

Universidad de Costa Rica
Facultad de Educación
Instituto de Investigación en Educación
(INIE)

Informe Final
Fortalecimiento y desarrollo del Plan Estratégico del 2009-2015 del INIE

Elaborado por:

Dra. Teresita Cordero Cordero

Licda. Wendy Páez Cerdas

M.Sc. Ferdinando Goñi Ortíz

Período junio 2009- diciembre 2009

1. Información General

1.1 Nombre del proyecto: Fortalecimiento y desarrollo del Plan Estratégico del 2009-2015 del INIE.

1.2 Número de proyecto: 724-A9-739.

1.3 Vigencia del proyecto: Del 10 de junio al 31 de diciembre, 2009.

1.4 Responsables: Dra. Teresita Cordero Cordero y Licda. Wendy Páez Cerdas, por el INIE, M.Sc. Ferdinando Goñi Ortiz, Dirección General del Servicio Civil.

1.5 Tiempo asignado: es asumido en forma ad-honorem.

1.6 Programa al que pertenece: Programa Cambio, Gestión y Desarrollo de la Educación Superior.

1.7 Resumen de la actividad de investigación

En el año 2008 se inició un proceso de evaluación al Instituto como parte de las acciones que el INIE realiza para lograr la excelencia académica. Al respecto, se realizaron dos etapas coordinadas junto con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, esto es: la autoevaluación y la evaluación con la presencia de pares externos. Esta actividad permitió sentar las bases para el desarrollo del Plan Estratégico que tuvo, como característica fundamental, la participación de una gran cantidad de profesionales de diferentes áreas del conocimiento, relacionadas con la Universidad y las Ciencias Sociales, en general, así como la administración universitaria y los gremios de educadores.

Esta experiencia generó un producto final que fue sistematizado por el compañero Ferdinando Goñi Ortiz, quien fue el facilitador del proceso de elaboración del Plan Estratégico. En dicho informe se presentan los planteamientos conceptuales básicos, la metodología de trabajo y los resultados del proceso. Asimismo, el Instituto, la Dirección, el Consejo Científico y el Consejo Asesor han sido los entes de decisión sobre lo que allí está contemplado.

En este documento, también se presenta el plan operativo anual, otro documento aprobado por el Consejo Científico, que define las principales acciones a realizar.

1.8 Descriptores: planificación estratégica, gestión administrativa, seguimiento de necesidades, administración financiera y administración central.

2. Antecedentes

2.1 Antecedentes y Justificación

Durante el año 2001 la Dirección y el Comité Científico del Instituto de Investigación en Educación (INIE) se planteron la necesidad de desarrollar un plan estratégico quinquenal para el período 2003-2007 y este estuvo constituido por cuatro fases.

La primera fase consistió en el análisis de la situación del Instituto con la información aportada por el equipo investigativo y el personal administrativo mediante la técnica FODA. Además, se contó con los insumos aportados por la Vicerrectoría de Investigación, instancia que realizó una evaluación sobre el quehacer del INIE. Este primer momento permitió conocer las fortalezas y debilidades que se percibían, así como las Oportunidades y Amenazas que podrían afectar las labores del INIE en su entorno.

En la segunda fase se realizaron una serie de actividades que problematizaron las estrategias para el desarrollo de la Investigación y el mejoramiento de la educación costarricense, en las cuales participaron funcionarios de la Vicerrectoría de Investigación, de la Facultad de Educación, del Consejo Asesor, del Comité Científico, personal investigativo y funcionarios administrativos del Instituto. Mediante este trabajo se logró redefinir la misión, visión, políticas y áreas estratégicas de acción que se desarrollaron durante dicho período.

En la tercera fase se analizaron los resultados del taller y se definieron políticas, programas y proyectos específicos para cada área. Este proceso estuvo liderado por el Comité Científico, el Consejo Asesor y la Dirección.

En la última fase se validaron los productos de las fases anteriores por medio de la Asamblea de Investigadores ampliada, con la participaron de funcionarias y

funcionarios de otras instancias universitarias, ello dio como resultado el plan operativo para el quinquenio 2003-2007.

Para el año 2008 y como parte de su tarea, el INIE evaluó lo planteado en el plan 2003-2008, realizando, en un primer momento, una autoevaluación, la cual estuvo seguida por la evaluación con pares externos.

Con la asesoría de la Vicerrectoría de Investigación, y sobre la base de los lineamientos establecidos por la Oficina de Planificación Universitaria para la elaboración de Planes Estratégicos, desde finales del año 2007 se estableció la conformación de: *la Comisión de Autoevaluación* integrada por todas las coordinadoras de programas: la Licda. Carmen Cubero Venegas, Coordinadora Programa Mejoramiento de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje; la M.Sc. Ana Lucía Villarreal Montoya, Coordinadora Programa Educación y Género; la Dra. Jacqueline García Fallas, Coordinadora Programa Tecnología de la Información y la Comunicación; la Dra. Teresita Cordero Cordero, Coordinadora Programa Educación y Cultura; la M.Sc. Julieta Castro Bonilla, Coordinadora Programa Educación Continua y Servicios Especiales junto con la señora directora Dra. Lupita Chaves Salas.

El INIE destacó a la Licda. Evelyn Quesada Chacón como el apoyo académico administrativo, puesto que posteriormente, asumió la Licda. Wendy Páez Cerdas. Es importante destacar que se contó con la colaboración de los asistentes Edward Parra y José Pablo Rodríguez Vargas. La persona de enlace de la Vicerrectoría es la Licda. Ana Lucía Calderón.

Una vez realizada la evaluación interna, en el primer semestre del año 2008 se recibió a dos académicos extranjeros: el Doctor F. Javier Murillo, de la Universidad Autónoma de Madrid, y la Doctora Susan B. Twombly de la University of Kansas.

Para el año 2009 se estableció un convenio de cooperación entre la Universidad de Costa Rica y la Dirección General del Servicio Civil para contar con la participación del M.Sc. Ferdinando Goñi Ortiz como facilitador del plan estratégico del INIE 2009-2015. Esta negociación se convirtió en una alianza estratégica que muestra las posibilidades de vinculación con otras instituciones.

Desde el segundo semestre del año 2008 se realiza la revisión de los informes enviados por los evaluadores externos y se coordina con el investigador Goñi Ortiz su

posible participación. Para febrero del año 2009 se conoce la propuesta de trabajo y en el mes de marzo se realizan talleres sobre la elaboración del Plan Estratégico.

Para el segundo semestre del 2009 se hace la revisión del documento síntesis del Plan entregado por el M.Sc. Ferdinando Goñi Ortíz y se realizan varias sesiones de Comité Científico y Comité Asesor para trabajar sobre la información. Asimismo, se presentan los resultados del documento a la Asamblea de Investigadores del INIE, así como autoridades universitarias, entre ellas a la señora Rectora Doctora Yamileth González García.

2.2 Objetivo General

Delinear una trayectoria específica de acciones estratégicas (investigación, docencia, acción social y administración) que le ayuden a encaminarse de la situación presente a un futuro deseable, según el plan estratégico 2009-2015.

2.3 Objetivos Específicos

1. Realizar sesiones de trabajo con los diferentes grupos participantes para la elaboración del micro diagnóstico y la filosofía institucional.
2. Divulgación de resultados mediante publicaciones y actividades de extensión docente.
3. Adquirir equipo de cómputo y oficina para facilitar la labor del personal académico y administrativo del INIE.
4. Promover la participación de personal académico y administrativo, cursos, seminarios, foros y otras actividades de capacitación o desarrollo profesional.
5. Elaborar un micro diagnóstico entre las condiciones favorables y desfavorables internas y externas del INIE.
6. Operacionalizar la estrategia desde los programas y proyectos del INIE.
7. Realizar una sesión plenaria al final para identificar el criterio de éxito para los proyectos y clarificar las responsabilidades de cada uno.

3. Referente Teórico

Entre los muchos retos que lanza la llegada del Siglo XXI, fundamentalmente a las universidades, se pueden destacar tres que merecen atención.

Por una parte está el papel protagónico originario de las universidades que está siendo cuestionado en relación con la reunión, creación y transmisión de conocimiento. Ahora que el conocimiento ha pasado a constituir la principal ventaja competitiva de cualquier tipo de organización -naciones, empresas e instituciones- para resolver sus problemas, éstas no se contentan con adaptar el conocimiento generado por las universidades, sino que gestionan –crean y aplican- el conocimiento necesario –y la tecnología- para enfrentar los nuevos retos. La universidad ha de ser competitiva si logra desarrollar su capital intelectual, apoyada en procesos organizativos de trabajo y en la capacidad investigativa e innovadora que le pueden proveer la atracción, mantenimiento y desarrollo de las mejores personas dentro de su fuerza laboral. La universidad debe y puede reconvertir su papel protagónico originario y proveer nuevos medios a las organizaciones para que refuercen sus ventajas competitivas, así como recibir de éstas espacios y aportes para su propio desarrollo.

El segundo reto implica la flexibilidad de la universidad para interrelacionarse efectivamente con las empresas, instituciones y personas en su medio. Esa aproximación puede redituarse reforzamiento de la imagen de la universidad y apoyo por parte de la sociedad, lo que exige definir nuevas maneras de comunicación y, con ello, una mayor apertura desde las estructuras universitarias, manteniendo el compromiso ineludible sobre la responsabilidad social y el comportamiento ético esperados. Todo ello implica atender muchos otros desafíos: calidad académica; ampliación y pertinencia de la oferta educativa y de extensión; atención especializada a necesidades educativas y de desarrollo específicas; flexibilización y profundización de los sistemas de control y gobierno; apertura y transparencia en los mecanismos de rendición de cuentas a la sociedad, por citar algunos.

Así, la universidad debe propiciar las sinergias necesarias para construir un proyecto compartido de alcances institucional y social. Sinergias que deben lograrse mediante una fuerte capacidad negociadora que posibilite nuevas bases para los acuerdos necesarios, lo que implica navegar desde el pluralismo interno hasta la diversidad externa, procurando convergencia y unidad con el objetivo de crear espacios de

amplia y real participación que potencien las capacidades humanas en su fuerza laboral.

Tales desafíos adquieren especial relevancia cuando la sociedad internacional enfrenta una fuerte crisis del sistema económico y financiero con efectos insospechados, evidenciándose la necesidad de generar estrategias que sean congruentes con los cambios experimentados en el entorno, cuya evolución es constante y a un ritmo inesperado.

La incertidumbre y los riesgos asociados a la crisis aumentan y la presión sobre los estilos de dirección o gerencia se vuelca sobre operaciones de tipo coyuntural o de corto plazo, dejando de lado las posibilidades de perspectiva y prospectiva. El comportamiento reactivo de las organizaciones se refuerza frente a resultados insatisfactorios y la adaptación organizacional se reduce a responder al futuro inmediato, dejando a un lado la posibilidad de percibir peligros mayores, estructurales, que evitarían el uso subóptimo de recursos y la consecución de objetivos de largo plazo.

El exceso de trabajo y las preocupaciones operativas envolventes, sobre todo en tiempos de crisis, limitan las posibilidades de pensar estratégicamente, no solo de aquellos(as) directores(as) que de plano no desarrollan actividades estratégicas, sino también, de aquellos(as) que sí las desarrollan formalmente; es una suerte de trampa de ineficiencia que requiere, para ser superada, al menos estar conscientes de la autolimitación.

En estos tiempos las organizaciones, en general, y las universidades en particular, tienden con más fuerza a sobreevaluar la gestión a partir de los resultados inmediatos; ello impide tener una visión, un pensamiento y una actuación con perspectiva integral y de largo plazo (estratégica).

Se propone el siguiente ejercicio administrativo y académico –de naturaleza también gerencial- con el cual haremos realidad el desarrollo de un proceso de reflexión mediadora entre el conocimiento y la acción, que oriente y conduzca con efectividad al INIE por una senda de cambio y de prometedora innovación, asegurándole un futuro mediato con evidentes y sostenibles ventajas competitivas.

Al término de la ejecución de este proceso, Instituto de Investigación en Educación (INIE) de la Universidad de Costa Rica habrá delineado una trayectoria específica de acciones estratégicas (investigación, docencia, acción social y de administración) que le ayudarán a encaminarse de la situación presente hacia un futuro deseable y estará en capacidad de asumir los cambios que demanda el entorno, desde lo operativo hasta lo estratégico, como respuesta cabal a las expectativas, necesidades e intereses de la comunidad usuaria y beneficiaria de sus servicios.

Así como:

1. Reconocer en la planificación estratégica un medio útil para transformar creativamente el entorno.
2. Reflexionar sobre los roles que puede y debe jugar el INIE, en un ambiente altamente competitivo y demandante como es el de la educación superior, en general, y de la investigación educativa, en particular.
3. Disponer de un marco de acción, a partir del pensamiento estratégico colectivo, que oriente la gestión del INIE (visión, misión, áreas y prioridades estratégicas, políticas) hasta el año 2015.
4. Definir un portafolio de programas y proyectos estratégicos que acerquen el INIE a la imagen objetivo y que satisfagan las necesidades del entorno.
5. Asumir un compromiso formal con el seguimiento, la evaluación y la revisión periódica del plan estratégico.

4. Procedimiento metodológico

Fase 1: Macro diagnóstico y filosofía institucional

- a. El macro diagnóstico: implica reconocimiento de la interacción sociedad-institución en una realidad concreta.

Se entiende por sociedad al conjunto de organizaciones e individuos que se relacionan con la institución, es decir, tanto los demandantes directos (usuarios del servicio que la institución proporciona) como los indirectos (configurados

por el conjunto de organismos que demandan el producto final); la realidad es el ambiente natural en el que se circunscribe la institución (aquí y ahora). Esa interacción cataliza las necesidades que presenta la sociedad matizada por la acción del ambiente, donde la institución perfila líneas posibles de acción para la satisfacción de tales necesidades.

- b. Formalización de un sistema de creencias y valores (filosofía institucional): es la explicitación de supuestos y axiologías que norman la acción de la institución como tal; de aquí resultará la misión de la organización y su formalización de compromiso. La misión es la génesis de una imagen institucional entre los integrantes de la institución y en la sociedad misma, con el fin de que esta imagen forme parte auténtica y dinámica de la comunidad institucional.

Fase 2: Microdiagnóstico

- a. El micro diagnóstico (análisis integral de la organización): en la contrastación entre las condiciones favorables y desfavorables, internas y externas, se determina el futuro deseado por la institución. Permitirá conocer los riesgos y oportunidades cercanos a la institución para poder prever las grandes líneas de acción. El producto demarca la gestación de la estrategia. También se definen las fuerzas y debilidades de la institución para posibilitar la determinación, en términos de capacidad, del futuro factible de la institución.

Fase 3: Pronóstico y macro estrategia

- a. Formulación de la macro estrategia: perfilado el futuro deseado y determinado el futuro factible, se puede elaborar, formalmente, la estrategia por seguir, lo que equivale a la determinación de un futuro seleccionado. El componente inicial ha de ser la visión o imagen futura deseable (imagen objetivo); posteriormente, se define la estrategia en términos de objetivos y políticas y se definen para la organización en su conjunto; este es el umbral de la planificación táctica que se inicia con la elaboración de los planes de acción. Se organizan por áreas claves de la organización (según sectores de usuarios, áreas de actividad, impactos deseados, v.g. investigación, personas, proyección/imagen, servicios, recursos, formación).

Fase 4: Operacionalización de estrategia

- a. Traducción de los planes en programas de acción: estos programas concretos deben reunir elementos que, en forma paralela, respondan a la estructura de la institución. Así se dará cohesión y consistencia a la estrategia en sí.
- b. Operacionalización de los programas de acción: la necesaria especificación de proyectos concretos por programa asegura la asignación de recursos, el seguimiento y la evaluación de avances y resultados, la realimentación como base para la planificación contingente, entre otras facilidades que posibilitan la toma de decisiones oportunas y pertinentes.

5. Análisis de Resultados

De acuerdo con cada objetivo, se habían planteado una serie de actividades y tareas; a continuación, se presenta el cumplimiento de los objetivos.

Objetivo Específico	Meta	Resultado
1. Realizar sesiones de trabajo con los diferentes grupos participantes para la elaboración del micro-diagnóstico y la filosofía institucional.	2. Al menos 4 sesiones de trabajo con las y los integrantes del Comité Científico.	Se lograron al 100%; los avances del plan estratégico fueron conocidos, además brindaron importantes recomendaciones.
	3. Realizar al menos 2 sesiones de trabajo con las coordinadoras de los programas e investigadoras.	Se logró al 100%, ya que las coordinadoras de los programas forman parte del Comité Científico y, por otra parte, se logró realizar una asamblea de investigadores el 26 de noviembre; asimismo, el 18 de setiembre se realizó otra reunión con las investigadoras e investigadores que inician proyectos en el 2010.
	4. Realizar, al menos, 2 sesiones de trabajo con representantes del Consejo Asesor	Se logró al 100%, ya que se realizó un consejo asesor ampliado el 19 de octubre en el que participaron integrantes del Consejo Asesor, la señora Rectora, el señor Vicerrector de Administración, representante de la Oficina de Servicios Generales y el Director Ejecutivo

	5. Realizar sesiones del trabajo con el personal administrativo.	de la Rectoría, además de las y los integrantes del Comité Científico y el Comité Asesor del INIE. Se alcanzó en un 50%, ya que se han dado cambios de personal, y quien tiene menos tiempo de permanencia no se le ha informado sobre el Plan Estratégico del INIE 2009-2015.
2. Promover la divulgación de resultados mediante publicaciones y actividades de extensión docente.	1) Realizar al menos dos publicaciones, resultado de los diferentes proyectos. 2) Realizar, al menos, 3 actividades de extensión docente para la comunidad universitaria y nacional.	Este objetivo se cumplió en un 75%, ya que se logró realizar un documento que contiene las diferentes etapas del plan estratégico, lo cual puede servir de insumo para otras instancias universitaria. Este objetivo no se ha podido concretar por falta de tiempo para poder llevar a otros espacios los resultados del plan estratégico; sin embargo, tomando en cuenta la cantidad de personas participantes en el proceso, así como la asamblea de investigadores, comité científico y consejo asesor, se estima que se ha logrado divulgar el mismo a nivel universitario en un 30%.
3. Adquirir equipo de cómputo y oficina para facilitar la labor del personal académico y administrativo del INIE.	1) Actualizar el equipo del INIE.	Este objetivo se cumplió en un 100%, ya que para el año 2010, la Comisión de Equipamiento nos brindará 5 máquinas y la Rectoría aportará 6 máquinas más para actualizar el equipo de laboratorio que no cubre los requerimientos actuales para la investigación.
1. Promover la participación de personal académico y administrativo, cursos, seminarios, foros y otras actividades de capacitación o desarrollo profesional.	1) Financiar, equitativamente, al menos un 50% de tres cursos para diferentes funcionarios.	Se logró en un 33% que un compañero administrativo participará en el curso: <i>Técnico en diseño web</i> que brindó el Instituto Tecnológico Costarricense.
2. Elaborar un micro diagnóstico entre las condiciones favorables y desfavorables internas y externas del	1) Realizar, al menos, dos sesiones de trabajo con representantes del Consejo Asesor de la Facultad de Educación	Este objetivo está pendiente por falta de tiempo para coordinar con estas instancias.

INIE	y Vicerrectorías: Investigación, Acción Social y Docencia.	
3. Operacionalizar la estrategia desde los programas y proyectos del INIE.	1) Realizar dos sesiones de trabajo de, al menos, tres horas con cada participante. 2) Formular el perfil básico de cada programa, mediante la confrontación de programas con diagnóstico y pronóstico.	Se logró al 100%, ya que se consolidan cuatro de los programas de investigación ya existentes. Se encuentran en proyección dos programas nuevos para el año 2010. Además, se definió qué temas puedan incorporar cada programa.
4. Realizar una sesión plenaria al final para identificar el criterio de éxito para los proyectos y clarificar las responsabilidades de cada uno.	1) Número de participantes.	Este objetivo se ha alcanzado en forma parcial, ya que será a partir de la nueva estructura de los programas y de los equipos de investigadores que se logre delimitar la responsabilidades. Sin embargo, sí existe claridad sobre las áreas de acción de cada programa. Además, se está gestionando la asignación de carga académica para las personas que coordinen los nuevos programas de investigación.

Como se puede evidenciar la mayoría de los objetivos se lograron satisfactoriamente y aquellas actividades programadas que no han sido logradas, se pueden concretar mediante los planes operativos anuales del INIE.

6. Conclusiones y recomendaciones

La elaboración del plan estratégico permitió consolidar una vinculación entre la Universidad de Costa Rica y la Dirección General del Servicio Civil. De igual manera se logra una participación amplia de consulta y reflexión conjunta que sirvió de insumo al documento del Plan. Asimismo la gran cantidad de personas externas al INIE enriquecieron el proceso con sus visiones de mundo y de paso conocieron el trabajo que se realiza.

02.01.02
1012

004384

El personal investigativo y administrativo tuvo compromiso con las actividades programadas asistiendo según sus posibilidades y aportando desde su experiencia en el campo de la docencia, la investigación, la acción social y la administración, todo ello permitió amalgamar lo que se plasma el plan estratégico.

Esta herramienta se considera de gran utilidad para apoyar las labores académicas-administrativas del INIE. Tal como se puede revisar en el documento adjunto los ejes de trabajo junto con los objetivos y metas establecen la versatilidad de la organización y la buscan la excelencia del trabajo en el marco de una Universidad Pública que tiene entre sus objetivos aportar a los problemas de la realidad costarricense.

Como limitación principal para cumplir con el 100% de las metas propuesta ha sido la falta de tiempo de las y el responsable del proyecto, ya que como se indicó esto fue asumido en forma ad-honorem y se han cruzado otras situaciones particulares como el traslado del Instituto a un local provisional mientras se construye la instalaciones permanentes en la Ciudad de la Investigación.

7. Bibliografía

Informe de autoevaluación del INIE 2008
Informe evaluadores externos Javier Murillo y Susan Twombly
Informe Personal Administrativo del INIE-2008
Plan Desarrollo Institucional de la Universidad de Costa Rica
Reglamento del INIE

8. Anexos

Plan Estratégico del INIE 2009-2015

