los alcances de las acciones realizadas.	Dirección (inicia la acción). Coordinaciones de Programas (ejecutan la acción). Personal investigativo (colaboran).			31/12		31/12	A4-D14-D16
14. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que fortalezca la cultura organizacional del INIE.	14.1. Clasificar los tipos de conocimiento que permitan el mejoramiento de los procesos.	14.1.1. Diagnosticar el estado del sistema de gestión del conocimiento en el INIE para el mejoramiento de los procesos.	14.1.1.1. Establecimiento de grupos para trabajar en la clasificación de tipos de conocimiento (personal de investigación, personal administrativo). 14.1.1.2. Identificación los tipos de conocimiento y determinar el flujo de la información. 14.1.1.3 Identificación de los cuellos de botella (atascos) para mejorar los procesos.	Diagnóstico elaborado.	Dirección (inicia acción y seguimiento). Unidad de Información y referencia (UIR) (ejecutan y colaboran). Archivo (colaboran). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran).		31/12				D16 - A11 - D13

Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados
	14.2. Generar los procesos adecuados para la gestión de conocimiento según los tipos de conocimiento identificados.	14.2.1. Documentar las mejores prácticas, lecciones aprendidas, experiencias exitosas y conocimientos individuales y colectivos de las personas colaboradoras.	14.2.1.1. Distribución de la gestión según el tipo de conocimiento identificado.	Manual de documentación.	Unidad de Información y referencia (UIR) (ejecutan y colaboran). Archivo (colaboran).			31/12			O6-A11
		14.2.2. Establecer sistemas de información.	14.2.2.1 Creación de repositorios, bases de datos y sistemas de documentación según los tipos de conocimiento y actualizar los ya existentes.	Sistemas establecidos.	UIR Unidad Información y Referencia y Archivo (ejecutan y colaboran). Unidad de Tecnologías de la Información. UTI (ejecutan y colaboran). Estadístico (colabora).			31/12			D14-O6-O7
		14.2.3. Aplicar las mejoras que se identifiquen en los procesos del sistema de gestión del conocimiento.	14.2.3.1 Identificar las mejoras en los procesos de trabajo para la gestión del conocimiento. 14.2.3.2 Implementar las mejoras en los procesos de trabajo por parte de las unidades de gestión y las coordinaciones de programa.	Procesos con mejoras incorporadas.	Unidades de gestión (todo el personal administrativo e Investigativo INIE) (ejecutan la acción). Coordinaciones de programa (ejecuta la acción).				31/12		D16-O8
		14.2.4. Evaluar para establecer procesos de mejoramiento continua.	14.2.4.1 Creación y aplicación de instrumento de evaluación.	Instrumento aplicado.	Dirección (seguimiento y evaluación). Unidad de Información y referencia (UIR) (ejecutan y colaboran). Archivo (colaboran). Estadístico (colaboran). Coordinaciones de unidades INIE (colaboran). Coordinaciones de Unidades INIE.					31/12	D16
	14.3. Capitalizar aprendizajes para la mejora continua y el establecimiento de nuevas prácticas de gestión del conocimiento.	14.3.1. Socializar como parte de la cultura organizacional las prácticas de gestión del conocimiento.	14.3.1.1 Creación de espacios para compartir información. 14.3.1.2 Organización de reuniones periódicas de intercambio de conocimientos.	Manual de documentación.	Dirección. Comunicación Diseño gráfico			31/12		31/12	O6

Objetivo Estratégico (Resultados)	Estrategias	Metas (Productos)	Acciones estratégicas	Indicadores	Responsable	2023	2024	2025	2026	2027	Elementos del FODA relacionados
	14.4. Integración de la Tecnología de la Información como eje colaborativo para el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Integral del INIE.	14.4.1. Elaborar un diagnóstico de las necesidades tecnológicas del INIE, en relación con el plan estratégico.	14.4.1.1 Realizar un análisis de los objetivos del plan estratégico del INIE, donde se requiera las TI para su cumplimiento. 14.4.1.2 Realizar sesiones de trabajo con los responsables e involucrados de la ejecución de los objetivos del plan estratégico del INIE. 14.4.1.3 Redactar un informe con diagnóstico.	Informe diagnóstico elaborado.	UTI (inicia, ejecuta y autoevalúa). Dirección (colaboración, seguimiento y evaluación). Coordinaciones de Unidades y Programas (colaboran).		30/06				F27 D2 O6 A11
		14.4.2. Elaborar un Plan estratégico en TI, articulado con Plan Estratégico del INIE.	14.4.2.1. Generar un análisis de riesgos para la UTI. 14.4.2.2. Elaborar el Plan estratégico en TI para INIE. 14.4.2.3 Crear un plan de acción para el plan estratégico de la UTI. 14.4.2.4 Evaluación y mejora periódica.	Análisis de riesgos de TI Plan estratégico de TI. Plan de acción generado Instrumentos de evaluación aplicados.	UTI (inicia, ejecuta y autoevalúa). Dirección (colaboración, seguimiento y evaluación). Coordinaciones de Unidades y Programas (colaboran).			31/06			F27 D2 O6 A11

## Anexo 5. Matriz de riesgos de objetivos, perspectiva valor público

Plan Estratégico 2023-2007 - Valoración de riesgos														
Instituto de Investigación en Educación (INIE)														
Identificación de riesgos				Análisis de riesgos							Administración de riesgos			
Objetivo Estratégico	Riesgo: evento	Causas del Riesgo	Posibles consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo inherente	Controles Vigentes	Probabilidad	Impacto	Nivel Riesgo residual	Medidas de administración	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable
1. Posicionar al INIE como referente en la generación del conocimiento científico relevante y pertinente para el campo de la educación.	1.1 Que haya poca inscripción de propuestas de investigación que afectan el impacto de la investigación educativa desde el INIE.	1.1.1 Falta de interés por investigar o limitantes de tiempo para la elaboración de las propuestas.	1.1.1.1 Pérdida de recursos. 1.1.1.2 Debilitamiento de la imagen. 1.1.1.3 Incumplimiento del objetivo.	3	3	9	Concurso, divulgación, acompañamiento, información y apoyo.	2	2	4	1.1.1.1 Lineamientos para promover alianzas con las diferentes unidades académicas. Comisiones de Investigación de Sedes y Recintos. 1.1.1.2 Atracción de exbecarios doctorales para inscripción de propuestas con nuevos enfoques teóricos y metodológicos. 1.1.1.3 Espacios para compartir experiencias de investigación novedosas en el ámbito nacional e internacional.	1/1/2023	1/10/2027	Dirección, Unidades de Gestión administrativa y coordinaciones de los programas de investigación.
	1.2 Que la calidad de la investigación no sea la esperada.	1.2.1 Metodologías de investigación poco pertinentes para el campo educativo.	1.2.1.1 Pérdida de recursos 1.2.1.2 Desprestigio institucional 1.2.1.3 Incumplimiento de objetivos	3	3	9	Lineamientos para el acompañamiento en la inscripción de las propuestas y talleres de formulación y capacitaciones específicas.	2	2	4	1.2.1.1 Capacitación sobre diferente metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa (cada dos años).	1/1/2024	1/10/2026	Dirección, Unidades de Gestión administrativa y coordinaciones de los programas de investigación.
	1.3 Que haya acceso limitado a recursos y financiamiento.	1.3.1 Que la Vicerrectoría de Investigación recorte los presupuestos que viene brindando de manera sostenida. 1.4.2 La coyuntura país en la que nos encontramos en términos socio-políticos y económicos podría afectar aún más la estabilidad presupuestaria de la Universidad.	1.3.1.1 Que no se pueda recibir propuestas nuevas de investigación. 1.3.1.2 Cierre de proyectos en ejecución.	3	3	9	Medidas de contención del gasto de la Universidad de Costa Rica.	3	3	9	1.3.1.1 Fortalecer la búsqueda de fondos de vinculo externo.	1/1/2024	15/12/2027	Universidad de Costa Rica, Vicerrectoría de Investigación, Dirección, Jefatura y Unidades de gestión administrativa del INIE, así como las coordinaciones de programas.
2. Fortalecer las estrategias de comunicación a público especializado y no especializado que contribuya en la construcción de opinión fundamentada y crítica en la sociedad costarricense.	2.1 Que no se logre el alcance o impacto en el público objetivo.	2.1.1 No se realiza una adecuada difusión y comunicación. 2.1.2 Que los contenidos que se comuniquen no sean relevantes ni pertinentes. 2.1.3 No integrar a los diferentes públicos metas del INIE. 2.1.4 Poco tiempo asignado para estas labores (medio tiempo). 2.1.5 Que los proyectos de investigación no consideren distintas estrategias para la difusión y comunicación de los resultados.	2.1.1.1 Incumplimiento de la aspiración del INIE.	3	3	9	Se cuenta con una estrategia de comunicación.	2	3	6	2.1.1.1 Construir lineamientos que promuevan la diversificación de estrategias para la difusión y comunicación de resultados.	15/8/2023	10/12/2023	Dirección, Jefatura administrativa, persona profesional en comunicación y coordinaciones de las unidades de gestión administrativa.

Identificación de riesgos				Análisis de riesgos							Administración de riesgos			
Objetivo Estratégico	Riesgo: evento	Causas del Riesgo	Posibles consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo inherente	Controles Vigentes	Probabilidad	Impacto	Nivel Riesgo residual	Medidas de administración	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable
3. Facilitar de manera pertinente y oportuna contenidos de la producción científica del INIE a las instancias responsables de generar política pública en temas educativos de interés nacional.	3.1 Que haya ausencia de interés político en los insumos académicos del INIE para la toma de decisiones.	3.1.1 Difusión y comunicación inadecuada. 3.1.2 Que los enfoques de investigación teóricos y metodológicos no sean los más pertinentes. 3.1.3 Ausencia de recursos económicos y tiempos docentes que apoyen investigaciones interdisciplinarias con una perspectiva macro de la realidad nacional e internacional. 3.1.4 Que el INIE no fortalezca las relaciones de colaboración con el gobierno de turno.	3.1.1 Debilidades en la incidencia política.	3	3	9	Estrategia de comunicación. Revista actualidades investigativas en educación, informes, repositorio, página web, Facebook, boletines, actividades académicas diversas.	2	3	6	3.1.1.1 Fomentar las investigaciones multi e interdisciplinarias con una perspectiva macro de la realidad nacional e internacional.	1/1/2024	10/11/2027	Dirección. Jefatura administrativa, persona profesional en comunicación y coordinaciones de las unidades de gestión administrativa y coordinaciones de programas.
4. Fortalecer relaciones con instituciones públicas y privadas, organizaciones civiles y medios de comunicación para la incidencia política.	4.1 Que haya dificultades en la comunicación y colaboración con instituciones homólogas de universidades estatales y privadas.	4.1.1 Diferentes intereses y objetivos que generan conflictos en la comunicación y en la colaboración. 4.1.2 Diferencias en las culturas organizativas, agendas y expectativas.	4.1.1 Debilidades en la incidencia política.	3	3	9	Se cuentan con alianzas en redes, convenios, observatorios y proyectos de investigación que fortalecen la interdisciplinariedad y la internacionalización	3	3	9	4.1.1.1 Establecer lineamientos para la promoción de vínculos académicos interinstitucionales multi, inter y transdisciplinarios con instituciones homólogas en el ámbito nacional, regional e internacional.	1/1/2025	15/12/2025	Dirección. Jefatura administrativa, persona profesional en comunicación y coordinaciones de las unidades de gestión administrativa y de programas.

Anexo 6. Matriz de riesgos de objetivos, perspectiva financiera

Plan Estratégico 2023-2007- Valoración de riesgos														
Instituto de Investigación en Educación (INIE)														
Identificación de riesgos				Análisis de riesgos							Administración de riesgos			
Objetivo Estratégico	Riesgo: evento	Causas del Riesgo	Posibles consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo inherente	Controles Vigentes	Probabilidad	Impacto	Nivel Riesgo residual	Medidas de administración	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable
5. Lograr una gestión eficiente y eficaz en la asignación y uso de los recursos asignados.	5.1 Que no haya una alineación de la asignación de recursos con el contenido del Plan Estratégico.	5.1.1 Falta de conocimiento de los contenidos del Plan Estratégico. 5.1.2 Falta de sensibilización de la importancia de articular la asignación de recursos con el Plan Estratégico.	5.1.1.1 Pérdida de recursos. 5.1.1.2 Pérdida de imagen institucional.	2	3	6	Reuniones periódicas con las coordinaciones de unidades administrativas y coordinaciones académicas.	1	3	3	5.1.1.1 Diseño de una estrategia para la divulgación e interiorización del Plan Estratégico con los diferentes actores del INIE alineado a los recursos.	1/1/2024	31/12/2025	Dirección Jefatura Administrativa. UAI (comunicación).
	5.2 Que haya cambios en las condiciones de asignación de recursos por parte de la Universidad al INIE.	5.2.1 Recortes presupuestarios en el FEES. 5.2.2 Escasez de fuentes de financiamiento alternativas para el INIE.	5.2.1.1 Incumplimiento de fines del INIE. 5.2.2 Pérdida de prestigio institucional	2	3	6	N/A	2	3	6	5.2.1.1 Elaborar un documento que exponga la relevancia nacional de los productos que genera el INIE y su divulgación con diferentes actores relacionados.	1/1/2024	31/12/2025	Dirección. Jefatura Administrativa.
	5.3 Que los procesos de planificación sean ineficaces.	5.3.1 Falta de información adecuada. 5.3.1 Falta de seguimiento y revisión	5.3.1.1 Incumplimiento de los fines del INIE.	1	3	3	Reuniones con coordinaciones de unidades administrativas sobre necesidades para la planificación y seguimiento a cronograma que define la OPLAU.	1	3	3	5.3.1.1.1 Elaborar protocolos para transmitir la información eficientemente 5.3.1.1.2 Establecer un plan de reuniones específicas para el seguimiento y planificación anuales	1/1/2024	31/12/2025	Dirección. Jefatura Administrativa.
6. Promover desde los programas de investigación y unidades de gestión administrativa del instituto la atracción de proyectos y actividades que sean financiadas por vínculo externo.	6.1 Las capacidades del INIE para la atracción de proyectos financiados por vínculo externo podrían no ser las necesarias.	6.1.1 No se cuenta con los procesos definidos para orientar la atracción de proyectos financiados por vínculo externo. 6.1.2 Las personas funcionarias de los programas de investigación y de las unidades administrativas no tienen claros los procedimientos de vínculo externo definidos en la Universidad de Costa Rica. 6.1.3 Falta de claridad de la UCR sobre la política de vínculo externo. 6.1.4 Excesiva burocracia en la gestión de proyectos de vínculo externo.	6.1.1.1. Pérdida de tiempo. 6.1.1.2 Oportunidades de vínculo externo no aprovechadas. 6.1.1.3 Desmotivación.	2	1	2	N/A	2	1	2	6.1.1.1.1 Definir el proceso que oriente la atracción de proyectos financiados por vínculo externo. 6.1.1.1.2 Elaborar y ejecutar un Plan de capacitación para los funcionarios de las unidades de gestión administrativa y de los programas de investigación sobre los procedimientos de vínculo externo definidos por la UCR. 6.1.1.1.3 Crear una alianza estratégica con la Vicerrectoría de Investigación y acción social para canalizar de manera más eficiente las gestiones de vínculo externo.	1/1/2024	31/12/2025	Dirección. Jefatura Administrativa. coordinaciones de unidad y coordinaciones de programas de investigación.

Identificación de riesgos				Análisis de riesgos							Administración de riesgos			
Objetivo Estratégico	Riesgo: evento	Causas del Riesgo	Posibles consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo inherente	Controles Vigentes	Probabilidad	Impacto	Nivel Riesgo residual	Medidas de administración	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable
	6.2 Que otros institutos de investigación capten un alto porcentaje de proyectos financiados por vínculo externo.	6.2.1 No se cuenta con un análisis que defina los puntos fuertes del INIE y los elementos diferenciadores para ser competitivo en la atracción de proyectos financiados con vínculo externo.	6.2.1 Pérdida de tiempo. 6.2.2 Oportunidades de vínculo externo no aprovechadas. 6.2.3 Desmotivación.	2	1	2	N/A	2	1	2	6.2.1.1 Elaborar un documento que exponga la relevancia nacional de los productos que genera el INIE y su divulgación con diferentes actores relacionados.	1/1/2024	31/12/2026	Dirección, Jefatura Administrativa, coordinaciones de unidad y coordinaciones de programas de investigación.
	6.3 Que se presenten propuestas que no están alineadas con los objetivos y prioridades del INIE, ni de los sectores externos.	6.3.1 No se cuenta con un documento que oriente sobre las prioridades del INIE de los proyectos que podrían ser financiados por vínculo externo.	6.3.1 Pérdida de tiempo. 6.3.2 Oportunidades de vínculo externo no aprovechadas.	2	2	4	Consejo Científico revisa los proyectos, pares externos que revisan las formulaciones.	2	1	2	6.3.1.1 Elaborar dentro de la propuesta una vinculación con las líneas de investigación, objetivos y prioridades del INIE. 6.3.1.2 Realizar informe anual INIE	1/1/2024	31/12/2026	Dirección, Jefatura Administrativa, coordinaciones de unidad y coordinaciones de programas de investigación.
7. Mejorar los procesos de seguimiento en el apoyo de la gestión financiera de las actividades, proyectos y programas.	7.1. Que haya una desviación significativa de los programas y proyectos en relación con su presupuesto.	7.1.1 Debilidades en el control de programas y proyectos. 7.1.2 Debilidades en el seguimiento y rendición de cuentas de los programas y proyectos.	7.1.1 Pérdida de recursos. 7.1.2 Responsabilidades administrativas. 7.1.3 Limitaciones para alcanzar los objetivos de los proyectos	2	3	6	N/A	1	2	2	7.1.1.1 Elaborar un proceso de inducción inicial para el personal de investigación. 7.1.1.2 Generar un procedimiento que documente la revisión periódica sobre la ejecución presupuestaria que se lleva a cabo a lo interno de los proyectos de investigación.	1/1/2024	31/12/2026	Dirección, Jefatura Administrativa.
	7.2 Que haya un desconocimiento en los procesos y plazos de ejecución presupuestaria.	7.2.1 Faltas de un proceso de capacitación e inducción.	7.2.1 Pérdida de recursos. 7.2.2 Responsabilidades administrativas. 7.2.3 Limitaciones para alcanzar los objetivos de los proyectos	2	3	6	Revisión periódica sobre la ejecución presupuestaria, colaboración del personal administrativo en esta tarea.	1	2	2	7.2.1.1 Elaborar un proceso de divulgación sobre el proceso de ejecución presupuestaria.	1/1/2024	31/12/2026	Dirección, Jefatura Administrativa, UAI (comunicación, diseño gráfico).
8. Fortalecer el proceso de aprovechamiento de las oportunidades de financiamiento definidas por la Universidad (fondos ordinarios y concursos específicos).	8.1 Que haya desconocimiento de los procedimientos de los mecanismos Universitarios para aprovechar las oportunidades de financiamiento en la UCR.	8.1.1 Desconocimiento de los procedimientos a seguir. 8.1.2 Debilidades en el apoyo académico a los investigadores. 8.1.3 Escasez de tiempo para ejecutar todos los procedimientos que deben cumplirse para aprovechar las oportunidades de financiamiento.	8.1.1 Pérdida de tiempo. 8.1.2 Desmotivación.	3	3	9	Comunicar la información al personal de investigación, apoyar a las personas investigadoras que desean postular algún proyecto.	1	3	3	8.1.1.1 Realización de sesiones de concientización al personal de investigación sobre cómo se valoran estas propuestas. 8.1.1.2 Programación de un ciclo de ponencias de personal de investigación que ganó fondos para incentivar la réplica de buenas prácticas para alcanzar los fondos. 8.1.1.3 Alianza con la Vicerrectoría de Investigación para que brinde asesoría más personalizada y exponga los factores determinantes para tener fondos.	1/1/2024	31/12/2026	Dirección, UAI (Comunicación).

Anexo 7. Matriz de riesgos de objetivos, perspectiva procesos

Plan Estratégico 2023-2007- Valoración de riesgos														
Instituto de Investigación en Educación (INIE)														
Identificación de riesgos				Análisis de riesgos							Administración de riesgos			
Objetivo Estratégico	Riesgo: evento	Causas del Riesgo	Posibles consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo inherente	Controles Vigentes	Probabilidad	Impacto	Nivel Riesgo residual	Medidas de administración	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable
9. Desarrollar procesos de calidad formación permanente y evaluación sistemática, para la promoción de excelencia académica y adecuada gestión de los recursos.	9.1 Que haya resistencia al cambio.	9.1.1 Zona de confort. 9.1.2 Cambios generacionales. 9.1.3 Falta de preparación. 9.1.4 Falta de motivación.	9.1.1 Pérdida de recursos. 9.1.2 Incumplimiento de objetivos.	2	3	6	-Capacitaciones para fortalecer las áreas de mejora. -Plan de Salud del INIE.	2	3	6	9.1.1.1 Desarrollar un plan de detección y capacitación en las áreas de mejora de las personas investigadoras y administrativas.	1/1/2024	31/12/2027	Dirección, Consejo Científico, Jefatura Administrativa, Coordinaciones de Unidades Administrativas y programas.
	9.2 Que los procesos desarrollados no tengan la calidad y la excelencia académica que requiere el INIE.	9.2.1 Falta de claridad en los procesos de gestión interna del INIE. 9.2.2 Falta de seguimiento a los procesos. 9.2.3 Personas con poco compromiso para aplicar procesos. 9.2.4 Debilidades en la implementación de los lineamientos de calidad.	9.2.1 Pérdida de recursos. 9.2.2 Incumplimiento de objetivos. 9.2.3 Debilitamiento de la imagen institucional.	2	3	6	-Lineamientos de excelencia académica y rigurosidad científica. -Instrumentos de evaluación de procesos investigativos.	2	3	6	9.2.1.1 Elaborar un plan de seguimiento y evaluación de los procesos elaborados, con el fin de aplicar mejoras para que cumplan con los estándares de calidad y excelencia.	1/1/2024	31/12/2025	Dirección, Consejo Científico, Jefatura Administrativa.
	9.3 Que haya resistencia a la evaluación.	9.3.1 Necesidad de actualización de instrumentos de evaluación. 9.3.2 Necesidad de fortalecer la cultura de evaluación.	9.3.1 Pérdida de recursos. 9.3.2 Atrasos en procesos evaluativos de investigaciones, propuestas e informes.	3	3	9	Instrumentos utilizados para la evaluación de propuestas de proyectos de investigación, de informes parciales y finales, instrumentos para la evaluación de publicaciones, de actividades académicas, evaluación de artículos de la Revista Actualidades Investigativas en Educación.	3	3	9	9.3.1.1 Actualización de los instrumentos para la elaboración de nuevas propuestas de investigación y acción social y el instrumento interno para la evaluación de la Comisión Tripartita a proyectos nuevos de investigación. 9.3.1.2 Elaboración de un plan de sensibilización para las personas evaluadas y evaluadoras sobre su importancia. 9.3.1.3 Construcción de instrumentos de evaluación para proyectos de acción social.	1/1/2024	31/12/2024	Dirección, Consejo Científico, Profesional en Trámites y Proyectos, Profesional en Estadística, Coordinación de la UAI, Profesional en Comunicación.
	9.4 Que no se detecten las necesidades reales de la población.	9.4.1 Falta de documentos diagnóstico y medidas de atención.	9.4.1 Pérdida de recursos. 9.4.2 Pérdida de tiempo. 9.4.3 Pérdida de prestigio.	3	3	9	-El documento de autoevaluación del INIE. -Informe de evaluación del plan estratégico anterior.	3	3	9	9.4.1.1 Elaborar un diagnóstico para conocer las necesidades de las personas previo a la creación de instrumentos de evaluación y la definición de los procesos.	1/1/2024	31/12/2024	Dirección, Consejo Científico, Jefatura Administrativa, Profesional en Trámites y Proyectos, Profesional en Estadística, Coordinación de la UAI.



Identificación de riesgos				Análisis de riesgos							Administración de riesgos			
Objetivo Estratégico	Riesgo: evento	Causas del Riesgo	Posibles consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo inherente	Controles Vigentes	Probabilidad	Impacto	Nivel Riesgo residual	Medidas de administración	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable
10. Establecer un sistema de gestión institucional orientado a resultados transparente, eficiente y eficaz.	10.1 Que el sistema de gestión institucional orientado a resultados no responda a las necesidades del INIE.	10.1.1. Falta de comunicación. 10.1.2 Falta de lineamientos. 10.1.3 Falta de liderazgo. 10.1.4 Falta de priorización. 10.1.5 Falta de seguimiento y control.	10.1.1.1 Errores en la toma de decisiones. 10.1.1.2 Resultado de los procesos ineficientes.	2	3	6	Actividades de evaluación y seguimiento aisladas.	2	3	6	10.1.1.1 Documentar los procesos. 10.1.1.2 Establecer lineamientos efectivos y prioridades en el marco de un proceso de gestión del conocimiento.	1/1/2024	1/12/2024	Dirección, Jefatura Administrativa, Consejo Científico, Coordinaciones de Programas y de Unidades Administrativas.
11. Fortalecer la capacidad de proyección de la identidad organizacional con los diferentes públicos internos del INIE.	11.1 Que la identidad organizacional no está clara en las personas colaboradoras.	11.1.1 Falta de comunicación a nivel interno y externo. 11.1.2 Falta de estrategias para comunicar el quehacer del Instituto. 11.1.3 Falta de estrategias para interiorizar los valores organizacionales.	11.1.1.1 No ser un referente a nivel educativo. 11.1.1.2 Pérdida de alianzas estratégicas.	2	3	6	-Boletín informativo semanal, perfil de Facebook del INIE, Revista Actualidades Investigativas en Educación, Actividades académicas vinculadas a proyectos. -Reuniones con el personal administrativo e investigativo.	2	3	6	11.1.1.1 Fortalecer la estrategia de comunicación del INIE. 11.1.1.2 Capacitación a coordinaciones de programas, personal administrativo, responsables de proyectos.	1/10/2023	31/12/2027	Dirección, Consejo Científico, Profesional en Comunicación, Coordinación de Programas, Coordinaciones de Unidades Administrativas.
	11.2 Que la estrategia de comunicación no transmita de forma pertinente la identidad organizacional.	11.2.1 Públicos a los que debe llegar. 11.2.2 Acciones dentro de la estrategia de comunicación con poco alcance para fortalecer la proyección del INIE.	11.2.1.1 Pérdida de credibilidad en el INIE. 11.2.1.2 Baja captación de recursos. 11.2.1.3 No ser un referente a nivel educativo.	2	3	6	Plan de Comunicación del INIE.	2	3	6	11.2.1.1 Establecer políticas internas. 11.2.1.2 Elaborar un plan de seguimiento.	1/1/2024	31/12/2027	Dirección, Profesional en Comunicación, Profesional en Estadística, Coordinación de Programas, Coordinaciones de Unidades Administrativas.

Anexo 8. Matriz de riesgos de objetivos, perspectiva capacidades, crecimiento e innovación

Plan Estratégico 2023-2007- Valoración de riesgos														
Instituto de Investigación en Educación (INIE)														
Identificación de riesgos				Análisis de riesgos							Administración de riesgos			
Objetivo Estratégico	Riesgo: evento	Causas del Riesgo	Posibles consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo inherente	Controles Vigentes	Probabilidad	Impacto	Nivel Riesgo residual	Medidas de administración	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable
12.Desarrollar el talento y los conocimientos de las personas que integran las unidades administrativas del INIE con acciones de innovación, actualización y gestión.	12.1 Que no se cuente con los recursos financieros.	12.1.1 Recortes de presupuesto de parte de la institución.	12.1.1 Incumplimiento de las acciones de innovación, actualización y gestión programadas. 12.1.2 Desactualización profesional.	3	3	9	Capacitaciones específicas que brinda la oficina de Recursos Humanos. Actividades académicas y procesos de capacitación que organiza el INIE desde los programas, proyectos y actividades inscritos.	2	2	4	12.1.1.1 Elaborar un plan de venta de servicios como un medio para captar recursos.	1/1/2024	31/12/2024	Dirección, jefatura administrativa, coordinaciones de programas y la UAI.
	12.2 Que no se cuente con los recursos tecnológicos.	12.2.1 Recortes de presupuesto de parte de la Institución. 12.2.2 Recursos tecnológicos obsoletos o que ya cumplieron su vida útil.	12.2.1.1 No poder desarrollar las acciones de innovación, actualización y gestión programadas. 12.2.1.2 Personal que no se actualiza.	3	3	9	Control de la ejecución del presupuesto.	3	2	6	12.2.1.1 Realizar un diagnóstico de necesidades y priorizar al menos una de las necesidades tecnológicas. 12.2.1.2 Diseñar un plan operativo para satisfacer las necesidades en TICS presentadas.	1/1/2024	31/12/2024	Jefatura administrativa, UTI.
	12.3 Que haya resistencia al cambio.	12.3.1 Costumbre a los procesos actuales y al quehacer establecido. 12.3.2 Nuevas exigencias al puesto de trabajo. 12.3.3 Falta de información sobre las oportunidades de actualización profesional.	12.3.1.1 Pérdida de oportunidades laborales. 12.3.1.2 Rezago en el uso de nuevos sistemas y tecnología a nivel personal y de la unidad.	2	3	6	Existen lineamientos que favorecen la capacitación del personal administrativo.	2	2	4	12.3.1.1 Realizar una actividad anual que favorezca la disminución de la resistencia al cambio.	1/1/2024	31/12/2024	Dirección, Jefatura administrativa, Comisión del plan de salud INIE.
	12.4 Que se genere desmotivación en las personas funcionarias.	12.4.1 Falta de pertenencia institucional. 12.4.2 Falta de comunicación. 12.4.3 Dificultad para trabajar en equipo. 12.4.4 Incompatibilidad de intereses institucionales y los personales.	12.4.1.1 Incumplimiento de objetivos. 12.4.1.2 Incumpliendo de los valores de la unidad. 12.4.1.3 Pérdida de compromiso con la visión de la unidad. 12.4.1.4 Rotación del personal.	2	2	4	-Reuniones periódicas por unidad administrativa (según necesidades) que retoma los intereses y aspectos de mejora. -Plan de Salud del INIE.	1	3	3	12.4.1.1 Continuar con la práctica de formular y ejecutar el plan de salud.	1/1/2024	31/12/2024	Comisión del plan de salud INIE.
	12.5 Que haya rotación de personal.	12.5.1 Mejores oportunidades laborales. 12.5.2 Términos del contrato. 12.5.3 Inestabilidad de la plaza. 12.5.4 Completar jornada.	12.5.1.1 Pérdida de memoria institucional. 12.5.1.2 Pérdida de la capitalización del conocimiento. 12.5.1.3 Retraso en el cumplimiento de planes de trabajo.	3	3	9	-Seguimiento a las asignaciones y condiciones de cada plaza. -Proyectar el cambio generacional y posibles jubilaciones. -Revisión de plazas vacantes interinas para concursos en propiedad.	3	3	9	12.5.1.1 Realizar las gestiones pertinentes para abrir el concurso en propiedad de las plazas interinas.	12/12/2023	31/12/2024	Dirección, jefatura administrativa, Coordinaciones de unidades administrativas.

Identificación de riesgos				Análisis de riesgos							Administración de riesgos			
Objetivo Estratégico	Riesgo: evento	Causas del Riesgo	Posibles consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo inherente	Controles Vigentes	Probabilidad	Impacto	Nivel Riesgo Residual	Medidas de administración	Fecha inicio	Fecha conclusión	Responsable
13. Fortalecer las habilidades investigativas multi, inter y trans disciplinarias mediante la articulación de los programas, proyectos, actividades y procesos de actualización.	13.1 Que las personas funcionarias no cuenten con las habilidades requeridas para cumplir el objetivo estratégico.	13.1.1 No se han generado la interiorización y la aplicación para el trabajo en el marco de los lineamientos de calidad del INIE. 13.1.2 Desactualización profesional. 13.1.3 Poca disposición para el trabajo en equipo.	13.1.1 Personal de investigación desactualizado. 13.1.2 Investigaciones poco novedosas y poco pertinentes. 13.1.3 Desaprovechamiento de vincularse con redes académicas o instancias nacionales e internacionales.	3	3	9	-Ejercicio de la buena práctica de asesoría personalizada o grupal cada año al personal de investigación vigente y nuevo sobre el uso del sistema SIPPRES, entre otros. -Lineamientos de calidad del INIE. -Reglamento de investigación del INIE.	3	2	6	13.1.1.1 Establecer la estrategia para la aplicación de los lineamientos de calidad del INIE en el trabajo. 13.1.1.2 Determinar acciones desde las coordinaciones de los programas que favorezca el trabajo en equipo.	12/12/2023	31/06/24	Dirección, coordinación de las unidades de gestión administrativa el INIE, coordinaciones de programas, Consejo Científico.
	13.2 Que haya dificultades para evaluar el impacto del trabajo multi, inter y transdisciplinario que realiza el Instituto.	13.2.1 Falta de instrumento que permita valorar las labores multi, inter y transdisciplinarias que realiza el personal de investigación.	13.2.1.1 Toma de decisiones sin la adecuada información. 13.2.1.2 Desconocimiento del alcance de las investigaciones en el área socioeducativa y cultural.	3	3	9	-Guía para la entrega de informes parciales y finales. -Guía para presentar las propuestas nuevas de investigación.	2	3	6	13.2.1.1 Ajustar los lineamientos y guías acorde a dar cuenta de una evaluación por resultados.	1/1/2024	31/12/2024	Dirección, coordinación de las unidades de gestión administrativa el INIE, coordinaciones de programas, Consejo Científico.
	13.3 Que los resultados de la investigación no tengan la incidencia política requerida.	13.3.1 Problemas de coordinación entre los programas del INIE. 13.3.2 Falta de tiempo para participar en actividades del Instituto ligadas a proyectos de investigación. 13.3.3 Desinterés en el trabajo en equipo. 13.3.4 Tiempo asignado al desarrollo de la investigación.	13.3.1 Poca o nula incidencia política de los resultados de la investigación.	3	3	9	-Programación de actividades anuales por parte de las coordinaciones de los programas. -Divulgación adecuada de los resultados mediante. -Participación en actividades con proyección política.	2	3	6	13.3.1.1 Elaborar plan de reuniones mensuales con el personal de investigación organizadas por las coordinaciones de programas. 13.3.1.2 Aplicar grupos focales que puedan generar discusión, reflexión con actores que podrían facilitar la incidencia. 13.3.1.3 Estrategias de comunicación con medios nacionales.	12/12/2023	31/12/2024	Dirección, coordinaciones de programas.
	13.4 Que no se logre concretar la transferencia del conocimiento tanto interna y externa.	13.4.1 Poca disposición para intercambio de conocimiento con otros grupos.	13.4.1.1 Afecta la incidencia política de los resultados de la investigación.	3	3	9	-Recuperación de la información de las actividades realizadas mediante informes de proyectos de investigación. -Documentación de las actividades de las unidades del INIE. -Estrategia de comunicación acorde a los públicos metas y necesidades del INIE.	2	3	6	13.4.1.1 Establecer una estrategia de divulgación adecuada de los resultados, que puedan generar un impacto a los actores educativos.	12/12/2023	31/12/2024	Dirección, coordinaciones de programas, UIR, UAI.
14. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que fortalezca la cultura organizacional del INIE.	14.1 Que haya escasa participación y compromiso.	14.1.1 Desconocimiento sobre la relevancia de un sistema de gestión del conocimiento.	14.1.1 Pérdida de información. 14.1.2 Pérdida de tiempo. 14.1.3 Pérdida de recursos.	3	3	9	-Sistematización de la información de las actividades realizadas en el INIE. -Informes de proyectos de investigación. -Documentación de las actividades de las unidades del INIE.	2	3	6	14.1.1.1 Generar un modelo de gestión del conocimiento.	1/1/2024	31/12/2027	Dirección, Jefatura administrativa, coordinación de las unidades de gestión administrativa el INIE y coordinaciones de programas.

Anexo 9. Control de asistencia a los talleres

<b>PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2027</b>	
<b>INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN (INIE)</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Asistentes</b>
11 de abril de 2023	Carol Morales, Loriana Morales, Milagro Centeno, Marlen Sánchez, Julieta Solórzano, Ivannia Solano, Jacqueline García, Marianela Navarro, Marcela Gil, Isaac Flores, Victoria González
18 de abril de 2023	Carol Morales, Marlen Sánchez, María del Milagro Centeno, Jacqueline García, Lorena Mena, Isaac Flores Eithel Montiel, Loriana Morales, Ivannia Solano, Rebeca Vargas, Julieta Solórzano
02 de mayo de 2023	Marlen Sánchez, Carol Morales, Marcela Gil Calderón, Loriana Morales, Julieta Solórzano, Milagro Centeno, Lorena Mena, Ivannia Solano
8 de mayo de 2023	Marlen Sánchez, Carol Morales, Marcela Gil, Loriana Morales, Milagro Centeno, Lorena Mena Ivannia Solano, Rebeca Vargas, Verónica García, Jose Fonseca, Julieta Solórzano, Carlos Araya, Ronny Viales Erika Jiménez, Diego Retana, Judith Jiménez, Magda Sandi, Jacqueline García, Victoria González, Issac Flores, Eithel Montiel
16 de mayo de 2023	Marlen Sánchez, Carol Morales, Issac Flores, Marianela Navarro, Loriana Morales, Jessica Rojas, Rebeca Vargas, Ivannia Solano
23 de mayo de 2023	Carol Morales, Marcela Gil, Lorena Mena, Ivannia Solano, Jacqueline García, Jessica Rojas, Judith Jiménez, Loriana Morales, Milagro Centeno, Victoria González, Marianela Navarro, Julieta Solórzano
27 de junio de 2023	Loriana Morales, Carol Morales, Rebeca Vargas, Ivannia Solano, Marianela Navarro, Marcela Gil, Marlen Sánchez, Lorena Mena, Issac Flores
12 de julio 2023	Milagro Centeno, Marianela Navarro, Judith Jiménez, Carol Morales, Loriana Morales, Marlen Sánchez, Verónica García, Pedro Campos, Lorena Mena, Jessica Rojas, Issac Flores, Rebeca Vargas
29 de junio, 02 de julio, 06 de julio, 07 de julio, 14 de julio, 18 de julio 2023	Sesiones de trabajo de la M.S.c Carmen Coto (facilitadora) con la Dra. Carol Morales (directora) para revisiones de los documentos elaborados tanto de objetivos como riesgos.

Nota: no se contemplan todos los talleres realizados.

Anexo 10. Imágenes de talleres presenciales y virtuales





