

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA DE PLANIFICACIÓN**

**INFORME DE LABORES  
MARZO 2011-NOVIEMBRE 2014**

**EDGAR CASTRO MONGE  
Vicerrector de Planificación**

2014

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	6
INFORME DE LABORES	8
Misión.	8
Visión.	8
La Planificación en la UNED como Soporte de Decisiones Institucionales.	8
Modelo de Planificación y Desarrollo.	10
Plan de Desarrollo Institucional.	10
Planes sectoriales y estratégicos.	10
Planes Operativos Anuales.	11
Metas estratégicas anuales	11
Evaluación Institucional.	11
Modelo de Planificación de la UNED.	13
LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, DE LA DESVINCULACIÓN A LA ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES. CONSTRUYENDO LOS PLANES Y PROCESOS INSTITUCIONALES.	14
Plan de Desarrollo Institucional y Planes Sectoriales.	14
Mapeo de Procesos Institucionales.	15
Antecedentes relevantes del Proceso.	15
Propuesta de fortalecimiento de VIPLAN	18
LOGROS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2011-2014	18
Reforzamiento del Recurso Humano de la Vicerrectoría	18
Remodelación física de las oficinas de VIPLAN	18
Mobiliario y Equipo de trabajo.	18
Traslado de funcionarios del Edificio A para su reforzamiento.	19
Estrategia de implementación y articulación propuesta por VIPLAN.	19
Resumen de las labores realizadas por cada uno de los Equipos.	20
Equipo de Estructura Orgánica.	20
Equipo de Sistemas de Información Institucional.	21
Equipo de Normas TIC.	22
Equipo de Información Estudiantil (Estrategia para optimizar Recursos).	22
Equipo de Seguimiento del Plan de Mejora y Plan de Desarrollo Institucional y	23
Compromiso de Mejora institucional para los procesos de acreditación.	23
Equipo de Sistema de Recursos Humanos	24

Equipo de Planificación para los Lineamientos de Política Institucional _____	24
Equipo de Comunicación y Restructuración de página web de la Vicerrectoría. _____	24
Equipo Director de matrícula y proceso de traslado de la matrícula al CEU de San José. _____	24
Equipo para propuesta de horarios de Centros Universitarios _____	24
Proyecto del Acuerdo de Mejoramiento Institucional (Área de Planificación Monitoreo y Evaluación) _____	25
FUNDEPREDI _____	28
INFORMES DE GESTIÓN POR DEPENDENCIAS VIPLAN _____	29
CENTRO DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL. CPPI. _____	29
INFORME DE LABORES 2011- 2014 _____	29
INFORME EJECUTIVO DE LOS PROYECTOS REALIZADOS EN EL QUINQUENIO. _____	30
TRABAJOS DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO _____	30
TRABAJOS DEL ÁREA DE PROGRAMACIÓN, PROCESOS Y ESTRUCTURA. _____	31
Innovaciones estratégicas _____	32
PROGRAMA DE TELETRABAJO _____	33
INFORME DE LABORES 2011-2014 _____	33
Equipo de trabajo _____	33
Acciones realizadas _____	34
Acciones futuras. _____	35
Resumen Ejecutivo. _____	36
PROGRAMA PARA LA VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EL RIESGO INSTITUCIONAL. PROVAGARI _____	36
INFORME DE LABORES 2011-2014 _____	36
Logros para el Programa de Valoración del Riesgo y Control Interno. _____	37
En proceso: _____	37
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL. CIEI _____	38
INFORME DE LABORES 2011-2014 _____	38
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL _____	39
UNIDAD DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO _____	43
Rendimiento Académico. _____	43
Estadísticas de Matrícula. _____	43
Graduados. _____	43
Anuario Estadístico. _____	44
Otras estadísticas _____	44
Calidad de datos. _____	44

Atención a Solicitudes de Información.	45
Actualización de la Página Web del CIEI.	45
Respaldo de información.	45
Diseño de Estilo de los Estudios Realizados en el CIEI.	45
Diagramación de Procesos UIAE.	45
Otras actividades.	46
UNIDAD DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	46
Principales logros y productos.	48
Apoyo y asesoría metodológica en comisiones institucionales:	49
En nivel de planificación general:	50
Principales limitaciones	50
Expectativas	52
DIRECCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN Y COOPERACIÓN. DIC	52
INFORME DE LABORES 2011 -2014	52
UNIDAD DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN	53
UNIDAD DE CONVENIOS	55
UNIDAD DE ENLACE CON EL SECTOR EXTERNO	58
MOVILIDAD ESTUDIANTIL	59
Expertos Internacionales.	62
Estrategia de divulgación	63
Comisiones.	64
Sistema Internacionalización Educación Superior (SIESCA)	65
Comisión de Internacionalización de la Oferta Académica.	65
Consejo de Becas Institucional COBI.	65
Comisión NEXO Universidad – Empresa	66
Comisión de Directores de Relaciones Internacionales CONARE.	66
Red de Enlaces de Cooperación REDCO.	66
Red Global.	67
Redes y Adhesiones.	67
Limitaciones.	67
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN	68
DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA. FUNDEPREDI	68
INFORME DE LABORES	68
Logros concretos.	69
Actividades en proceso.	70

Relacione sus productos, según el Plan de Desarrollo Institucional 2011 – 2015.	70
ANEXOS	72
ANEXO 1	72
PROYECTO MAPEO DE PROCESOS INSTITUCIONALES	72
ANEXO 2	75
PROPUESTA DE MAPEO DE PROCESOS INSTITUCIONALES.	75

## INTRODUCCIÓN

Inicio este informe agradeciendo a Dios y al señor Rector don Luis Guillermo Carpio, por la confianza y la oportunidad que me brindó al nombrarme como Vicerrector de Planificación y poder, de esta manera, aportar humildemente iniciativas importantes a la Institución en busca de una adecuada planificación que nos brindará un ordenamiento institucional.

En este periodo de 4 años, en que nos tocó liderar la Vicerrectoría, se llevaron a cabo actividades de suma importancia para el desarrollo de la planificación institucional. Fue un periodo que permitió a esta Vicerrectoría sentar y fortalecer las bases para un proceso de planificación eficiente, proceso que día con día logra una mejor articulación y vinculación de las actividades institucionales.

Como Vicerrectoría sentimos que estamos logrando los objetivos que nos propusimos al inicio de la gestión en marzo de 2011, de brindar un ordenamiento a todos los procesos institucionales y que la planificación sea el sustento para que la UNED pueda lograr los objetivos para la cual fue creada, todo esto gracias al compromiso de un gran equipo de profesionales que laboran para la Vicerrectoría de Planificación (VIPLAN).

Por eso, deseo agradecer así, el apoyo brindado por todas y todos las y los funcionarios de VIPLAN, igualmente al señor Rector, Consejo Universitario, CONRE, jefes, directores y demás funcionarios de la UNED. El apoyo brindado ha sido de suma importancia para el logro de los objetivos.

La Universidad Estatal a Distancia, en sus 37 años de existencia, ha logrado importantes aportes a la sociedad costarricense que la han llevado a ser nombrada Institución Benemérita de la Educación y la Cultura. Este título compromete a la institución a buscar una apropiada planificación para que la gestión universitaria sea más eficiente y transparente. Es un hecho incuestionable la importancia que tiene la planificación institucional, ya que debe ser una herramienta de gestión para la toma de decisiones de las autoridades universitarias, buscando un desarrollo adecuado de la institución y una adecuada optimización de los recursos públicos.

Es así como nos alegra ver el gran apoyo recibido por parte del Consejo Universitario y de la Administración en general, consideramos que ya se le está dando a la planificación institucional la importancia que merece.

Solo con la aplicación de un modelo de planificación adecuado podemos guiar a esta universidad con rumbo claro, para lograr la calidad en sus procesos, proyectos, productos, servicios y demás actividades institucionales.

Durante esta gestión se han materializado logros importantes como resultados de muchas de los proyectos que iniciamos en el 2011 con nuestra llegada a la Vicerrectoría. El camino no es fácil, ya que por muchos años la institución ha estado acostumbrada a realizar una serie de actividades institucionales sin articulación y vinculación en los diferentes procesos y hasta con duplicidad de labores.

Hemos tratado de darle a la UNED los lineamientos claros de hacia dónde debe ir la institución, el tema de planificación debe encausar al desarrollo, teniendo como pilares los lineamientos de política institucional y los congresos universitarios, poniendo énfasis significativo en la evaluación y el seguimiento para que los planes propuestos no se queden en el papel y puedan llevarse a cabo.

Igualmente, deseamos hacer énfasis claro en orientar la planificación institucional como apoyo a la calidad académica y a la gestión universitaria.

En la Vicerrectoría nos hemos dado a la tarea de solicitar a las dependencias de la UNED, apoyo, trabajo y actitud positiva, para que nos respalden en los proyectos presentados, hemos brindado ideas nuevas, iniciativas claras, ya que son los proyectos nuevos los que van dejando huella, siempre debemos estar haciendo cosas nuevas y diferentes que impacten el quehacer institucional, el cual cambia día con día.

Fuimos claros en 2011 con todos los funcionarios de VIPLAN, en que iniciaba una nueva etapa, el objetivo era hacer cosas nuevas, diferentes, solo con trabajo y propuestas ideales en planificación, podríamos posicionar a la Vicerrectoría como corresponde y así está sucediendo.

Dimos a conocer a la Universidad un mensaje claro de que “La Planificación es responsabilidad de todos”. Se tenía la idea de que es nuestra Vicerrectoría la que planifica, y eso no es así, nosotros somos los líderes, los facilitadores, los conocedores en metodologías, pero la planificación es responsabilidad de todos los funcionarios de la institución, de las autoridades universitarias, de los jefes, mandos medios, coordinadores y de cada uno de nosotros.

Debemos dar un agradecimiento a todas y todos las y los funcionarios de las dependencias: Dirección de Internacionalización y Cooperación DIC, Centro de Planificación y Programación Institucional CPPI, Centro de Investigación y Evaluación Institucional CIEI, Programa para la Valoración de la Gestión Administrativa y el Riesgo Institucional PROVAGARI y Programa de Teletrabajo y las compañeras y compañeros que nos apoyan en la Vicerrectoría, mi estima para todos ellos porque han escuchado nuestras sugerencias, proyectos y sobre todo me han mostrado su apoyo incondicional.

Con estos antecedentes, se presenta el siguiente informe de labores del 2011 al 2014.

# INFORME DE LABORES

Marzo 2011- noviembre 2014

Como parte del proceso de planificación se estableció la misión y visión que guiará el quehacer de la Vicerrectoría:

## **Misión.**

Definir líneas estratégicas de planificación, asesorar, facilitar y guiar la toma de decisiones del quehacer universitario.

## **Visión.**

La Vicerrectoría de Planificación generará y fortalecerá los vínculos internos para garantizar la debida coordinación entre las dependencias de la universidad.

Orientará la proyección del quehacer institucional a la sociedad costarricense mediante el estudio riguroso de la realidad nacional, fortalecerá los vínculos con otras universidades e instituciones, a partir de las necesidades prioritarias del país. Todo esto con compromiso permanente, de manera que sus resultados sean pertinentes y oportunos en la toma de decisiones.

De la misión y visión se inició con el primer gran proyecto que fue realizar el Plan de Desarrollo Institucional, ya que la Universidad tenía muchos años sin un Plan que guiara el quehacer institucional.

## **La Planificación en la UNED como Soporte de Decisiones Institucionales.**

La proyección hacia el desarrollo, concibe la planificación como una función de apoyo y soporte de la gestión en la toma de decisiones, que contribuya en la promoción y el establecimiento de metodologías y buenas prácticas para la ejecución, el seguimiento y la evaluación.

En el caso de la UNED, la participación de la función de planificación se propone de la siguiente manera:

**PLANEAR:** Se deben proveer los insumos, metodologías, asesorías, apoyo y acompañamiento en la elaboración de las herramientas de planificación: Plan de Desarrollo, Planes de Desarrollo Sectoriales, Planes Estratégicos, Planes Operativos. Se comunica la estrategia institucional a todos los niveles de la Universidad.

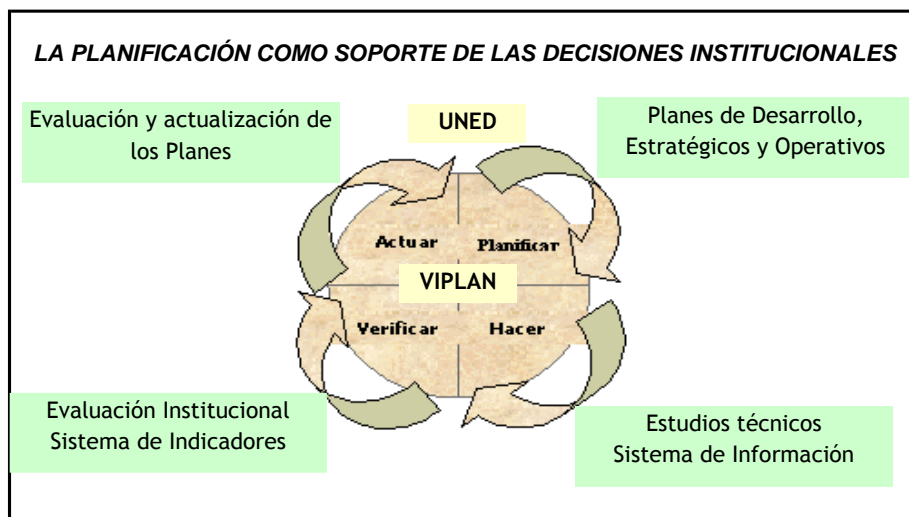
**HACER:** Se ponen a disposición de la Universidad, herramientas de gestión que permita a las dependencias mejorar sus procesos, optimizar recursos, ordenar las actividades y, tener una estructura organizacional óptima. En la gestión propia de las dependencias, reflejada en la ejecución de los planes, se aporta el análisis y mejora de procesos, sistemas de información, estudios técnicos, calendarización de actividades, gestión de proyectos, etc.

**VERIFICAR:** Se aportan metodologías, acompañamientos, asesorías y apoyo en la evaluación y seguimiento de las acciones desarrolladas. Se aporta información para la toma de decisiones a través



de evaluaciones y servicios de información. Además, se miden indicadores de gestión que permitan la toma de decisiones tendiente al mejoramiento institucional.

**ACTUAR:** Se aportan metodologías para la ejecución de acciones correctivas, por medio de la valoración y actualización de los planes, y la inclusión de los resultados de la evaluación en estos.



Esta propuesta plantea la proyección del desarrollo como un subsistema del sistema UNED, que instrumentaliza la toma de decisiones, es decir, un sistema de proyección y desarrollo orientado hacia el mejoramiento de la calidad.

Esto exige una altísima articulación e integración interna y externa, tanto en la propia vicerrectoría, como con las unidades que requieren el apoyo, lo que significa, para estos últimos, promover un resultado útil basado en la interacción, la coordinación e integración con la finalidad de apoyar la toma de decisiones que implicará su propio desarrollo y el de la institución como un todo.

De esta manera, el subsistema de Planificación y Desarrollo no puede suplantar la toma de decisiones de quienes tienen competencia en un área en particular, por cuanto, como instrumento sólo es útil mientras sirva de soporte para dichas decisiones.

En organizaciones complejas como la UNED, la responsabilidad de preparar las condiciones para la toma de decisiones en la proyección del desarrollo institucional se asigna a una unidad específica, teniendo plena conciencia de que es una función institucional y una responsabilidad ineludible de todas las autoridades universitarias. Por lo tanto, es una función que tiene un proceso de dirección debidamente delimitado en cuanto a la coordinación, pero que se ejerce multi e interdisciplinariamente en todos los niveles de autoridad.

La proyección, es una competencia propia de todo órgano de dirección y de todo directivo, lo cual requiere que todos los planes y acciones de corto alcance de las diferentes unidades, estén en función del planeamiento de mediano y largo plazo establecido por el Consejo Universitario, el Rector y el Consejo de Rectoría. Así como del sistema universitario y del entorno nacional e internacional.

## **Modelo de Planificación y Desarrollo.**

El Modelo de Planificación y Desarrollo de la UNED, fue aprobado por el Consejo Universitario en sesión 2029-2010 del 30 de abril del 2010, plantea: “La planificación Institucional en la UNED, como proceso, debe iniciar con la definición de los lineamientos de política institucional, ejercicio que se desarrolla paralelo a la declaración de las mociones de los Congresos Universitarios que se desarrollan cada cinco años y los insumos del entorno externo y el entorno interno de la Institución”.

## **Plan de Desarrollo Institucional.**

A partir de la información sobre el estado real de la demanda de servicios institucionales y sobre los aspectos críticos de la organización, es posible apoyar y asesorar a los diferentes gestores y tomadores de decisión en la elaboración del Plan de Desarrollo, en la planificación de la oferta académica, en los requerimientos de formación del recurso humano, en los requerimientos de infraestructura y en el establecimiento de relaciones de cooperación que coadyuven con dicho desarrollo.

Por lo tanto, se requieren conocimientos e información actualizados (investigación, evaluación y sistematización aplicadas a la organización), sobre cada uno de los elementos de la organización (personas, medios, objetivos, productos y servicios, requerimientos) para responder apropiadamente a las necesidades sociales conforme a la misión de su creación o razón de ser.

En una organización compleja como la UNED, esta función de permanente actualización de conocimiento e información sobre cada uno de los aspectos críticos de la organización y sus procesos, se le ha asignado a VIPLAN.

Además de conocer (investigar – sistematizar), planificar y presupuestar, se requieren servicios de programación, de organización de procesos, de control y de evaluación y seguimiento, que permitan dirigir y orientar apropiadamente la transformación deseada.

## **Planes sectoriales y estratégicos.**

Los planes de desarrollo sectoriales, permiten definir con detalle los objetivos y metas que las autoridades desean alcanzar en áreas claves y específicas de la institución, para que contribuyan a su desarrollo.

El Plan Estratégico es un documento que guía y marca las directrices a desarrollar durante un período, el cual se establece generalmente con una vigencia de mediano plazo y contribuye al cumplimiento de las responsabilidades esenciales de sus directivos.

Estos contendrán, a su vez, objetivos estratégicos, acciones y entidades responsables, para definir el marco de acción del Plan de Desarrollo. En términos generales, el Plan de Desarrollo será una declaración temática (por ejes) de la estrategia institucional, por lo que sus componentes serán una generalidad a partir de la cual se formulan los Planes de Desarrollo Sectoriales y los Planes Estratégicos específicos de las dependencias, proyectos, unidades especiales y procesos de la UNED.

## **Planes Operativos Anuales.**

Bajo una redefinición del Plan Operativo Anual (POA), es un instrumento de planificación para las dependencias de la Universidad. A partir de un proceso participativo y de acompañamiento entre estas dependencias y VIPLAN, se asegurará que exista una vinculación efectiva entre las actividades realizadas en la Universidad y su estrategia, siendo el POA una construcción a partir de las políticas anuales, los planes de desarrollo, planes estratégicos y otros insumos, como lineamientos de política institucional, mociones de los congresos, planes de mejora, e instrumentos que direccionen la educación superior en el país.

## **Metas estratégicas anuales**

Una de las responsabilidades de las autoridades, es establecer las metas estratégicas que se pretende lograr durante el año. Estas deben estar elaboradas acordes con el plan de desarrollo institucional y con los planes de desarrollo sectorial y estratégico.

## **Evaluación Institucional.**

La evaluación es un proceso cíclico y continuo al igual que los otros procesos asociados a la proyección del desarrollo, como la investigación, la planificación, la presupuestación, la programación, la organización, el control y la innovación. De esta manera, constituye una herramienta de gestión que permite obtener y proporcionar información y conocimiento útiles, para enjuiciar y valorar alternativas de decisión con el fin de corregir, mejorar o desarrollar determinados procesos institucionales.

Siendo el POA una herramienta encaminada al logro del Plan de Desarrollo, su evaluación deben constituirse en un insumo fundamental para el proceso de evaluación institucional, al aportar indicios de la gestión de las dependencias y apoyar la toma de decisiones para la mejora de la Universidad.

La evaluación institucional tiene como objetivo, visualizar la pertinencia y eficiencia de la gestión universitaria, así como valoración permanente y sistemática de la necesidad de proyección e innovación.

Las siguientes definiciones enfocan los diferentes alcances de la evaluación institucional:

**Evaluación:** herramienta de gestión que se realiza a partir del contexto universitario que busca la transformación permanente y el aprendizaje continuo, como una acción de mejora que permita un aporte en función de las decisiones y la emisión de un juicio valorativo.

**Evaluación Institucional:** La evaluación institucional es una estrategia de gestión centrada a evaluar a la universidad como un todo y no como una sumatoria de sus partes, en este sentido constituye un proceso de reflexión, análisis y evaluación permanente de sus funciones sustantivas (docencia-investigación-producción de materiales-extensión) reconociendo las líneas de interrelación y vinculación entre cada una de ellas.

**Indicadores de gestión de la calidad:** Conocer a nivel macro los procesos de la institución con el fin de elaborar indicadores o criterios que permitan evaluar la UNED como un todo dentro de un modelo a distancia de forma permanente y continua.

En el siguiente diagrama se muestran las relaciones entre los elementos del modelo. Así como, se presenta un cuadro de responsabilidades para las diferentes etapas del proceso en el que se definen las tareas que deben asumir, tanto las autoridades, como VIPLAN y las demás dependencias de la Universidad. Se incluye una propuesta de declaración de política de planificación, con el propósito de que se constituya en un soporte político para ejecutar este modelo de planificación.

## Modelo de Planificación de la UNED.

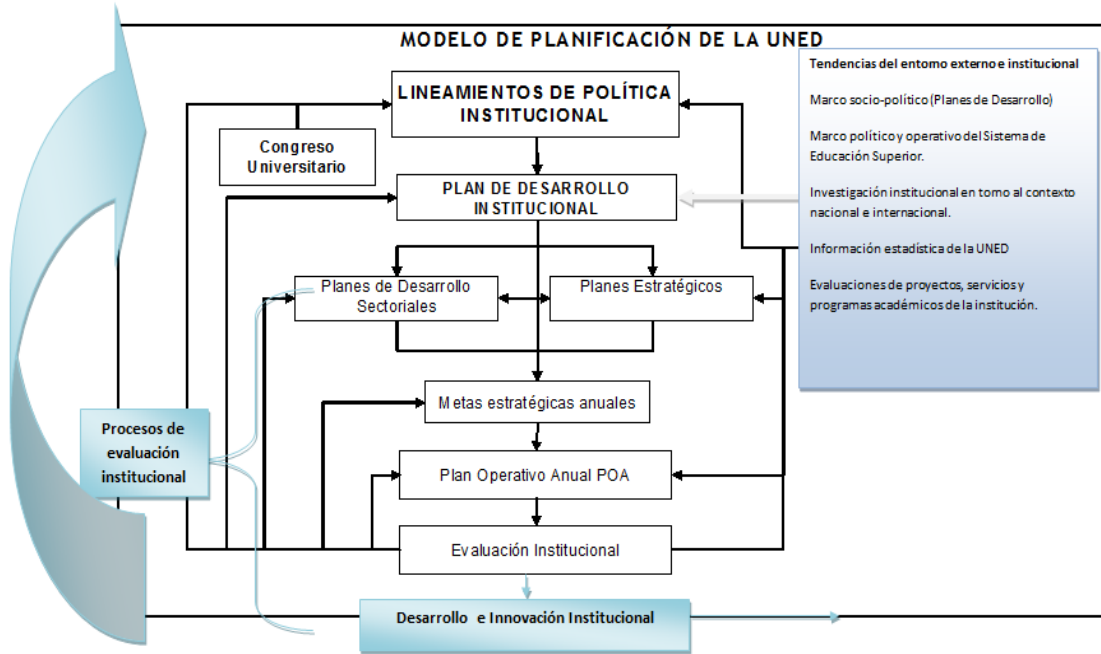


Figura N°5: Modelo de gestión para la Planificación del Desarrollo Institucional

Fuente: Equipo de VIPLAN

## **LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, DE LA DESVINCULACIÓN A LA ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES. CONSTRUYENDO LOS PLANES Y PROCESOS INSTITUCIONALES.**

Durante la gestión 2011-2014 se inició con la aplicación del Modelo de Planificación Institucional aprobado por el Consejo Universitario, respaldado por una estrategia de Integración y Articulación del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015, los planes sectoriales por áreas estratégicas y demás actividades institucionales. La estrategia se completará con la realización de los Planes Estratégicos de las diferentes dependencias de la UNED y con propuestas para el mapeo de los procesos institucionales y manuales de procedimientos para las diferentes dependencias de la UNED.

Estos planes son fundamentales para la Institución y tienen como objetivos:

- Mejorar la vinculación estratégica institucional con la Planificación Táctica, o de corto plazo, por medio del Plan Operativo Anual y su mejor articulación con los recursos humanos, técnicos y financieros de la institución.
- Buscar un ordenamiento institucional con objetivos claros y alcanzables.
- Completar la vinculación de los planes por áreas con el quehacer de las dependencias, fortaleciendo los procesos institucionales, el trabajo multi y transdisciplinario, y de alguna manera, potenciar una buena gestión de las dependencias de la Universidad.
- Brindarle asesoría a los nuevos Directores y Jefes nombrados, para que conozcan la estrategia de desarrollo institucional y puedan ligar su propuesta de gestión a dicha estrategia.

### **Plan de Desarrollo Institucional y Planes Sectoriales.**

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) se denominó "*Para el fortalecimiento de la educación a distancia*"; y fue aprobado por el Consejo Universitario en 2011. Ese fue nuestro primer gran proyecto.

El plan de Desarrollo es la guía para la Institución ya que vincula las áreas sustantivas de la universidad: la Academia, la Investigación la Extensión y la Producción de Materiales que, junto a una eficiente gestión administrativa, deben impactar directamente en la calidad de los servicios y los procesos estudiantiles, académicos y administrativos.

El PDI se estructura por áreas estratégicas del Desarrollo, a saber: pertinencia y calidad académica, regionalización y desarrollo de los Centros Universitarios, cobertura y equidad, aprendizaje a distancia y Tecnologías de Información y Comunicación, Investigación, Extensión e Innovación y el Desarrollo de la gestión universitaria. Estas áreas están sustentadas en un estudio minucioso del ambiente externo e interno de la universidad, lo que legitima su pertinencia para orientar el quehacer de la Universidad.

Debemos evolucionar con un norte claro, unir esfuerzos hacia un objetivo común, y eso se logra solo con un Plan de Desarrollo claro, concreto y alcanzable como el que se propuso a la comunidad universitaria, buscando con la planificación y el desarrollo, darle a la Universidad un cambio cualitativo de calidad en todas sus actividades.

Para tener éxito, tal como se indica en el documento, el seguimiento y la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional deberá ser una actividad permanente, que garantice su implementación, avance y cumplimiento en relación con los objetivos institucionales.

En la actualidad, la Universidad continúa con el desarrollo de todos los planes sectoriales que son parte de ese gran Marco general de Planificación que nos brinda el Plan de Desarrollo:

Plan de Centros Universitarios.

Plan de Desarrollo Tecnológico.

Plan de Desarrollo Académico.

Plan de Investigación.

Plan de Internacionalización.

Plan de Infraestructura.

Plan de Desarrollo Recurso Humano.

Plan de Extensión Universitaria.

Planes Estratégicos de las diferentes Dependencias de la UNED.

### **Mapeo de Procesos Institucionales.**

El otro gran proyecto institucional que iniciamos tiene por objetivo principal el establecimiento de un modelo de Gestión por Procesos donde el quehacer institucional se ordena por medio de procesos y procedimientos, (Anexo 1) que son documentados en los Manuales Administrativos como herramientas que facilitan la asignación, control y evaluación de los procedimientos de manera articulada con los actores, contruidos con todos los participantes, bajo una visión sistémica, eficiente y eficaz. (Anexo 2)

### **Antecedentes relevantes del Proceso.**

1. Ejecución de tareas repetidas y solicitud de los mismos requisitos en reiteradas ocasiones.
2. La necesidad de maximizar los Recursos Institucionales.
3. La evidencia manifiesta, para implementar procesos de calidad y de mejora continua.
4. La calidad en los procesos son requerimientos necesarios para implementar el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y el Acuerdo de Mejoramiento AMI.
5. Antecedentes históricos del modelo de gestión implementado en sus inicios por la UNED (Teoría de Sistemas-Organización por Sub sistemas).

Estos antecedentes operativos, de gestión, administrativos y hasta históricos son argumentos de peso para llevar a cabo un proyecto como este, así como, una evidencia clara de la necesidad de partir de una columna vertebral estructurada que promueva un modelo de Gestión apropiado para un contexto actual vinculado a recursos limitados pero, sobre todo a la modernización del modelo de Educación a Distancia.

Durante la formulación e implementación del proyecto, se tomaron en cuenta todas las dependencias con sus funcionarios tanto operativos como jefaturas; y se trabajó mediante criterio de experto (con el apoyo de una matriz de criterios de priorización con criterios priorización ponderados) el abordaje con el que se trabajaría cada proceso institucional y con el análisis documental para una estructura preliminar de los procesos para la planeación en conjunto con los actores para la elaboración de los manuales administrativos.

Desde el 2012 se sentaron las bases del proyecto y a partir del 2013, se inició un proyecto en la Vicerrectoría de Planificación, liderado por el Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI) de **construcción de los procesos institucionales**, desde el levantamiento de los procedimientos con las dependencias involucradas, hasta conformar el Macro proceso de la UNED cuyos objetivos están orientados a:

1. Reordenar la universidad.
2. Optimizar mejor los recursos: humanos, técnicos y financieros.
3. Evitar duplicidad de funciones.
4. Reorientar el desarrollo de la Universidad por procesos, vinculados a la estrategia expresada en su Plan de Desarrollo Institucional y sus diferentes planes.

Se trabaja de forma conjunta y participativa con instancias, planes y proyectos para la mejora del modelo de **Gestión Institucional**. El presente proyecto busca generar insumos importantes para el logro de los proyectos contenidos en:

- Plan de Desarrollo Institucional.
- El Plan de Centros Universitarios (Proyecto: Procesos y Análisis Funcional)
- El Plan de Desarrollo Tecnológico (Para la construcción del Modelo de Arquitectura de Información).
- El Proyecto de Desconcentración de Centros Universitarios (Desconcentración de la gestión para la toma de decisiones desde los procedimientos).

De esta manera, la concepción de proyecto institucional, vinculado y articulado no solo dentro de su metodología a desarrollar, sino también, con los otros proyectos mencionados, genera los canales de comunicación a nivel macro institucional para promover medidas que impacten en el fortalecimiento de la gestión institucional iniciando por la optimización de los recursos.

Por lo tanto, tratando de sintetizar el proyecto, se detalla a manera de etapas, desde su inicio, los avances y proyecciones de lo que se continuará de acuerdo a la priorización establecida y la identificación preliminar de los procesos. Las etapas son las siguientes:

**Etapas 1: Planeamiento de la implementación:** Establecimiento de la matriz Estratégico funcional, identificación de todos los actores de la UNED y trabajo de la priorización (Matriz criterios de priorización-criterio de experto). Identificación preliminar de los procesos, estandarización de las metodologías, y coordinación con los actores involucrados y logística de los requerimientos necesarios.



**Etapas 2: Ejecución de la Prueba Piloto:** De conformidad con los criterios de priorización establecidos y la identificación preliminar de los procesos, se realiza la selección de las dependencias a trabajar de acuerdo a la funcionalidad relacional entre ellas.

Posteriormente, se realiza la vinculación de manera integral con la comisión de desconcentración y se entrega los respectivos manuales administrativos (Manual del Proceso Financiero con el Instructivo de Gestiones Administrativo Financieras de la UNED y el Manual de Procedimientos del Proceso Presupuestario con el Instructivo de Gestiones Presupuestarias de la UNED, aprobados por el CONRE el 04 de Agosto de 2014) contruidos integralmente y con el mayor nivel de participación posible.

**Etapas 3:** Actualmente, se continúa con el levantamiento de los procedimientos para la construcción de los procesos institucionales, de forma específica, aquellos relacionados con la gestión del talento humano bajo los mismo criterios de integralidad y la mayor participación posible.

También se tiene avanzado el análisis (con parte de la comisión de matrícula) para el trabajo con las instancias involucradas en los procedimientos relacionados con: **planificación y programación de la matrícula, ejecución de la matrícula y asignación de cargas académicas.**

Posteriormente, y en espera de realizarse en esta nueva gestión, abordar aquellos procedimientos relacionados con la **producción de materiales** (llamado de esta manera de forma preliminar, para poder establecer un orden lógico y necesario para las acciones de planeamiento y coordinación con los actores que se identifiquen como participantes). A su vez, ya existe una revisión preliminar de los intentos de documentación del quehacer de las instancias relacionadas.

Las etapas 4 y 5, tienen un objetivo de rediseño de los procedimientos. Se realizarán posteriores a los análisis pertinentes de los procesos institucionales y generarán los insumos necesarios para los proyectos mencionados al inicio de este resumen y se implementará un nuevo proyecto como parte de esa mejora continua.

Con la implementación de una Gestión por Procesos en la UNED se puede esperar:

1. Promover un conocimiento estructurado y sistematizado de los procesos institucionales mediante los manuales administrativos y el acompañamiento de las capacitaciones.
2. Mediante la implementación de manuales administrativos y el apoyo de la normativa, se establecerán responsabilidades para las actividades y tareas que se realizan dentro de cada uno de los procesos.
3. Evitar la concentración del conocimiento en el desarrollo de funciones en personas.
4. Promover la estandarización a través de los manuales administrativos y la vinculación de los procesos.
5. Promover un ordenamiento en las funciones y las actividades de los procesos, para que la normativa Institucional sea más específica y prevenir vacíos o interpretaciones erróneas.
6. Se tomen decisiones articuladas y sostenibles para solucionar problemas de corto plazo.

En el corto plazo, después de su implementación, estos serán los primeros aportes con los que este modelo de Gestión podría contribuir a la institución, hasta poder alcanzar una estructura organizacional y funcional apropiada para el modelo a distancia, como una optimización de los recursos medibles.

### **Propuesta de fortalecimiento de VIPLAN**

Otro de los objetivos fundamentales a nuestra llegada a la Vicerrectoría, fue analizar, actualizar y proponer cambios a la Propuesta que fue desarrollada por los funcionarios de VIPLAN en 2010 y que buscaba el fortalecimiento de la Vicerrectoría, visualizándola como una Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo.

Asimismo, sí consideramos importante que a partir del 2015 en el seno del Consejo Universitario esta propuesta de transformación de la Vicerrectoría de Planificación, pueda analizarse y aprobarse incorporando el concepto de Desarrollo y Calidad, lo que permitiría un cambio importante en la concepción de la planificación, centrado en los procesos institucionales.

Nos parece que esta importante iniciativa presentada por los funcionarios de la Vicerrectoría de Planificación, no puede ser archivada. La discusión debe retomarse para tomar la decisión de fortalecerla y que la nueva Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE) puede seguir apoyando el ordenamiento institucional con una estructura más adecuada.

## **LOGROS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2011-2014**

### **Reforzamiento del Recurso Humano de la Vicerrectoría**

Cuando se inició la labor como vicerrector en el 2011, se observó que varias dependencias de VIPLAN tenían muy poco personal, por lo que, nos dimos a la tarea de buscar más colaboradores. Es así como mostramos nuestra complacencia por saber que contamos con 8 nuevos funcionarios, de los cuales, dos son plazas nuevas, las demás han sido traslados de funcionarios y funcionarias de otras dependencias que han venido a contribuir eficientemente su trabajo y sus conocimientos.

### **Remodelación física de las oficinas de VIPLAN**

Un objetivo importante fue brindar buenas condiciones para el trabajo de los colaboradores, Por consiguiente se llevó a cabo en el 2011 una remodelación total de las oficinas de la Dirección de Internacionalización, Centro de Planificación y Programación y del Centro de Investigación y Evaluación Institucional.

### **Mobiliario y Equipo de trabajo.**

Entre el 2012 y 2013 se solicitaron y les asignaron computadoras y estaciones de trabajo a la mayoría de los funcionarios de VIPLAN por lo que podemos indicar que cada uno cuenta con equipo adecuado y actualizado.

### **Traslado de funcionarios del Edificio A para su reforzamiento.**

La Vicerrectoría de Planificación colaboró y apoyó en todo el proceso de logística del traslado de las dependencias del Edificio A, dado los trabajos de reforzamiento estructural del edificio, todo esto se llevó a cabo con el apoyo del Programa de Teletrabajo.

### **Estrategia de implementación y articulación propuesta por VIPLAN.**

Todos los proyectos que está llevando a cabo VIPLAN, permiten concatenar y fortalecer el sistema de control interno institucional, con el fin de que sean aplicables, razonables e integrados con los objetivos institucionales.

Como se espera que los proyectos cubran toda la universidad, se requiere de la incorporación y participación directa de los interesados, en equipos de trabajo que fueron conformados por la Vicerrectoría de Planificación.

Dada la gran cantidad de trabajo por realizar, solicitamos a los jefes y directores de la institución nombrar un responsable por dependencia como enlace de la respectiva oficina con las dependencias de VIPLAN. Este funcionario se encargará de coordinar con los funcionarios de la vicerrectoría todo lo concerniente a las labores que se están llevando a cabo para el logro de los objetivos en estos importantes proyectos.

Contar con funcionarios colaboradores de las dependencias de la universidad, es importante con el fin de que los proyectos tengan la contraparte respectiva y la participación de los interesados para que los productos sean realistas y funcionales.

Para poder desarrollar una labor eficiente de planificación nos dimos a la tarea de conformar equipos de trabajo institucionales con funcionarios de varias dependencias de la institución con el objetivo de lograr una articulación adecuada de las actividades institucionales. Esto fue estratégico porque consideramos una fortaleza tener la posibilidad en estas comisiones y equipos de trabajo de dar a conocer las ideas y objetivos propuestos por la Vicerrectoría de Planificación para la articulación y vinculación de las actividades institucionales.

Los equipos de trabajos conformados son los siguientes:

- Equipo AMI del Área de Planificación Monitoreo y Evaluación.
- Equipo de trabajo que coordina y articula todas las iniciativas para el Proyecto de Sistemas de Información Institucional.
- Equipo de trabajo que analiza la estructura organizacional de la UNED y de las diferentes Vicerrectorías para presentar propuestas de mejora.

- Equipo de Seguimiento a Compromisos de Mejora, se le está dando seguimiento a los compromisos de Mejora de las Escuelas para los procesos de acreditación.
- Equipo de Información Estudiantil que presentó una estrategia innovadora para la adecuada entrega de la información estudiantil, logrando una importante optimización de recursos.
- Equipo Normas TIC que analiza la aplicación de la Normas TIC a nivel Institucional.
- Equipo para el desarrollo del Sistemas de Recursos Humanos.
- Equipo de Planificación para los Lineamientos de Política Institucional.

Otros funcionarios de VIPLAN y el Vicerrector también participan y colaboran en equipos de trabajo institucionales como los siguientes:

- Página Web basada en servicios.
- Comisión Institucional de Matrícula.
- Sistema Financiero Contable.
- Sistema Estudiantil.
- Evaluación del Desempeño.
- Control Interno.
- Poa-Presupuesto.
- Comisiones de CONARE.

## **Resumen de las labores realizadas por cada uno de los Equipos.**

### **Equipo de Estructura Orgánica.**

Este equipo se conformó para analizar la Estructura Orgánica de la institución, con el fin de presentar una propuesta de ordenamiento estructural y funcional que contribuya a incrementar la eficiencia en el manejo de los recursos institucionales. Como objetivos específicos tiene:

- Estudiar algunas experiencias de cambio en la estructura organizacional y funcional en universidades a distancia.
- Analizar la estructura actual de la universidad.
  - Elaborar una propuesta de manual de estructura con la nomenclatura utilizada en el organigrama Institucional y el tipo de autoridad jerárquica de las dependencias.
  - Elaborar una propuesta de reordenamiento parcial de la estructura organizacional actual de la Institución.
  - Analizar las tendencias actuales de la administración en relación con la estructura organizacional.

- Elaborar una propuesta de cambio integral de la estructura organizacional y funcional de la Institución.

### **Equipo de Sistemas de Información Institucional.**

La Vicerrectoría de Planificación se encuentra desarrollando importantes esfuerzos con diferentes dependencias de la Universidad para construir una propuesta para los Sistemas de Información Institucional en atención a una de las funciones propias de esta entidad.

Durante el año 2011 se iniciaron las propuestas para desarrollar dos sistemas que la UNED requiere: el Sistema de Indicadores de Gestión Institucional y el Sistema de Indicadores para la Gestión de los Centros Universitarios. Ambas iniciativas son productos de los esfuerzos que el CIEI ha realizado en razón al cumplimiento del mandato del Consejo Universitario en el Acuerdo CU1560-2002, que define como uno de los objetivos del CIEI:

*“Crear y mantener un sistema de información tanto institucional como del sector educación que facilite la toma de decisiones a las diferentes dependencias de la UNED”.*

A partir de mayo de 2011, la Vicerrectoría de Planificación conformó un equipo de trabajo que ha venido continuamente trabajando y que está integrado por representantes de diferentes sectores de la universidad para elaborar una propuesta para consolidar los Sistemas de Información Institucional.

Durante el 2013 y 2014 se ha dado un avance significativo y este equipo ha trabajado en la propuesta conceptual sobre el Sistema de Información, analizando diferentes insumos y las necesidades de información de diferentes dependencias.

Se está coordinando para la ejecución de la estrategia y el Plan de Trabajo que le permitirá ofrecer a la UNED los Sistemas de Información actualizados, que permitan a las diferentes dependencias de la UNED tomar decisiones oportunas y acertadas. La Vicerrectoría de Planificación espera poder ofrecer un importante aporte a la Universidad con el claro compromiso de todas las dependencias involucradas, claro está que con esta meta lograremos no solo articular esfuerzos entre las diferentes dependencias sino también consolidar un Sistema de Información acorde con las necesidades que todos y todas hoy requerimos en la UNED.

Por tanto, se estableció el siguiente objetivo para el equipo:

Definir y consolidar el sistema de información institucional con la elaboración de una propuesta que contemple los requerimientos y condiciones para fortalecer y desarrollar un sistema orientado a generar información sobre la gestión institucional y que apoye la toma de decisiones de las autoridades y mandos medios, para lo cual hará uso de todas la fuentes de información que se requieran.

Se destaca aquí el apoyo de la Administración y Consejo Universitario al haber aprobado una plaza para nombrar un líder o coordinador de proyectos en TIC. Esta figura será fundamental para colaborar con el vicerrector de Planificación, asesorar y liderar todos los proyectos en TIC a nivel Institucional que existen en las diferentes Instancias de la Universidad, buscando de esta manera una articulación

y vinculación de todos los proyectos en TIC y la aplicación de las normas exigidas por la Contraloría General de la República.

Este proyecto se ha visto beneficiado con el apoyo de los recursos del AMI, para que sea una realidad. En este mismo sentido, se ha jugado un papel importante brindando el apoyo en la iniciativa 9 del AMI y liderando el Sistema de Gestión y Desarrollo de personal (SGDP).

### **Equipo de Normas TIC.**

El Equipo de trabajo para la implementación de las Normas TIC, avanzó con el objetivo de:

Comunicar y divulgar el marco estratégico institucional para la gestión y control de las tecnologías de información y comunicación a todas las unidades de la universidad, y en particular, a los programas institucionales que gestionan y ejecutan proyectos asociados con las TIC y los Sistema de Información Institucional. Las inversiones en TIC deben pasar por el replanteamiento de los procesos organizacionales, para que estén articulados e integrados a una plataforma de TIC, que provea condiciones de usabilidad para todos los usuarios.

Las inversiones en TIC, deben tener como objetivo que los procesos institucionales estén en línea, es decir, deben estar disponibles permanentemente, tener acceso desde cualquier lugar de la organización y realizar cualquier transacción segura, conforme a la jerarquía de autorizaciones y accesos.

Este equipo de trabajo que articula la gestión y control de los proyectos institucionales en TIC, como parte de la estrategia, ha nombrado equipos específicos para los proyectos institucionales que atenderán las prioridades institucionales en TIC. Los equipos específicos tendrán como coordinador y responsable del proyecto, a un funcionario de la unidad usuaria rectora del proyecto, estarán integrados por todo el personal calificado que se requiera. La Vicerrectoría de Planificación coordinará con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, así como con las unidades usuarias, la posible conformación de estos equipos específicos de desarrollo.

Este equipo general ha propuesto un plan de formación y capacitación para el conocimiento de la normativa aplicada a las TIC, en particular en lo que se refiere a: a) Gobernabilidad de la función de TI (ISO 38500 y normativa de la Contraloría), b) gestión de proyectos conforme al estándar del PMI, c) gestión de la calidad de los procesos (ISO 9000), d) gestión de los servicios de TI (ISO 20000), e) gestión de la seguridad de TI (ISO 27000), h) gestión del software de TI (ISO 9003) y finalmente los requerimientos y buenas prácticas para la gestión del cambio organizacional.

El Equipo General y el equipo asesor, cuenta con un profesional experto en gestión de TIC, para la coordinación técnica y aplicación de la normativa de TIC. Dicha plaza está ubicada funcionalmente dentro de la Vicerrectoría de Planificación pero en relación directa con el equipo general y corresponde al coordinador de proyectos en TIC.

### **Equipo de Información Estudiantil (Estrategia para optimizar Recursos).**

Como una iniciativa de la Vicerrectoría de Planificación, se creó este equipo con el fin de analizar y proponer continuamente una estrategia articulada que permita brindar información eficiente y oportuna

a los estudiantes actuales y potenciales de la UNED, teniendo presente la optimización en el uso de los recursos. Dicha estrategia está particularmente enfocada en la reducción del uso del papel y una mayor utilización de los medios electrónicos. Para el equipo se establecieron los siguientes objetivos:

- Investigar acerca de las necesidades reales de los estudiantes en términos de información para la elaboración de la estrategia de información estudiantil.
- Indagar sobre las posibilidades que ofrece la universidad desde los centros universitarios a sus estudiantes en términos de acceso a información digital y proponer las recomendaciones correspondientes según las particularidades de los centros universitarios.
- Analizar el contenido del folleto “Instrucciones para la Matrícula” y, a partir de este análisis, realizar una propuesta integrada respecto a la publicación de información impresa necesaria vs información digital.
- Analizar el contenido de “Información General” tomando en consideración la reconceptualización que experimentará el sitio web institucional, con el propósito de definir una reorganización total del contenido de este elemento informativo así como el medio idóneo para su publicación.

En este mismo sentido, fue presentado a CONRE y aprobada e implementada la nueva estrategia de información estudiantil que logró una optimización de recursos importantes, si se hablara de dinero, son muchos millones.

### **Equipo de Seguimiento del Plan de Mejora y Plan de Desarrollo Institucional y Compromiso de Mejora institucional para los procesos de acreditación.**

Como parte de las funciones de la Vicerrectoría de Planificación se encuentra el “Desarrollar los procesos para la generación de información que contribuya al mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y a la toma de decisiones estratégicas y operativas”. Por esta razón, y con el propósito de colaborar en el proceso de mejoramiento institucional, se ha conformado un Equipo de Trabajo Institucional, coordinado por el Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI) a quienes se les ha asignado la tarea de dar seguimiento a los proyectos del Compromiso de Mejora Institucional.

Precisamente, y gracias a los esfuerzos que se han venido haciendo desde años atrás en la academia, es que hoy la UNED le ofrece a la sociedad costarricense carreras acreditadas. No obstante, debemos seguir colaborando con la academia y trabajando en mejorar cada día, con el fin de que nuestra Institución busque altos estándares de calidad.

Uno de los primeros resultados del trabajo de este equipo, fue la organización de talleres con las jefaturas y mandos medios de la Institución responsables de los proyectos contenidos en el Compromiso de Mejora Institucional, con el propósito de sensibilizar y divulgar el compromiso adquirido, así como definir acciones concretas para su implementación.

Como Vicerrectoría nos hemos dado a la tarea de:

- Socializar el Compromiso de Mejoras Institucional (CMI) a todos los responsables de los proyectos.
- Analizar el estado de avance de cada proyecto del CMI en conjunto con los responsables.
- Plantear las acciones que deben realizarse para el cumplimiento del proyecto y elaborar un cronograma para las acciones.

### **Equipo de Sistema de Recursos Humanos**

Como Vicerrector de Planificación apoyamos y lideramos la labor realizada por el equipo de trabajo que está desarrollando el Sistema Informático de Recursos Humanos, un proyecto de prioridad para la Institución y en donde se dieron avances significativos.

### **Equipo de Planificación para los Lineamientos de Política Institucional**

Se conformó un equipo de trabajo a lo interno de la Vicerrectoría de Planificación, cuyos miembros participaron en la Comisión Institucional que realizó la propuesta de los Lineamientos de Política Institucional que fue presentado al Consejo Universitario en el 2013.

### **Equipo de Comunicación y Restructuración de página web de la Vicerrectoría.**

Este grupo de trabajo se conformó para reestructurar el sitio web de la Vicerrectoría de Planificación actualizando y estandarizar la información de las diferentes dependencias que componen VIPLAN. Este equipo tiene como objetivo también establecer una estrategia de comunicación de la Vicerrectoría hacia la comunidad universitaria para darles a conocer la labor que se está llevando a cabo y para que la comunidad universitaria, tanto nacional como internacional, tenga acceso a los documentos elaborados por las diferentes oficinas (informes, planes, evaluaciones, investigaciones entre otros).

Es una realidad la importancia en el proceso de cambio que ha venido presentando la Vicerrectoría de Planificación en cuanto a mejorar su imagen y comunicación. Este proyecto nació con el fin de proporcionarle un medio ágil a la comunidad universitaria, donde tenga el acceso al quehacer de la Vicerrectoría, y que a su vez, esta herramienta sea funcional al permitir la reciprocidad de información, tanto de consulta como de oportunidad para los usuarios, en el sentido de poder sugerir o comentar, a través de una herramienta que estará en mantenimiento, para acatar lo que sea de su necesidad.

### **Equipo Director de matrícula y proceso de traslado de la matrícula al CEU de San José.**

La matrícula es un proceso y por eso es responsabilidad de la Vicerrectoría de Planificación velar por que los procesos sean eficientes. Es así como participamos como parte de las decisiones que este equipo brinda para la mejora del proceso de matrícula. También, nos dimos a la tarea de analizar y proponer un proceso eficiente para que el proceso de matrícula que se realizaba en la Sede Central de la Universidad fuera trasladada, a partir del segundo cuatrimestre del 2014, al Centro Universitarios de San José. Este traslado se llevó a cabo con gran éxito.

### **Equipo para propuesta de horarios de Centros Universitarios**

Se trabajó en una investigación y propuesta para ordenamiento de los horarios en los Centros Universitarios. Como vicerrector, estuve a cargo de dicho trabajo y de realizar la propuesta de los nuevos horarios ante el Consejo de Rectoría y que fue aprobado por CONRE y apoyada por los funcionarios de las Centros Universitarios. Los nuevos horarios ya fueron implementados y han sido de mucho beneficio para los funcionarios de los Centros Universitarios y el servicio al estudiante no se ha visto afectado.



## **Proyecto del Acuerdo de Mejoramiento Institucional (Área de Planificación Monitoreo y Evaluación)**

Un equipo de trabajo de la Vicerrectoría colaboró permanentemente en la Comisión del Proyecto para el Plan de Mejoramiento Institucional presentando al Banco Mundial. Este apoyo de VIPLAN fue y será fundamental en este período 2014-2017; ya que, somos el Área de Planificación Monitoreo y Evaluación del AMI.

El Área de Planificación, Monitoreo y Evaluación constituye una de las áreas estratégicas de la estructura de la Unidad Coordinadora del Proyecto Institucional de la UNED (UCPI) y tal y como su nombre lo indica se constituye de dos niveles “...*la planificación y el monitoreo y la evaluación permanente de las iniciativas y el PMI, en relación a sus avances e impacto como proyecto*” (AMI, p. 91).

El área en mención está a cargo de la Vicerrectoría de Planificación, siendo coordinada por la figura del Vicerrector de Planificación y apoyada por tres funcionarias de esta.

Es importante indicar que a partir de setiembre del presente año y, de acuerdo a requerimientos específicos, la señora Rocío Arce se incorpora de forma más cercana a la UCPI, comprendiendo la construcción y ordenamiento de un sistema de seguimiento y evaluación que abarca aspectos más allá que la elaboración del reporte y del cual, desde meses atrás, se discutía por parte de la UCPI la necesidad de consolidar dicho sistema e incorporar aspectos que son parte de los requerimientos actuales del Banco Mundial. Estas acciones vienen a retomar los objetivos de “*la asesoría...en el tema de evaluación y seguimiento*” y “*preparación de informes evaluativos a la coordinación de la UCPI y responsables de las iniciativas*” (AMI, p. 92).

El proceso igualmente continúa coordinado desde VIPLAN. Esta área contribuye con los objetivos de la UCPI de consolidar una estructura de trabajo en redes.

En el marco de trabajo del equipo y de acuerdo, con las funciones definidas en el Reglamento de la UCPI, las tareas que realiza se pueden concentrar en tres grandes aspectos:

1. Asesoría a la coordinación general y técnica del AMI, así como a las personas responsables de las iniciativas.
2. Elaborar documentos en conjunto con la Coordinación General y Técnica.
3. Construcción y seguimiento de indicadores.

### **Asesoría.**

En este punto se pueden distinguir los siguientes aspectos:

- Asesoría a la coordinación general y técnica en temas de planificación, monitoreo y evaluación del AMI a cargo de Jenipher Granados, Rocío Arce y Elisa Sánchez.
- Asesoría y apoyo metodológico en los talleres de planificación a cargo de Jenipher Granados.

- Asesoría con las diferentes iniciativas (9 en total sin contar la desagregación en 6 sub iniciativas de la iniciativa 8) en cuanto a la planificación del 2015 y 2016 a cargo de la señora Granados.
- Se facilita la elaboración de estructuras detalladas de trabajo y cronogramas para la ejecución y seguimiento de las nueve iniciativas, correspondientes a la planeación del 2015 al 2017.
- Apoyo a la coordinación general en temas de seguimiento y avance de cada una de las iniciativas. Propuesta de avances periódicos a las diferentes iniciativas a cargo de la señora Arce.
- Apoyo y análisis de los datos institucionales requeridos para los indicadores de desarrollo e intermedios, así como, los de resultado de las iniciativas, a cargo de la señora Sánchez.

### Documentos, informes y otros.

Documento/Actividades	Responsable1/
Reporte de progreso I (2013) y II (2014)	Elisa Sánchez y Rocío Arce
Guía metodológica del SyE del AMI (del cual se incorporaron las observaciones de la UCPI)	Rocío Arce Durán
Plan Operativo Anual	Jenipher Granados
Talleres de planificación	Jenipher Gradados
Esquemas por iniciativa y planes de acción específicos	Derivados de los talleres y espacios de reunión con las iniciativas. Jenipher Granados
Presupuesto por planes de acción y documentos de apoyo a la planificación	Jenipher Granados
Reporte mensual de seguimiento	Rocío Arce
Sistema de seguimiento por iniciativa y avance	Rocío Arce
Seguimiento de presupuesto global y por iniciativa	Rocío Arce
Seguimiento de licitaciones	Rocío Arce.
Propuesta de logros y alcances por iniciativa	En proceso. Rocío Arce Durán
Indicadores de resultado por iniciativa	En proceso, Elisa Sánchez

1/ El APME es responsable de la elaboración y concreción de las actividades y documentos indicados en la tabla del apartado 2, siendo la UCPI la responsable general de todos los documentos e información que se genera y envía.

### Construcción y seguimiento de los indicadores.

Dicha tarea corresponde al análisis estadístico relativo a los datos y cálculo de los indicadores de desarrollo e intermedios, quien ha sido responsable Elisa Sánchez. Esta tarea involucra la revisión de las fuentes de datos, consulta a diferentes actores y cálculo de estos. A este análisis se suma la revisión de los datos, asignación de porcentajes de avance de las actividades de cada iniciativa, verificación de la existencia de evidencias que justifiquen los avances de las metas y comentarios que se incorporan en el reporte de progreso. En esta etapa se cuenta con la colaboración de la señora Arce quien recaba evidencias mediante entrevistas a diferentes actores vinculados.

### **Otros logros del Área de Planificación, Monitoreo y Evaluación.**

- a) Sistematización de cuatro indicadores provenientes de los sistemas institucionales: Mediante solicitud de servicios a la Dirección de Tecnologías de Información (DTIC), se lograron avances en la sistematización de cuatro de los indicadores de desarrollo e intermedios del AMI. Actualmente, se está en la etapa de revisión de la aplicación desarrollada por la empresa Consulting Group. La aplicación se conoce con el nombre de CENTRO BI. En las diferentes etapas de esta solicitud, participan Elisa Sánchez y Rocío Arce, en conjunto con la coordinación general de la UCPI.
- b) Documento con la asignación de pesos relativos a cada una de las actividades de los procesos que componen cada iniciativa.
- c) Reuniones con el CONRE para validar los avances anuales en las metas del AMI.
- d) Elaboración de recomendaciones al CONRE en torno a los resultados de los avances anuales.
- e) Participación en las reuniones relativas a las misiones del Banco Mundial y reuniones mensuales programadas por el representante ante Costa Rica del Banco Mundial.
- f) Participación, según se requiera de reuniones de la UCPI con las iniciativas u otras personas.

### **Articulación de labores con el Programa de Gobierno Digital y la DTIC**

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) como parte de la Política de Gobierno sobre Simplificación de Trámites y Gobierno Digital, y en respuesta a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, Ley No. 8220, Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, Ley No. 7472 y la Ley de Control Interno, Ley No.8292; a partir de 2007 asumió el reto de implementar el Programa de Gobierno Digital dentro de la Universidad.

Este es un programa que no solo responde a la política de Gobierno Digital planteada por el Gobierno Central; sino que también responde a la estrategia de desarrollo propia de la UNED y a sus lineamientos de política institucional; que tienen que ver con generar y consolidar un sistema de información institucional que contribuya al mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y a la toma de decisiones estratégicas y operativas, a mejorar la comunicación educativa entre institución y los estudiantes por los diferentes medios y recursos, al generar dinámicas de trabajo, tanto individuales, como colaborativas, con la excelencia académica, que se enfoca en reafirmar el compromiso de la universidad con la excelencia académica en todos los servicios que ofrece a la sociedad, con evaluar la calidad de los principales servicios académicos de la universidad.

Lo anterior, significa un cambio de cultura organizacional desde la perspectiva de la revisión, evaluación, análisis, mejora y cambio en los procesos e incorporación de las TIC. Todas estas labores están sumamente relacionadas con la propuesta que trabaja actualmente VIPLAN, por lo que fue de suma importancia la vinculación y articulación con dicho programa.

Este es un programa que se considera de interés institucional, el cual está adscrito a la Rectoría y vinculado con la Secretaría Técnica de Gobierno Digital de Costa Rica. Sin embargo, estamos

proponiendo que esta Unidad sea parte de la Vicerrectoría de Planificación para poder llevar a cabo la articulación necesaria con las demás dependencias que conforman la Vicerrectoría.

Igual es la visión que se tiene sobre la DTIC, esta Dirección debe responder a los lineamientos y políticas institucionales con una visión amplia de planificación. Es así como en el 2013, continuamos con una serie de actividades en conjunto VIPLAN-DTIC para encontrar una articulación adecuada en todas las gestiones que tiene que ver con Tecnologías de Información y Comunicación. Es importante agregar que, en el 2013 desarrollamos una serie de actividades para el Plan de Desarrollo Tecnológico.

## **FUNDEPREDI**

No dejamos de lado informar al Consejo Universitario y a la Administración en general, el gran apoyo que, como presidente de FUNDEPREDI, se le ha dado a esta Fundación para promover y fortalecer todos los proyectos académicos institucionales.

A continuación se presenta un informe detallado para las diferentes dependencias adscritas a la Vicerrectoría de Planificación durante la gestión 2011-2014. Como Vicerrector, he trabajado de la mano de cada uno de los jefes y coordinadores y hemos dado todo el apoyo en recursos: humanos, económicos y de gestión, a las diferentes dependencias para que lleven a cabo su labor con eficiencia.

Los temas de Planificación, investigación, evaluación, control interno, internacionalización y cooperación y teletrabajo son fundamentales para la institución y han mostrado durante esta gestión 2011-2014 un gran avance en todos sus proyectos. Hasta donde hemos podido, hemos trabajado de la mano con dichas dependencias y los objetivos propuestos los hemos logrado.

# **INFORMES DE GESTIÓN POR DEPENDENCIAS VIPLAN**

**2011-2014.**

**CENTRO DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL.  
CPPI.**

**INFORME DE LABORES 2011- 2014**

Estratégicamente el Centro de Planificación y Programación Institucional CPPI ha experimentado un cambio de estrategia que consiste en reorientar al CPPI de un Centro técnico a un Centro de Desarrollo.

En la actualidad el Centro cuenta con dos Unidades que canalizan todos los trabajos: **La Unidad de Planificación y Desarrollo** y la **Unidad de Programación, Procesos y Estructura**.

A continuación se presenta un macro informe:

## **INFORME EJECUTIVO DE LOS PROYECTOS REALIZADOS EN EL QUINQUENIO.**

1. Se participó con la Vicerrectoría de Planificación en la Propuesta de transformación hacia una Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. Aprobada en CU- 159-2010.
2. El Centro trabaja y consolida un **sistema de articulación estratégica y metodológico** que se origina desde el sistema universitario estatal costarricense por medio de su herramienta primaria que es el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011- 215 y que permea todo el sistema de planificación universitario, partiendo en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 y continuando hasta los planes operativos por dependencia.
3. La jefatura del CPPI, Integra la **Comisión de Directores de Planificación del CONARE** en la que participa activamente.

En el año 2013 **coordinó la Comisión** y el logro más relevante fue la implementación de una metodología para la Evaluación y Seguimiento del PLANES.

Se concluyó un procedimiento que fue un compromiso de los señores Rectores y fue presentado y avalado por la Contraloría General de la República. Además, se inició la primera evaluación del PLANES.

## **TRABAJOS DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

4. **A lo interno de la universidad:** en el año 2010 se presentó **la metodología** para formular el Plan de Desarrollo Institucional, la cual se diseñó articulando el Plan hacia lo externo con el PLANES, porque así está establecido por ley y, porque en términos de la lógica de la planificación, así debe ser. Asimismo, la metodología vincula la formulación del Plan de Desarrollo, con los lineamientos de Política Institucional, tal como lo establece nuestra normativa, también se vinculó a las mociones de los Congresos Universitarios y políticas institucionales.

5. Se coordina y facilita el **PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL** (Para el fortalecimiento de la Educación a Distancia) que es aprobado por el Consejo Universitario en sesión 2101-2011.

6. Se coordinan y facilitan **los Planes Sectoriales**, que son parte del Plan de Desarrollo y se originan en cada una de sus áreas estratégicas. Para estos años se formulan:

- **El Plan de Desarrollo de Centros Universitarios 2011- 2015.**
- **Plan de Desarrollo Tecnológico (está en su etapa final)**

- **Plan de Internacionalización (está terminado, y en proceso de reformulación)**
- **Se inició el Plan de infraestructura ( está en proceso)**
- **Plan de Recurso Humano. Se facilitó la formulación del Plan de capacitación y formación del Recurso Humano de la UNED.**

7. Vinculados al Plan de Desarrollo se coordinan, facilitan y redactan cuatro **Informes de labores Institucionales**, que son presentados por el Rector a la Asamblea Universitaria Representativa, por mandato del Estatuto Orgánico, en Mayo de cada año. (2010/11/12/13/). Además, se coordina con cada instancia técnica y académica de la universidad la presentación de su Informe de labores que son publicados en el sitio de Transparencia de nuestra página Web.

8. Se facilitó y coordinó la formulación en promedio de veinticinco **Planes estratégicos**, para instancias académicas y administrativas. Estos, también son una ampliación de los anteriores y se originaron por interés institucional, requerimientos externos como los procesos de autoevaluación y acreditación, Normas Técnicas de la Contraloría General de la Republica y otros entes externos. **El objetivo de estos es fortalecer la gestión de las diferentes unidades de la institución.**

9. Se coordinó el equipo del **Proyecto del Plan de Mejora Institucional** que fundamenta los procesos de autoevaluación y acreditación.

10. En relación con la Planificación operativa, se realizaron:

- a) **6 Planes Operativos Anuales POA s.** 2010/ 2011/ 2012 / 2013/ 2014/ 2015/
- b) **12 Evaluaciones del Plan Operativo Anual** (2 por cada año)
- c) **225 Documentos de análisis:** Presupuestos extraordinarios y modificaciones presupuestarias.
- d) Inclusión de los planes operativos anuales y las respectivas evaluaciones en el Sistema de Información de Planes y Presupuestos SIPP de la Contraloría General de la República.  
**Estos documentos planes y evaluaciones tienen que ser presentados obligatoriamente a la Contraloría General de la República.**

11. En la actualidad se trabaja en un modelo de **metodología institucionalizada para planes anuales y plurianuales** solicitada por el ente contralor y es uno de los ítems del Índice de Gestión.

12. Se forma parte de la UCPI que tiene a cargo la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación del **PMI** específicamente en el Área de Planificación, Monitoreo y Evaluación.

13. Se trabajó en la planificación y operación de las iniciativas. **El Plan Operativo Anual 2014 y 2015 (Programa presupuestario 9) y la salvaguarda indígena.**

## **TRABAJOS DEL ÁREA DE PROGRAMACIÓN, PROCESOS Y ESTRUCTURA.**

1. Se realizaron **diez instrumentos** de programación institucional (calendarios Universitarios) tanto electrónicos, como físicos.

2. Programación de **diez documentos anuales** promedio entre proyecciones de matrícula, cronogramas de exámenes y otras actividades institucionales.

3. En promedio se realizaron **cinco Estudios anuales** de funciones y estructura.

4. Se diseñaron en promedio **diez proyectos de procedimientos anuales**. Sin embargo, por el gran volumen de demanda de estos instrumentos, producto de proyectos como el AMI, procesos de acreditación, normas técnicas de la Contraloría General de la República, la Ley de Control Interno y otras, para el año 2012 se propuso por parte de la vicerrectoría, un proyecto institucional e integral que desarrolla el CPPI denominado “**De la desvinculación a la articulación - Construyendo los procesos institucionales**”, que pretende reordenar la universidad:

- Optimizando mejor los recursos: humanos, técnicos y financieros.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Reorientar el desarrollo de la Universidad por procesos, vinculados a la estrategia expresada en su Plan de Desarrollo Institucional y sus diferentes planes.

5. **Proyección de desarrollo regional**. En esta etapa, el CPPI ha realizado un enorme esfuerzo en crear conocimiento e información en desarrollo regional. En este sentido, tenemos un rico acervo de información regional (base de datos) tanto de la Universidad, como información de diversos indicadores de desarrollo regional. Además, se tienen en perspectiva dos proyectos de regionalización a consolidar: un **Atlas Estadístico de la UNED y el Proyecto RE-activa**. Cabe mencionar que dicha información es totalmente georreferenciada, lo que le da un valor agregado, sirviendo para la formulación de estrategias de desarrollo regional y toma de decisiones. Estos proyectos se realizan a bajo ritmo, por la falta de recursos humanos y técnicos.

### **Innovaciones estratégicas**

En el proceso que comentamos al inicio, sobre la evolución del CPPI de un Centro Técnico a un Centro de Desarrollo, se está fortaleciendo la producción de herramientas de seguimiento y evaluación. El CPPI trabaja en una herramienta que, preliminarmente se denominada **Matriz para la valoración de planes estratégicos**. Esta matriz tiene un carácter auto-instructivo, lo que permite que el usuario dé seguimiento y evalúe sus propios planes o parte de ellos (su marco estratégico, sus análisis situacional o sus proyectos o todo el plan).

Otra herramienta innovadora serán los **Planes de Implementación**, con un formato institucionalizado y también propuesto con una aplicación de auto-instrucción.

Actualmente, se está trabajando en una herramienta para la elaboración de planes de acción para los Centros Universitarios, en la cual se busca principalmente la sencillez y practicidad, facilitando la planeación, seguimiento y evaluación de proyectos con los recursos humanos, físicos, tecnológicos e infraestructura con que cuentan los centros universitarios y los que la Universidad, por medio de las instancias de apoyo a la academia, le puede facilitar.



Un agradecimiento a todos los funcionarios que han participado de esta importante tarea de enrumbar a la Universidad por los caminos del desarrollo.

## **PROGRAMA DE TELETRABAJO**

### **INFORME DE LABORES 2011-2014**

#### **Equipo de trabajo**

En Julio del 2012, el Consejo de Rectoría establece el Programa Institucional de Teletrabajo, como un proyecto a desarrollar por la Vicerrectoría de Planificación y adscrito a esta.

Para la ejecución de este proyecto se dispone de un código profesional, en el cual se nombra a la funcionaria Adriana Oviedo Vega para que coordine el Programa de Teletrabajo.

A finales de Julio se conforma la Comisión Institucional de Teletrabajo, conformada por Adriana Oviedo del Programa de Teletrabajo, Lidieth Parra del Programa de Simplificación de Trámites y Gobierno Digital, Rosa Vindas y Saidy Zamora de la Oficina de Recursos Humanos, Rolando Rojas de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, Leonardo Picado, representante de la Vicerrectoría de Planificación, Elizabeth Baquero de la Oficina Jurídica, Carolina Morales del Servicio Médico y Dionisio Rodríguez del Centro de Salud Ocupacional.

En noviembre del 2013, la Oficina de Recursos Humanos destaca a la funcionaria Saidy Zamora a laborar medio tiempo dedicado a colaborar directamente con la gestión del Programa de Teletrabajo.

### **Acciones realizadas**

La principal responsabilidad de la Comisión Institucional de Teletrabajo fue la redacción del borrador del Reglamento de Teletrabajo de la UNED y de la Carta Constitutiva de Teletrabajo de la UNED. Ambos documentos requirieron de múltiples sesiones de trabajo para su redacción y elaboración. Una vez concluidos, se elevaron ambos documentos al Consejo de Rectoría y posteriormente se trasladaron al Consejo Universitario.

Durante 8 meses se asistió a las sesiones de la Comisión de Políticas de Desarrollo Organizacional y Administrativo con el fin de analizar cada artículo del Reglamento. Actualmente, la propuesta fue elevada al Plenario del Consejo Universitario y nuevamente está en proceso de revisión.

Asimismo, se han realizado las siguientes gestiones, con el fin de que la implementación del teletrabajo se lleve de manera planificada y exitosa:

- Campaña de sensibilización sobre el tema de teletrabajo a toda la Comunidad Universitaria (cápsulas informativas semanales y 3 micros videos).
- Diseño del Manual de Procedimiento de Teletrabajo en conjunto con el CPPI.
- Elaboración del Instrumento de Priorización de candidatos a teletrabajar en conjunto con la Cátedra de Estadística.
- Producción y diseño de los materiales didácticos y de los cursos de inducción para Jefes y Teletrabajadores.
- Diseño y creación de un formulario automatizado y de la plantilla del Plan de Trabajo para la inscripción de personas que opten por la modalidad de teletrabajo. Este proyecto ha sido realizado en coordinación con la Unidad de Evaluación del Desempeño de la ORH, la Dirección de Extensión y la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación.
- Creación del sitio web del Programa de Teletrabajo, en el cual se ofrece información actualizada y útil para el usuario, respecto a la modalidad de teletrabajo.

- Gestiones varias con personal del Instituto Nacional de Seguros y con la Caja Costarricense del Seguro Social con respecto al seguro y cobertura médica de un funcionario que teletrabaje en otro país.
- Se diseñaron y coordinaron tres planes de contingencia: uno para todo el personal del Edificio A (250 funcionarios), otro por consecuencia del cierre de la ruta de circunvalación (100 funcionarios) y otro para la Dirección de Tecnología de Información y comunicación (40 funcionarios).
- Organización de la Conferencia Internacional Teletrabajo: inventando el futuro, impartida por el Señor Jack Nilles, quien es considerado el padre del teletrabajo.
- Implementación de la modalidad de reuniones virtuales para las sesiones de la Comisión Institucional de Teletrabajo.

### Acciones futuras.

1. **Proyecto Formación de teletrabajadores en Costa Rica:** el Programa de Teletrabajo elevó a la Dirección de Extensión la solicitud de diseñar un curso libre para formar teletrabajadores en Costa Rica, para que la UNED lo incorpore en su oferta académica.
2. **Creación de Telecentros:** se espera realizar una propuesta para que los laboratorios de cómputo con que cuentan los Centros Universitarios, o inclusive los CECIS, se puedan convertir en Telecentros. Esto permitiría promover el teletrabajo desde cualquier zona del país, y que las personas teletrabajen desde sus comunidades.
3. **Inclusión del teletrabajo en currículo universitario:** se pretende como meta que la Universidad incorpore dentro de su currículo el tema del teletrabajo, con el fin de que los estudiantes UNED una vez que salgan graduados, cuenten con las competencias para ser teletrabajadores.

### Limitaciones.

A pesar de que desde junio del 2012 el CONRE declaró de interés y prioridad institucional la implementación del Programa de Teletrabajo, se han presentado algunas limitaciones para dar inicio con este proyecto.

Un atraso importante ha sido el tiempo que se ha tardado el Consejo Universitario con la aprobación del Reglamento de Teletrabajo. No obstante, fue por disposición del Señor Rector, que se decidió que hasta no estar aprobado el Reglamento de Teletrabajo, no se autorizaría a ningún funcionario a teletrabajar.

Por otro lado, la ausencia de una unidad u oficina de costos a nivel institucional, no ha permitido al Programa de Teletrabajo, obtener números claros de las posibles economías que el teletrabajo le va a generar a la Institución. Esta limitación seguirá presente hasta que la Administración no genere una unidad o dependencia que brinde datos relevantes a cuánto le significa a la institución un funcionario respecto al consumo de servicios básicos, a mobiliario, a metros cuadrados, a parqueo, entre otros.

Cada dependencia que está involucrada en la implementación del teletrabajo, tendrá un recargo de trabajo cuando la convocatoria se abra. Eso generaría ciertas limitantes para que se obtenga una respuesta rápida en el proceso de selección de quienes desean teletrabajar. Por lo tanto, la capacidad de respuesta de las dependencias es lenta ante una alta expectativa de parte de los funcionarios por teletrabajar.

Aunque la Oficina de Recursos Humanos tiene destacada a una persona para que colabore con el Programa de Teletrabajo, esta dependencia requiere de al menos un apoyo administrativo una vez que se abran las convocatorias.

### **Resumen Ejecutivo.**

A pesar de que desde hace dos años se creó el Programa de Teletrabajo, aún no se ha iniciado con la implementación de la modalidad de teletrabajo. La principal causa: el Reglamento de Teletrabajo está pendiente de aprobación por parte del Consejo Universitario, y por consecuencia el Manual de Procedimiento por parte del Consejo de Rectoría.

No obstante, ya se tienen listos los cursos de inducción con sus respectivos materiales, tanto para jefes como para teletrabajadores; ciertas herramientas que se diseñaron para la preinscripción y solicitud de incorporación de quienes deseen teletrabajar, y también se ha realizado una campaña de sensibilización sobre el tema, durante casi un año.

Además, tanto el Programa de Teletrabajo, como la Comisión Institucional de Teletrabajo colaboraron con la implementación de tres planes de contingencia (en diferentes fechas) que requirieron el traslado de aproximadamente 400 funcionarios a trabajar desde sus domicilios.

Se espera dar inicio en los próximos meses con la implementación de esta modalidad laboral ante todos los funcionarios de la UNED y además, iniciar con otros proyectos como son la creación de telecentros, la formación de teletrabajadores a nivel nacional y la inclusión del teletrabajo en el currículo universitario de la UNED.

## **PROGRAMA PARA LA VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EL RIESGO INSTITUCIONAL. PROVAGARI**

### **INFORME DE LABORES 2011-2014**

Es importante destacar el apoyo que la Administración y los miembros del Consejo Universitario brindaron para aprobar una plaza profesional que fortaleciera las labores de PROVAGARI.

## **Logros para el Programa de Valoración del Riesgo y Control Interno.**

Se logró reforzar el programa con la incorporación de dos nuevo funcionarios, los mismos ingresan a trabajar en dos procesos fundamentales, la primera en la parte de Valoración de la Gestión Administrativa y Capacitación y el segundo en la Valoración de Riesgos Institucionales y Seguimiento.

**Curso de Introducción al Control Interno:** se trabajó con la asesoría del PACE en el diseño curricular del curso de control interno.

El curso se ofreció a muchos funcionarios de la UNED, donde participaron un total de 250 funcionarios (52 personas por semestre), y se dio la apertura de tres cursos por oferta, con su respectivo tutor.

**Valoración de la Gestión Administrativa:** la entrega del informe final del Almacén General y el de la Oficina de Distribución y Ventas, el cual, tenía que ver con el estudio solicitado por la Vicerrectoría Ejecutiva en cuanto al tema de inventarios. Adicionalmente, se realizó la entrega del Informe final de resultados de la Oficina de Tesorería, de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación (DTIC) y de la Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación. Se les hizo la entrega del plan de mejora que debía ser completado por cada una de ellas y a la fecha el PROVAGARI, está a la espera de recibir dichos documentos.

Se realizó el proceso de la Valoración de la Gestión Administrativa de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES), a la fecha se encuentra pendiente la entrega a la CICI para su revisión y aprobación, luego se debe trasladar al CONRE, para su conocimiento y finalmente, coordinar una reunión con los evaluados para exponer los resultados y confeccionar el plan de mejora.

**Modelo de Madurez:** Durante esta gestión se aplicó la herramienta que permite conocer el estado de Madurez del Sistema Institucional de Control Interno, a los funcionarios que matricularon el curso de control interno

**Página WEB:** Se actualizó la página WEB del PROVAGARI, con el fin de establecer mayor transparencia a lo externo de la Universidad.

Se realizaron visitas a los CeUs para brindar charla de sensibilización en temas de Control.

Participación en equipo de trabajo de mapeo de normas para Tecnología de Información.

Se está brindando asesoría a la DTIC, con el trabajo de un Modelo de Riesgos para TI.

Se realizó seguimiento al índice de gestión institucional solicitado por la Contraloría General de la República.

### **En proceso:**

Se elaboró un Reglamento de Control Interno, que está pendiente de aprobación por parte del Consejo Universitario.

El Plan estratégico de PROVAGARI, fue terminado con apoyo del CPPI, estamos a la espera de la aprobación por parte del CONRE.

En el mes de setiembre de 2013, se inició el Proceso de Valoración de Riesgo de la Dirección Financiera (Oficina de Presupuesto, Oficina de Control de Presupuesto, Oficina de Contabilidad y Oficina de Tesorería).

Los procedimientos del programa se proyecta finalizarlos a inicios del 2015.

## **CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL. CIEI**

### **INFORME DE LABORES 2011-2014**

El objetivo del CIEI es coadyuvar en los sistemas de planificación institucional para brindar un amplio proceso de reconceptualización y rediseño, a fin de flexibilizar sus procedimientos de trabajo, desarrollar vínculos más estrechos y una comunicación más fluida con las diversas instancias de la universidad y crear una mayor y más flexible capacidad para el análisis y prospección de la realidad nacional.

## UNIDAD DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL

La Unidad de Investigación Institucional (UII), realiza estudios del entorno nacional, regional y mundial, incluyendo los distintos aspectos del desarrollo económico y social, asuntos ambientales, culturales y de la educación superior a distancia, en todo aquello que pueda ser relevante para la toma de decisiones en la UNED. Las áreas de trabajo abarcan las relacionadas con la población estudiantil y graduada, la pertinencia con el entorno socioeconómico y cultura, y la gestión institucional de la educación a distancia.

Como parte de las fortalezas, se cuenta con una alta producción académica del equipo, la cual se refleja en los informes de investigación y diversos estudios. Estos estudios son presentados al Consejo Universitario, Consejo de Rectoría y diferentes instancias académicas, según corresponda, con lo cual, se pretende aportar a la toma de decisiones institucionales.

En relación con los trabajos relacionados con las condiciones contextuales en las cuales se desarrolla la UNED, durante estos años se ha producido conocimientos en las siguientes temáticas:

- Necesidades de formación superior según estudiantes de secundaria de Cantones, donde están los CeU de la UNED en la Región Central.
- Identificación de características contextuales del Cantón de los Chiles y sus efectos en CeU de Pavón.
- Identificación de las características contextuales del Municipio de Atenas y su efecto en el desarrollo del CeU Atenas.
- Algunos elementos para el estudio de poblaciones indígenas en Costa Rica.
- Necesidades de formación Universitaria en la Región Chorotega, según los pobladores de la región.
- Necesidades de formación Universitaria en la región Chorotega, según Colegios.
- La UNED y su entorno: Tendencias Internacionales, Nacionales y de Contexto Institucional.
- Estrategias para la internacionalización hacia Centroamérica de oferta académica en el tema: sector municipal, gobierno y desarrollo local.
- Estudio sobre tendencias y necesidades de la oferta educativa en pregrado, grado y posgrado, según los diferentes contextos regionales.
- Distrito de Cóbano, Puntarenas Estudio de Contexto para la eventual apertura de un CeU de la UNED.

- Incidencia del CEU Ciudad Neilly, como instancia de la UNED en el ámbito local, en la inclusión social (en proceso).

Además, se realizan estudios para orientar la toma de decisiones académica relacionada con la apertura de nuevos programas y carreras, a saber:

- Análisis de la solicitud para la apertura de la Licenciatura en administración de servicios con énfasis en servicios de Salud, servicios Gerontológicos y servicios de Agua y Saneamiento
- Laboratorios de ingenierías.
- Análisis para estudiar la pertinencia de apertura en la UNED de diplomado y bachillerato en teología.
- Dictamen sobre estudio investigativo para la apertura de Diplomado y Bachillerato en Enseñanza de las Religiones.
- Dictamen sobre la Pertinencia de las nuevas áreas de Extensión
- Resumen ejecutivo de Ingenierías.
- Estudio Investigativo para determinar la pertinencia social en la apertura de la Maestría en Trabajo Social.
- Pertinencia Social de la apertura de una carrera en el tema de adicciones.

En relación con la gestión universitaria, la UII ha producido estudios que pueden orientar la innovación de la UNED, tales como:

- Modelo de casos para cursos teóricos de la carreras de grado de la UNED.
- Sondeo de aranceles de cuatro carreras universitarias en Costa Rica durante el 2012.
- Reducción de costos en la adquisición de libros no producidos por la Universidad Estatal a Distancia.
- Uso de los servicios administrativos y académicos de los Centros universitarios los días domingos (en proceso).
- Análisis de la Estructura Orgánica de la Institución y propuesta de reordenamiento estructural y funcional (como parte de la Comisión de VIPLAN sobre Estructura Orgánica).
- Una visión innovadora de la academia apoyada en una nueva estructura organizacional y funcional (como parte de la Comisión de VIPLAN sobre Estructura Orgánica).



- Una estrategia de transversalización de la perspectiva de género en la UNED (en conjunto con el Instituto de Género de la UNED).
- El Teletrabajo como herramienta para el mejoramiento de los procesos de investigación en la UNED.

Un área de trabajo novedosa y sobre la cual se basa el desarrollo actual de la Unidad, es la relacionada con las poblaciones estudiantiles y graduadas de la UNED; al respecto, se están realizando los siguientes estudios en este momento:

- Educación a distancia como factor de inclusión social en la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica y la Universidad Abierta para Adultos (UAPA) de República Dominicana (en proceso)
- Universidad multi o intercultural? implicaciones y retos para la UNED (en proceso)
- Proyecto Perspectiva del estudiante con necesidades educativas especiales y discapacitadas en la UNED: ayudas y obstáculos a nivel institucional y de aula (en proceso).

Además, debido a las capacidades de las personas que conforman la UII, somos convocados a formar parte de diversas comisiones y equipos institucionales, a saber:

- Comisión de lineamientos de política institucional.
- Asesoría metodológica para Plan Académico de la Vicerrectoría Académica.
- Equipo de trabajo de la Salvaguarda Indígena.
- Comisión interuniversitaria "Hacia ALAS 2015", actualmente Comité Organizador ALAS 2015.
- Consejo Vicerrectoría de Investigación.
- Comisión de teletrabajo.
- Comisión VIPLAN de estructura orgánica.
- Comité Ético-Científico.
- Equipo del Plan de Desarrollo Institucional.
- Comisión Organizadora del IV Congreso.
- Comisión Académica del IV Congreso.

Parte del trabajo de un equipo de investigación universitaria es la reflexión y generación de insumos para mejorar la calidad del trabajo. Al respecto se han generado documentos como los siguientes:

- Aportes al Plan de Desarrollo de Investigación.
- Aportes al Plan de Centros Universitarios.
- Propuesta para el libro “De la formulación a la práctica. Experiencias participativas para la elaboración del Plan Académico UNED 2012-2017”.
- Propuesta de Objetivos, Funciones y Ámbitos de Investigación de la Unidad de Investigación Institucional.
- Guía para las investigaciones de apertura de programas.
- Necesidades de capacitación de la UII.

Sin embargo, durante estos cuatro años, la UII (al igual que todo el CIEI) ha vivido condiciones extremadamente difíciles que afectan nuestras labores, pero también la salud física y emocional. Las preocupaciones que un grupo de funcionarios hemos externado sobre la gestión del Centro y que se han plasmado en las actas del Consejo Universitario (2273-2013, 2279-2013, 2283-2013, 2285-2013) reflejan en detalle esas condiciones.

Asimismo, en los informes de labores anuales de los últimos años, como coordinadora le externé mis inconformidades sobre su gestión a la jefa Sra. Karla Salguero Moya. Sin embargo, no recibí ninguna respuesta.

En general, las mayores limitaciones que vivimos en la UII se relacionan con una falta de planificación y coordinación de parte de la jefatura de la oficina, Sra. Salguero Moya, con la coordinación de la Unidad, para poder responder de una manera efectiva y con calidad en los trabajos desarrollados; evidencia de ello es lo siguiente:

- La jefa dejó de convocar a reuniones de trabajo con las coordinaciones de unidades. No se planificaba el trabajo de la oficina, ni se le daba seguimiento.
- Las unidades del CIEI trabajaban de manera aislada, en la UII no conocíamos lo que hacían las demás unidades.
- Se dejaron de realizar reuniones de todo el CIEI, con lo cual no se presentaban los estudios realizados en las diferentes unidades, para aportar entre todas/os y mejorar la calidad.
- La jefatura no realimentaba los estudios producidos en la UII, no aportaba al mejoramiento de su calidad académica.
- La gestión se recargaba a las coordinaciones de unidades. En la UII, la coordinadora planteaba el POA, daba seguimiento al POA, daba seguimiento al trabajo del equipo, hacía los informes de labores, etc.
- La jefatura no apoyaba la gestión administrativa de la UII, no se contaba con recursos para contratar servicios de apoyo asistencial para los estudios, no se agilizaba la contratación del personal para llenar las plazas. En el caso de una plaza, estuvo vacante por más de año y medio sin que la jefatura realizara la contratación, a pesar de que la UII requería contar con

esa persona investigadora para realizar el trabajo pendiente y le insistí innumerables veces en ello.

- No se evidenciaba ninguna gestión de la jefatura por mejorar la calidad de los trabajos del CIEI en general, ni de la UII en particular.
- El trato de la jefatura hacia las personas no era cordial ni respetuoso, como correspondería a una universidad.

Otras limitación muy importante que tiene la UII es que se cuenta con solamente un ½ tiempo asistencial, aun cuando las demás unidades del CIEI cuentan con al menos 1 tiempo completo asistencial.

## **UNIDAD DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Elaborado por: Jennifer Guzmán Sandí y revisado por Elisa Sánchez, tomando como base los cronogramas de actividades programados para la UIAE, durante el período.

A continuación se mencionan de forma general las actividades realizadas durante el periodo 2011 al 2014, por parte del personal de la Unidad de Información y Análisis Estadístico:

### **Rendimiento Académico.**

Cuatro informes de rendimiento académico: Cada año se genera un informe sobre el rendimiento académico de los cursos impartidos por la UNED en el año de referencia. Este informe contiene el rendimiento de los cursos impartidos en los tres cuatrimestres del año agrupados por escuela y por centro universitario. Una vez que se genera, se realiza la revisión de las cifras de cada informe y, posteriormente se envían a cada Escuela y Centro universitario.

### **Estadísticas de Matrícula.**

Doce informes sobre matrícula de los estudiantes de grado y posgrado. Tres veces al año y, de forma oportuna, se generan los informes de matrícula, los cuales contienen estadísticas de la cantidad de estudiantes matriculados en grado y posgrado. Los datos son mostrados por escuela y carrera, por sexo y grupos de edad, tanto para las carreras de grado, como para las de posgrado. Esta información, también es agrupada por centro universitario. Con estos datos, se actualiza la información estadística del sitio web del CIEI.

### **Graduados.**

Cuatro informes sobre las características de los estudiantes graduados. Hasta el año 2012 se aplicaron cuestionarios a los graduandos, para conocer sus características personales y académicas, entre otros temas. En este proceso se ha mantenido una estrecha coordinación con la Oficina de Registro quien envía al CIEI los cuestionarios entregados por los estudiantes próximos a graduarse. En la UIAE del CIEI se reciben los cuestionarios, se codifican, digitan para elaborar una base de datos.

Posteriormente, se realiza un control cruzado con las bases institucionales para garantizar la calidad de los datos y se genera el informe anual de graduados.

Cada año este informe presenta los datos agrupados de acuerdo a una o más variables dando así un énfasis particular al análisis. En tres de los informes anteriores, se han agrupado los datos por escuela, grupos de edad, trabajadores y no trabajadores, entre otros. Además del informe, los datos son utilizados para generar estadísticas para carreras en procesos de acreditación y para el anuario estadístico; también, se utilizan para actualizar la información sobre estadísticas de graduados en el sitio web.

Es importante destacar que en el año 2013 se implementaron las Encuestas de Graduados en Línea, facilitando los procesos de recolección de la información y ahorro de recursos. En este proceso la UIAE tuvo un papel importante en coordinación con el CONARE.

### **Anuario Estadístico.**

Cuatro anuarios estadísticos sobre el quehacer universitario. Para cada año se elabora el anuario estadístico, con el propósito de dar cuenta sobre las diferentes actividades realizadas por las dependencias de la universidad. Para generar este documento los datos se solicitan a cada una de las dependencias participantes y se publica en el sitio web del CIEI y en las carpetas públicas.

En los últimos años, se han venido incorporando más temas relacionados con el quehacer institucional, lo cual, ha permitido agregar más dependencias al listado de fuentes primarias de las cuales se alimenta el informe.

### **Otras estadísticas**

Además de las estadísticas ya mencionadas, durante el período 2011 al 2014, se suministraron estadísticas a diferentes sistemas de información e investigaciones de instancias internas y externas a la universidad, por ejemplo para el Perfil de Ingreso del Estudiante, para el sistema de Indicadores de Centros Universitarios, para la UNESCO-CONARE, el CSUCA, Banco Mundial, para los indicadores de PLANES del CONARE, para el Estado de la Nación y para los estudiantes de la UNED. Se atendieron solicitudes sobre graduación total por carrera, sexo, centro universitario y grado académico. También se actualizan las bases de datos de CSUCA, PLANES y del Banco Mundial.

Dos informes de matrícula al Ministerio de Salud. En el 2013 se inicia con la generación de estadísticas de matrícula y graduación de las carreras vinculadas con la salud, para ser enviadas al Ministerio de Salud específicamente al Sistema Nacional de Recursos Humanos en Salud (SINARHUS).

### **Calidad de datos.**

Tres informes sobre calidad de los datos del SAE y otro en proceso. Todos los años se realiza una evaluación de la calidad de datos pertenecientes al Sistema Administrador de estudiantes (SAE), con el objetivo de coordinar con la Oficina de Registro las respectivas correcciones.

Estos documentos han servido de base para la elaboración por parte de la DTIC, de los requerimientos para la contratación de una empresa que se encargue de mejorar la calidad de los datos del Sistema de Administración de Estudiantes (SAE).

### **Atención a Solicitudes de Información.**

En los cuatro años se han atendido cerca de 147 solicitudes de información internas (CIEI) y externas correspondientes a las diferentes dependencias de la universidad, como por ejemplo: el Programa de Autoevaluación Académica (PAA), Vicerrectoría de Investigación, UCPI del AMI, ECEN, ECE, ECA, ECSH, entre otras.

En el 2012, se brindó asesoría metodológica y de información a la Defensoría de los Estudiantes (DEFE) para el diseño, revisión y aplicación de un cuestionario para una encuesta en línea y la generación del respectivo archivo en SPSS.

### **Actualización de la Página Web del CIEI.**

Al menos quince actualizaciones de la página web del CIEI, en el período de referencia. Cada año se actualiza la información estadística de la página Web del CIEI, con información de matrícula, graduados y anuario estadístico.

### **Respaldos de información.**

Ocho respaldos de información producida en el CIEI. La UIAE se ha hecho responsable de coordinar los respaldos de información de cada uno de los equipos utilizados por los colaboradores/as del CIEI. Estos respaldos se realizan cada semestre, con el propósito de tener la información almacenada en un disco externo.

Anteriormente, la UIAE coordinó con la DTIC para tener acceso a espacio en los servidores de esta instancia; no obstante, los avances logrados en el repositorio de información, no se pudo dar continuidad al proyecto. Como una medida paliativa a la pérdida de información y de equipos por picos de corriente o por obsolescencia del equipo, se compraron discos externos para respaldar la información de cada computadora.

### **Diseño de Estilo de los Estudios Realizados en el CIEI.**

Cerca de cuatro diseños diferentes elaborados. En el 2012, se realizaron varias propuestas sobre los estilos de presentación de los productos o estudios de cada una de las unidades del CIEI. Además, se realizó el montaje respectivo.

En el 2013, se realizó una revisión y actualización de los diseños propuestos.

### **Diagramación de Procesos UIAE.**

Cuatro procesos de la unidad diagramados. En el 2012, se elaboró la diagramación de los siguientes procesos: rendimiento académico, estadísticas de matrícula, anuario estadístico, informe de graduados. Además, se revisó en reunión de unidad cada uno de estos diagramas de flujo.

En el 2013, se realizó una nueva revisión y se hicieron las correcciones necesarias. Posteriormente, se dio el visto bueno a la diagramación de procesos de la UIAE.

### **Otras actividades.**

Como parte de otras actividades, en el 2012, se realizó la identificación de los indicadores para perfil digital y su reporte al CONRE y se da inicio con la solicitud de información a dependencias UNED para los indicadores PLANES.

También, en el 2013, se da inicio con la propuesta de visualización de información.

Además, se realizó una propuesta para una investigación exploratoria sobre el Acceso a Internet en las Comunidades, pero no se pudo concluir por falta de tiempo del personal a cargo.

También, se exploraron los motivos de la no respuesta del estudio de la DEFE, y se confrontaron los datos de SPSS y SAE.

Durante el 2014, se inició con el desarrollo de una aplicación para automatizar las consultas al SAE, en lo relacionado con el rendimiento académico de los cursos impartidos por la Institución.

Además, el personal de la UIAE forma parte de diferentes comisiones, entre ellas:

- Sistemas de Información Institucional,
- Normas TIC de la CGR (año 2012),
- Sistemas de Gestión de Desarrollo Personal,
- Observatorio Laboral de Profesionales,
- Sub Comisión indicadores CONARE (años 2011-2012),
- Sitios Web de la UNED Basado en Servicios.

## **UNIDAD DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

El Centro de Investigación y Evaluación institucional (CIEI), tiene designado como parte de las funciones definidas por el Consejo Universitario en la sesión 1560-2002 del 15 de marzo del 2002, la evaluación global de la Universidad; es así como se define el marco de acción de la Unidad de Evaluación Institucional (UEI), el cual responde no solo al mandato de creación del CIEI, sino también, al objetivo de creación de esta unidad; el cual, se basa en la consolidación de la evaluación institucional a través de un modelo evaluativo, centrado en la transformación para la mejora de la calidad universitaria que apoyen la toma de decisiones.

En los últimos años, se han llevado a cabo importantes esfuerzos para el fortalecimiento de las áreas de trabajo de la Unidad de Evaluación; mediante la revisión y redefinición de los objetivos y funciones de la Unidad, hoy por hoy, se cuenta con el referente teórico más importante y sobre el cual, se sientan

las bases del trabajo general de la UEI para los próximos años, el Modelo de Evaluación Institucional MEI.

Esta propuesta, actualmente está siendo trabajada por todo el equipo de trabajo de la UEI. Este proyecto consta de dos etapas; la primera, la construcción del gran referente teórico del modelo y, la segunda, la construcción de los componentes o elementos claves (prioritarios) que deberán ser evaluados en cada uno de las dimensiones del modelo; esta etapa será un proceso que involucrará a una serie de actores instituciones cuyo trabajo, estrategias y acciones, se encuentran estrechamente vinculados con las dimensiones del modelo.

Los objetivos específicos del trabajo de la unidad se resumen de la siguiente manera (Rojas, R. Arce, R. Sanchez, E. y Salguero, K. (2013). Objetivos y funciones de las Unidades del Centro de Investigación de Evaluación Institucional, p.5):

- Apoyar a la institución en el desarrollo de políticas institucionales orientadas a la evaluación para la transformación y mejora de la calidad universitaria.
- Generar metodologías evaluativas que apoyen a las diferentes instancias de la universidad que promuevan la mejora de sus servicios y la planificación institucional.
- Asesorar a la institución en la consolidación de “buenas prácticas de calidad” en la gestión universitaria.
- Generar indicadores institucionales que favorezca la toma de decisiones y la evaluación institucional.

Asimismo, las funciones generales de la Unidad son las siguientes:

- Proponer a las autoridades universitarias las estrategias y metodologías orientadas hacia la evaluación institucional de la UNED.
- Desarrollar el modelo de evaluación institucional y validar los procesos de evaluación en las diferentes instancias universitarias.
- Aportar en el fortalecimiento de una cultura evaluativa orientada hacia la transformación universitaria, mediante espacios de divulgación de los resultados y de formación en la temática.
- Asesorar a la institución en materia de políticas y lineamientos institucionales orientada a la evaluación para la transformación y mejora de la calidad universitaria.
- Definir, asesorar y validar metodologías e instrumentos evaluativos.
- Asesorar a la institución en la consolidación de “buenas prácticas de calidad” en la gestión universitaria.
- Construir indicadores institucionales que favorezca la toma de decisiones y la evaluación institucional.

De estos objetivos y funciones se derivan algunas de las líneas de trabajo, las cuales han sido revisadas y validadas por los colaboradores de la Unidad:

Figura No 1. Líneas evaluativas, UEI.



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de labores de la Unidad de Evaluación Institucional, 2013.

Es importante resaltar que la UEI recientemente ha tenido un cambio de coordinación; ya que, este proyecto estaba a cargo de la Mag. Rocío Arce Durán, la cual estuvo como coordinadora de la unidad por un período de 5 años. Actualmente, esta coordinación es asumida por Gabriela Guevara, quien anteriormente, asumió el puesto de evaluadora de esta misma unidad.

De esta manera, la finalidad del presente informe ejecutivo es brindar información sobre los principales logros alcanzados con el trabajo realizado por la Unidad de Evaluación Institucional del CIEI, así como, algunos factores que han limitado, de una u otra forma, el logro de los objetivos propuestos de este proyecto macro, como lo es la evaluación institucional.

### **Principales logros y productos.**

Como parte de los proyectos que la Unidad ha asumido como retos en los últimos años, se encuentran los siguientes:

- Evaluación sobre la estructura funcional y gestión de la Dirección de Extensión Universitaria, 2012.
- Evaluación de los efectos de la autoevaluación y acreditación académica en la gestión a nivel institucional, 2012.



- Evaluación de los servicios del CIDREB, 2012.
- Dictamen sobre las condiciones institucionales en relación con el cambio de horario en los Centros Universitarios, 2012.
- Indicadores de gestión de centros universitarios, desde el 2011 a la actualidad.
- Evaluación de los planes de trabajo de Jefes y directores-as, 2012.
- Evaluación de los logros del IFCMDL 2009-2012, 2012.
- Creación de la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad Universitaria, 2013.
- Estudio sobre el perfil académico del estudiante de primer ingreso a la UNED, 2010 y 2013.
- Propuesta metodológica para la evaluación de los servicios universitarios (diseño evaluativo), 2013.
- Propuesta metodológica para la evaluación de las tutorías regionales (I etapa -presentada a contrapartes-: Diseño de evaluación), 2014.
- Creación de un modelo de evaluación de centros universitarios, 2011 con ajustes de la metodología en el 2014.
- Autoevaluación del Centro Universitario de Sarapiquí, 2014.
- Evaluación de los servicios de los centros universitarios, 2014.
- Dictamen sobre la aplicación de la ley 7600 en la UNED, 2013.
- Elaboración de guías evaluativas como parte de la sistematización de las experiencias de los procesos evaluativos llevados a cabo en los últimos años.
- Construcción de un modelo de evaluación institucional como parte de la estrategia de evaluación global de la universidad y la base del trabajo de la UEI (I Etapa), 2014.

**Apoyo y asesoría metodológica en comisiones institucionales:**

- Comisión de evaluación de jefes y directores.
- Comisión de Indicadores de Gestión Académica (Iniciativa 9, equipo de SIATGI).
- Comisión Institucional de Asuntos Estudiantiles.
- Comisión de Indicadores de Gestión Académica (Iniciativa 9, equipo de SIATGI)

- Comisión de seguimiento al plan de mejora institucional y equipo de apoyo a la revisión del plan estratégico IFCMDL.

### **En nivel de planificación general:**

- Trabajo desarrollado por líneas evaluativas o temáticas, fundamentado bajo la lógica o expectativa de creación del Modelo de Evaluación Institucional.
- Creación de un plan de inducción a funcionarios-as de primer ingreso: se cuenta con un instructivo y un archivo digital con los principales documentos institucionales que debe conocer el funcionario-a de primer ingreso.
- Se cuenta con un reservorio de información (Dropbox), lo que fomenta la socialización de la información en cada uno de los proyectos y actividades que se realizan.
- La unidad cuenta con un plan de capacitación interna, el cual es facilitado por cada una-o de los compañeros-as de la Unidad.
- El trabajo en equipo: en cada proyecto se cuenta con la participación de una persona líder y un co-evaluador-a con el fin de facilitar el desarrollo y ejecución del proceso por medio de apoyo y acompañamiento del equipo.
- Se cuenta con mecanismos administrativos para el desarrollo de proyectos, tareas, acciones o actividades en la unidad: Minutas, formatos de informes, reuniones para la presentación, revisión y validación de propuestas metodológicas, procedimientos de revisión de los proyectos, entre otros.
- Estrategias de articulación con dependencias de VIPLAN, en este sentido, contamos actualmente con proyectos que son desarrollados de forma articulada con el CPPI: Indicadores de gestión de CeUs y Modelo de evaluación de centros universitarios.

Es importante resaltar, que si bien, existe una planificación general que responde a la propuesta del Modelo de Evaluación Institucional, muchos de los proyectos mencionados anteriormente, han respondido a solicitudes expresas del Consejo de Rectoría o Consejo Universitario; que por el carácter de la solicitud, han sido prioridad sobre las líneas evaluativas establecidas dentro de la planificación de la unidad.

### **Principales limitaciones**

A pesar de los esfuerzos que se han realizado para consolidar el trabajo de la unidad, esta no se escapa de la realidad que muchas dependencias de la UNED viven actualmente; la falta de recursos, condiciones de clima laboral adversas y la carencia de estrategias de seguimiento de proyectos como parte de una planificación consolidada; son solo algunos de los factores generales que de forma

directa o indirecta, han limitado, de una u otra forma, alcanzar en un 100% el logro de los objetivos propuestos en la Unidad.

Las principales limitaciones se centran en 4 grandes categorías:

1. Recursos:

Actualmente, el CIEI no cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de proyectos como es el caso de las giras, contrataciones para realizar encuestas, transporte, equipo tecnológico (cámaras, grabadoras), entre otras. Estas son solo algunas condiciones mínimas que se requieren para el desarrollo de una evaluación o investigación; sin embargo, forman parte de la realidad a la que la planificación del CIEI debe ajustarse.

2. Personal:

El alto nivel de rotación de personal que ha sufrido y sigue sufriendo la unidad, es un factor determinante en el logro de sus objetivos. Lamentablemente, en los últimos 4 años, de 13 personas, se han movilizadо alrededor de 8; un promedio de 2 personas por año; siendo la UEI la unidad que ha tenido el más alto porcentaje de rotación de personal.

Este indicador vislumbra un efecto negativo, no solo en la estabilidad del personal, sino también en el logro de los objetivos de los proyectos; ya que, la experiencia de cada una de estas personas, se ha ido perdiendo producto de esta rotación.

Actualmente, se cuenta con un equipo conformado por 4 evaluadoras en plazas profesionales (incluida la coordinación) y una plaza de apoyo asistencial. En este momento, no están cubiertas en su totalidad las plazas existentes; ya que, una de ellas fue trasladada a la Vicerrectoría de Planificación y otra de medio tiempo, requiere que se realice la solicitud del proceso de atracción por parte de la Oficina de RRHH. Esta situación, ha llevado a la generación de estrategias de priorización de los proyectos.

3. Clima laboral:

Este es un factor que, en nivel general, ha influido en el trabajo de las unidades del Centro; donde el ambiente laboral no propició, al menos en los últimos dos años, la generación de acciones o estrategias de trabajo articulado entre las unidades, teniendo como consecuencia la duplicación de esfuerzos en algunos proyectos.

Cabe mencionar, que se están realizando importantes esfuerzos a lo interno del Centro y en colaboración con la Vicerrectoría de Planificación para mejorar esta condición.

4. Consolidación de estrategias de gestión:

Como parte de las estrategias de planificación, en la unidad existen una serie de mecanismos para el control y seguimiento de los proyectos, actividades y acciones; sin embargo, una de las limitaciones fue la implementación efectiva de estos mecanismos, lo que dio cabida a que los resultados no pudieran ser obtenidos en los períodos establecidos (proyecciones en términos de tiempo) o que en algunos de los casos, no se cumplieran a cabalidad con las expectativas del proyecto.

5. Abordaje metodológico de los proyectos:  
Es necesaria la redefinición de las estrategias relativas al abordaje metodológico en términos de las técnicas de recolección de la información; ya que, una de las limitaciones que más ha pesado en las evaluaciones, es la baja respuesta de la población estudiantil y en general, al momento de realizar una consulta. Esto ha causado en muchos de los casos, la realización de ajustes metodológicos significativos, los cuales están relacionados de forma directa a la falta de recurso humano necesario para realizar encuestas, entrevistas u otros (cuando son muestras de gran tamaño), la falta de recursos económicos que puedan facilitar la contratación de personas externas que puedan realizar estas acciones y la necesidad de implementar en la unidad como estrategia, el testeo o piloto previo al diseño evaluativo, de tal manera que permita tener de forma más clara el contexto y las variables evaluativas de los proyectos.

### **Expectativas**

Como principales expectativas de la Unidad de Evaluación Institucional están:

- Mejora del clima laboral en el CIEI.
- Consolidación del Modelo de Evaluación Institucional y el trabajo mediante las líneas evaluativas propuestas en este modelo.
- Fortalecimiento de los procesos y mecanismos de comunicación y articulación interna y externa a la Unidad.
- Mayor fortalecimiento del trabajo en equipo a lo interno de la Unidad.
- Consolidación de estrategias de planificación y seguimiento de los proyectos.
- Estabilidad laboral.

## **DIRECCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN Y COOPERACIÓN. DIC**

### **INFORME DE LABORES 2011 -2014**

La Dirección de Internacionalización y Cooperación (DIC) inició sus funciones en el segundo semestre del año 2011, con el Objetivo de contribuir al desarrollo y calidad de las actividades sustantivas de la Universidad por medio de la incorporación de criterios de internacionalización en los procesos institucionales. En estos años, hasta octubre 2014, ha obtenido los siguientes logros:

- Informe de bases organizativas de la Dirección conforme al acuerdo del Consejo Universitario CU tomado en sesión 2004-2009, el 4 de noviembre del 2009, Art. I, inciso 5), listo para ser enviado al Consejo Universitario.
- Visitas a centros universitarios y consejos de escuela para la presentación de la estructura de la Dirección y procedimiento de las unidades de proyectos y convenios, con el fin de que se conozcan los servicios que la Dirección puede ofrecer y a la vez, recibir retroalimentación de las necesidades de los funcionarios.

- Elaboración de un plan estratégico de capacitación para los funcionarios de la Dirección para un periodo de 5 años.
- Se elaboró una base de datos de estudiantes participantes en movilidad y funcionarios en el exterior, tanto en becas, como en representaciones oficiales mediante las resoluciones de Rectoría, que son enviadas a la DIC.
- Estudio de las estructuras de las oficinas de relaciones internacionales de las universidades del CSUCA.
- Estudio de las universidades a distancia o con modelos a distancia que tienen unidades de vinculación o enlace con el sector externo.
- Participación en el acta de la IV Reunión del Mecanismo de Consultas Políticas Bilaterales Panamá - Costa Rica.
- Apoyo para la obtención de visas de especialistas internacionales a Costa Rica y de funcionarios y estudiantes de la UNED a otros países.
- Atención de funcionarios que aspiran a una beca internacional.
- Atención de visitas internacionales, tanto funcionarios, embajadores, como estudiantes.
- Colaboración en la organización de congresos en la UNED.

## **UNIDAD DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN**

- Coordinación y Asesoramiento a la Comisión Institucional de Valoración y Seguimiento de Proyectos de Cooperación, en los proyectos presentados por los funcionarios e instancias institucionales.
- Utilización de herramientas tecnológicas (Facebook - Pagina Web, correo electrónico) para la divulgación de convocatorias y oportunidades de cooperación nacional e internacional.
- Articulación con las Comisiones de Investigación y Extensión (COMIEX) de las escuelas en materia de cooperación.
- Participación en taller de proyectos para funcionarios en conjunto con el CECED.
- Realización de taller de formulación de proyectos con la metodología de Marco Lógico a los funcionarios del Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM) promovido por el Centro de Planificación y Programación Institucional.

- Fortalecimiento de la información generada en la dependencia a través de la elaboración de bases de datos (Organismos de cooperación, temas de cooperación y contactos).
- Participación y apoyo en los talleres de la Región Pacífico Sur (Ciudad Neilly) en el marco de las iniciativa binacional Costa Rica – Panamá, de los cuales se obtuvo una matriz de líneas de acción sobre las cuales, se pueden generar proyectos de cooperación.
- Participación en las mesas de diálogo promovidas por la Fundación FREEDRICH EBERT STIFTUNG (FES América Central), para la mitigación y adaptación al cambio climático en Centroamérica y coordinación con la dirección de carbono neutral y cambio climático del MINAET para la búsqueda de fondos en mitigación y adaptación al cambio climático.
- Participación en la red de cambio climático institucional.
- Participación activa en la Comisión Académica para proyectos AMI, elaboración de formularios de valoración y guía para presentación de proyectos del AMI.
- Se elaboró un plan de trabajo con la Red de cooperación (REDCO), se coordinó con el CECED capacitaciones en formulación de proyectos.
- Colaboración técnica en diferentes comisiones, como apoyo a la Dirección de Cooperación.
- Se elaboró un proyecto para la Red Global.
- Elaboración del procedimiento institucional de proyectos de cooperación aprobado por el Consejo de Rectoría.
- Diseño y elaboración del Instructivo para Formulación de Proyectos.
- Elaboración y presentación de propuesta de cooperación MICITT – MOST, en coordinación con la UNA, ITCR, CENIBiot y UNED al Gobierno de la República Popular de China.
- Elaboración de una matriz con las áreas de interés de la Educación Superior Costarricense con las universidades públicas, para el Ministerio de Planificación y Política Exterior, con el fin de definir las políticas nacionales en materia de cooperación internacional.
- Unificación y simplificación de procedimientos para la elaboración y presentación de proyectos de cooperación con las diferentes instancias involucradas de la universidad mediante talleres, los cuales están en proceso.
- Apoyo a los funcionarios en el área técnica, formulación y presentación de 64 proyectos de cooperación ante los diferentes organismos; de los cuales, se han presentado 36 proyectos a organismos de cooperación nacional y 28 a organismos de cooperación internacional. Se adjuntan gráficos por año.

Proyectos 2011	
Nacionales	<b>11</b>
Internacionales	<b>4</b>

Proyectos 2012	
Nacionales	8
Internacionales	6

Proyectos 2013	
Nacionales	10
Internacionales	7

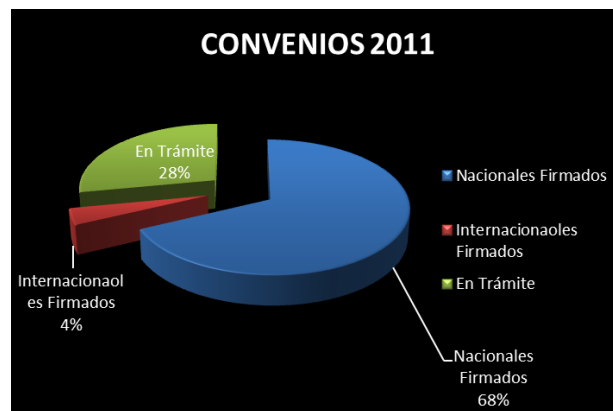
Proyectos 2014	
Nacionales	7
Internacionales	12

## UNIDAD DE CONVENIOS

- Se realizó un taller para la capacitación y homologación de conceptos en el que participaron la Oficina Jurídica, la DIC, la Rectoría y la Vicerrectoría Académica.
- Elaboración de un procedimiento de convenios, el cual se encuentra listo para ser enviado al CONRE.
- Se alimentó la base de datos con convenios digitalizados, los cuales pueden ser accedidos desde la página web.
- Se retroalimentaron los formularios de convenios para su mejoramiento.
- Se firmaron 82 convenios de los cuales, 68 corresponden a organismos nacionales y 14 a organismos internacionales. Otros convenios se encuentran en proceso.
- Se mantienen en trámite, por consultas a la oficina jurídica o a las contrapartes internas y externas de la universidad, 69 convenios. Se han archivado, por pérdida de interés de las contrapartes involucradas, 41 convenios.

TIPO DE INSTRUMENTO	CANTIDAD
Nacionales Firmados	17
Internacionales Firmados	1
En Trámite	7
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

CONVENIOS 2012	CANTIDAD
Nacionales Firmados	16
Internacionales Firmados	5
En Trámite	79
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.





Fuente: Elaboración propia.

CONVENIOS 2013	CANTIDAD
Nacionales Firmados	18
Internacionales Firmados	3
En Trámite	187
<b>Total</b>	<b>208</b>

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

CONVENIOS 2014	CANTIDAD
Archivados	41
En Trámite	69
Firmados Internacionales	5
Firmados Nacionales	17
<b>Total de Convenios 2014</b>	<b>132</b>

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

## UNIDAD DE ENLACE CON EL SECTOR EXTERNO

Contribuyendo al objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 GU-3 “Desarrollar una estrategia de austeridad y utilización eficiente de los recursos”, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Participación en el proyecto internacional UNITRANFER “Gestión del cambio para mejorar la transferencia de conocimientos y la colaboración entre instituciones de educación superior y su

entorno económico”, financiado por el DAAD y CONARE para la elaboración de una propuesta de la unidad de enlace con el sector externo, cuyos módulos se llevaron a cabo en Alemania, México y Costa Rica.

- Realización de 6 talleres con cada una de las Escuelas, Vicerrectoría de Investigación y Dirección de Extensión, con el fin de conocer las experiencias y potencialidades de las instancias para la vinculación con el sector externo.
- Formalización del proyecto de vinculación “Asesoría y Capacitación en el Desarrollo y Manejo de Cursos en Línea para Universidades”. Este proyecto fue elaborado en conjunto con las instancias involucradas (PACE, PAL, CECED) y fue aprobado por el Consejo de Rectoría, con el fin de ofrecerlo a universidades públicas y privadas, tanto nacional, como internacionalmente.
- Realización de taller “Innovación educativa y uso de las TIC en la enseñanza universitaria”, por medio del cual, se dieron a conocer los enlaces que se han desarrollado con IT Academy, ISACA y Academia CISCO y los beneficios que pueden derivarse de la relación con estos proyectos para toda la comunidad.
- Participación activa en la Comisión Nexos Universidad – Empresa del CONARE y en la organización del II Congreso Nacional de Innovación.
- Asesoría en proyectos de vinculación con el sector externo, los cuales se muestran en el cuadro que se muestra más abajo.
- Presentación de una propuesta de reglamento de vinculación con el sector externo en conjunto con FUNDEPREDI.

<b>Nombre del Proyecto Vinculación 2014</b>	<b>Instancia</b>
Programa de Especialización en Gobernanza en TI.	ECEN - Gabriela Garita.
Programa de Cursos de Protocolo a Empresas e Instituciones.	Mercadeo.
Propuesta para Capacitación y Asesoría en el Desarrollo y Manejo de Cursos en Línea mediante la plataforma Moodle.	Dirección de Producción de Materiales / CECED / PACE.
Plan Maestro Puerto Limón / Proyecto Nacional de Limón Ciudad Puerto.	PROCITT de la Vicerrectoría de Investigación.
Preproducción del video Descubriendo la U.	Audiovisuales.

## **MOVILIDAD ESTUDIANTIL**

Con base en el programa de movilidad estudiantil que los Rectores crearon en CONARE en el 2013 con un fondo inicial de ₡50.000.000 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Se definieron los lineamientos generales de movilidad estudiantil para el Programa de CONARE en conjunto con las siguientes universidades: Universidad Nacional, Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad de Costa Rica.

- Se creó una comisión a lo interno de la universidad, avalada por la Rectoría, compuesta por la Dirección de Internacionalización y Cooperación, quien coordina, la Dirección de Asuntos Estudiantiles y la Federación de Estudiantes, la cual fue fortalecida, al finalizar el año, con la representación de la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría Ejecutiva y la Vicerrectoría de Investigación.
- Se realizó un taller, en el cual participaron los Directores de las Escuela, representantes de las Vicerrectorías de Investigación y Académica y el Director de Posgrado.
- Se impartieron talleres de información a los directores de las Escuela, Vicerrectorías Académica y de Investigación, Dirección de Extensión y encargados de programa.
- Se presentó una propuesta de procedimiento al CONVIACA, la cual fue aprobada.
- Se han mejorado los formularios de solicitud y los procedimientos de elaboración de resoluciones, acuerdos y comunicación con las áreas administrativas y con los estudiantes.
- Se logró otorgar la movilidad a 35 estudiantes de la UNED en actividades académicas, principalmente a América del Norte, América del Sur y a Europa, tal como se muestra en los cuadros y gráficos siguientes.

<b>Movilidad Estudiantil Año 2013</b>	
Total Movilidad Estudiantil	25
Total de Centros Universitarios	14
Pasantías	3
Congreso	15
Becas-Cursos Cortos	7

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

## Regiones

América del Norte	8
América Central	2
América del Sur	9
Europa	6

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

<b>Movilidad Estudiantil Año 2014</b>	
Total Movilidad Estudiantil	10
Total de Centros Universitarios	7
Pasantías	2
Congreso	1
Becas-Cursos Cortos	7

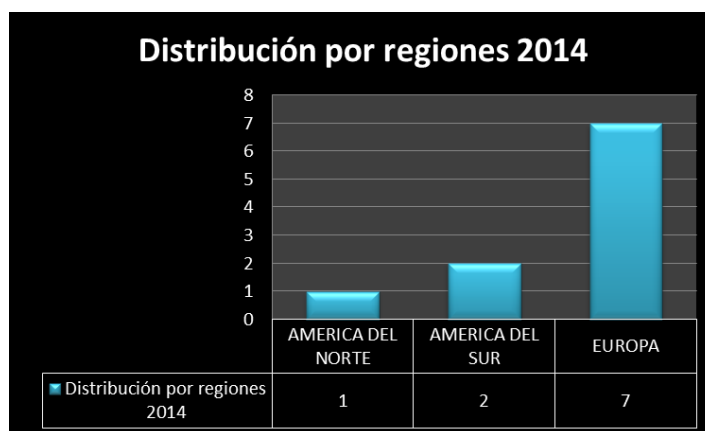
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Regiones 2014	
América del Norte	1
América del Sur	2
Europa	7

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

### Expertos Internacionales.

La Dirección coordinó la visita de expertos internacionales, con el fin de realizar talleres para funcionarios de la universidad y estrechar lazos con miras a futuras alianzas o proyectos conjuntos.

Se contó con la visita del señor Jesús Sebastián, Investigador Científico y Consultor Internacional, quien ofreció una asesoría a la Dirección de Internacionalización y Cooperación sobre las funciones de la DIC y sugerencias a las estrategias que se llevan a cabo en el tema de la internacionalización.

Leonardo Urrego, Jefe de la unidad de planificación de la UNAD de Colombia, ofreció un taller de Planificación y Control de Calidad a la Vicerrectoría de Planificación.

Se llevó a cabo una videoconferencia con la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados de la UNAD Colombia y la Dirección de Asuntos Estudiantiles, en la que se desarrollaron

temas relevantes del quehacer de ambas instituciones, con la finalidad de fortalecer las áreas del plan estratégico que DAES se encuentra desarrollando.

Se llevó a cabo una videoconferencia con el señor Carlos William Mera de la UNAD de Colombia, para la Escuela de Ciencias de la Administración, sobre planificación estratégica utilizando la metodología prospectiva.

Se contó con la visita del Dr. Frank, Dellmann, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Ciencias Aplicadas de Münster, Alemania, quien realizó un conversatorio con personal de la Escuela de Ciencias de la Administración.

Bladimir Víquez, Director Cooperación Internacional, UNACHI, Presidente SIESCA, visitó la UNED, con el fin de valorar el Plan de trabajo del SIESCA 2012-213 con las universidades públicas de Costa Rica.

Se atendió al embajador de Honduras en Costa Rica, señor Juan Alberto Lara Hueso.

Se recibió al embajador de Israel en Costa Rica, señor Avraham Haddad de Estados.

Se atendió al señor embajador de Costa Rica en El Salvador, señor Carlos Manuel Echeverría.

### **Estrategia de divulgación**

Se logró la ubicación de la Dirección de Internacionalización y Cooperación en la página principal del sitio web institucional, con el fin de que sea de fácil acceso a lo externo de la universidad.

Se creó de un emblema representativo para la Dirección que fue aprobado por el Consejo de Rectoría.

Se elaboró el catálogo de servicios y folleto publicitario que acompañará nuestra labor de difusión y promoción.

Se visitó a los Consejos de las Escuelas y se realizaron giras a los Centros Universitarios y al Consejo del PACE para divulgar las funciones de la Dirección.

Se realizó transferencia de información para la formulación de proyectos a través de documentos digitales y exposición abierta.

Se efectuó la divulgación de becas en licenciatura, maestrías, posgrados, doctorados, programas, cursos cortos para personal administrativo/académico, proyectos, conferencias internacionales con diversos organismos

Se elaboró un DVD (multimedia) en conjunto con el PEM para divulgación de la universidad en eventos internacionales y visitantes externos que muestra, de manera digital e ilustrada, la información estratégica de la UNED; este multimedia lleva el nombre de: **Fortalecimiento de la Internacionalización en la UNED.**

Se desarrolló un perfil de Facebook, con el fin de enviar convocatorias, anuncios y conceptos de la internacionalización.

Se desarrolló un enlace de twitter, con el fin de enviar noticias sobre los temas de internacionalización y cooperación.

### Comisiones.

La Dirección de Internacionalización y Cooperación participa en varias comisiones, tanto a lo interno, como a lo externo de la universidad según se muestra en el cuadro siguiente:

<b>Nombre del Funcionario</b>	<b>Nombre de la Comisión o Equipo de Trabajo</b>
<b>Marjorie Marchena Bustos</b>	Comisión Nexo Universidad Empresa de CONARE.
	Comisión Académica AMI.
	Comisión de Proyectos de Investigación e Innovación.
	Red de Cambio Climático-UNED.
	Comisión Institucional de Formulación y Evaluación de Proyectos de Cooperación.
	Red GDLN América.
	Red FRIEDRICH EBERT STIFTUNG.
<b>Cecilia Barrantes Ramírez</b>	Comisión Nexo Universidad Empresa de CONARE.
	Comisión Institucional de Formulación y Evaluación de Proyectos de Cooperación. (coordinadora)
	Consejo Institucional de Becas.
	Comisión de movilidad estudiantil internacional (coordinadora)
	Comisión de Proyectos de Investigación e Innovación.
	SIESCA (Sistema de Internacionalización del CSUCA).
	Red INCA Red de Internacionalización de Centro América.
	Red GDLN América.
<b>Jorge Camacho Barboza</b>	Comisión de Institucional de Desconcentración.
	Comisión Institucional de Formulación y Evaluación de Proyectos de Cooperación.
<b>Wendy Calderón Zúñiga</b>	Comisión Institucional de Formulación y Evaluación de Proyectos de Cooperación.
	Comisión de movilidad estudiantil internacional.
<b>Nuria Leitón García</b>	Comisión de movilidad estudiantil internacional.



## **Sistema Internacionalización Educación Superior (SIESCA)**

Se completó la propuesta para el Programa permanente de movilidad académica regional. Posteriormente, fue firmada por los rectores. Asimismo, se elaboró el procedimiento para su aplicación.

Se desarrollaron planes de trabajo de las subcomisiones para el fortalecimiento de las oficinas de relaciones internacionales 2014, Comisión que coordina la UNED.

Se desarrolló un taller de formulación de proyectos (Marco Lógico) impartido por la señora Mayra Falck, Vicerrectora de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

Se ejecutaron varios proyectos de movilidad estudiantil y académica en el Marco del Programa de Movilidad Académica Regional. (Capacitación a funcionarios del CSUCA en cursos en línea en la UNED, Curso de Valores y Prácticas Democráticas en la UNED y Restauración de ecosistemas vulnerables)

Se inició una propuesta para impartir el programa de inglés en línea a funcionarios y estudiantes de las universidades del CSUCA impartido desde la UNED, propuesta que está en proceso desde la Vicerrectoría Académica y la DIC.

Se impartieron videoconferencias desde la UNED al CSUCA: "Lecciones aprendidas en Cooperación Internacional" que dictará doña Ana Sittenfeld, Exdirectora de Asuntos Internacionales de la Universidad de Costa Rica y Gestión de recursos para la investigación en la Universidad de Costa Rica, dictada por el Ph.D Domingo Campos Ramírez director de la gestión de investigación de la Universidad de Costa Rica.

## **Comisión de Internacionalización de la Oferta Académica.**

Participación en la comisión de Internacionalización de la oferta en la que realizó una encuesta a los Directores de Escuela, con la intención de medir su percepción sobre cuatro posibles escenarios de un plan de internacionalización y 19 criterios repartidos en tres dimensiones institucionales: calidad, cobertura y equidad. Se utilizó una matriz de escogencia con el uso de ítem en formato de escala Likert. El resultado de este proceso dio a luz los escenarios de una posible internacionalización escogidos por los directores de Escuela.

Se revisó entre los integrantes de la comisión, en especial funcionarios de PPMA, el estatus de uso de las plataformas virtuales de los programas propuestos por los directores de Escuela y Posgrado, para una futura oferta internacional de los programas.

Se elaboró un Plan de acciones a realizar para internacionalizar la oferta académica, sustentado en una encuesta y entrevista a directores de escuela y posgrados para conocer la percepción sobre la internacionalización y los programas que la universidad está en capacidad de internacionalizar.

## **Consejo de Becas Institucional COBI.**

Participación en la elaboración del procedimiento de becas internacionales.

Participación en la elaboración de una propuesta de procedimiento de becas AMI.

Participación en la propuesta del Plan de Capacitación Institucional 2014.

Cumplimiento de las becas solicitadas por funcionarios 2012 a la fecha.

Elaboración de programas de pasantías institucionales (presupuesto AMI, presupuesto COBI y presupuesto carreras acreditadas)

### **Comisión NEXO Universidad – Empresa**

Coordinación de la Comisión Nexo Universidad Empresa de CONARE.

Participación en el Diseño y Coordinación del Segundo congreso nacional de innovación para el año 2014, en conjunto con el ITCR, UCR y UNA, cámaras de empresarios y ministerios.

Talleres con las cámaras de industrias, comercio, instituciones públicas, empresas, entre otros, como parte de la consulta y construcción conjunta del programa del congreso 2014.

### **Comisión de Directores de Relaciones Internacionales CONARE.**

Propuesta de proyectos a la República Popular China Convenio MICITT- MOST.

Propuesta conjunta de las Políticas de Cooperación Internacional para el Ministerio de Planificación y Política Económica.

Trabajo y propuestas conjuntas al Convenio de Reconocimiento de Títulos de CSUCA.

Asamblea extraordinaria del SIESCA en Costa Rica.

### **Red de Enlaces de Cooperación REDCO.**

Se creó una Red de Enlaces Institucional de apoyo en los diferentes procesos a desarrollar en el ámbito de la internacionalización y la cooperación Institucional, proyecto que fue presentado mediante una moción al IV Congreso Universitario.

Se llevó a cabo un taller con la Red de enlaces con la finalidad de definir algunos conceptos básicos de la internacionalización y la cooperación institucional y establecer, en conjunto, los objetivos y las líneas de apoyo de la Red.

Se promovió la capacitación de la Red de Enlaces que da apoyo en los diferentes procesos a desarrollar en el ámbito de la internacionalización y la cooperación institucional, donde participan representantes de las diversas áreas estratégicas de la Universidad, el objetivo fue la capacitación de sus miembros, con el fin de que sean multiplicadores y generar capacidades a lo largo de toda la

Institución en esta materia. Se impartió un taller coordinado con la Dirección de Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto “Cancillería”.

Se visitó a los Centros Universitarios Regionales en coordinación de cada enlace de la REDCO a nivel regional, lo que permitió que los enlaces conozcan el quehacer de la DIC. Esto fortaleció a los enlaces para que sean los puentes de transferencia de información y gestión entre las regiones y la DIC.

Los integrantes de la REDCO visitaron los laboratorios y conocieron el funcionamiento del CENIbiot para futuros convenios, investigaciones u otros.

### **Red Global.**

Se elaboró una propuesta de plan estratégico para que la UNED siga participando en la red global de aprendizaje para el Desarrollo, por sus siglas en inglés, (GDLN), la cual será presentada en el 2014 a la secretaría ejecutiva de la GDLN y a las autoridades de la universidad.

### **Redes y Adhesiones.**

Se logró junto con las unidades académicas la adhesión a estos organismos:

Asociación de Sistemas de Información, Auditoría y Control (ISACA), importante para la capacitación interna y externa de la UNED en el tema de la gestión de tecnologías de información, seguridad, calidad, auditoría, control, contabilidad y administración.

Academia CISCO, lo que significa una apertura para la población que desea capacitarse en redes; brindando así una oportunidad a aquellos que no han terminado sus estudios. Además, el perfil del estudiante egresado de la Academia CISCO le permitirá incorporarse en el mercado laboral de manera rápida.

RED INCA, Red de Internacionalización de la Educación Superior en América Central. A través de esta red se han ofrecido videoconferencias en diversas temáticas y se abre el espacio para la negociación de proyectos conjuntos con universidades públicas y privadas de Centro América.

Fundación Costa Rica por Siempre. Esta adhesión se llevó a cabo por medio de FUNDEPREDI, con el fin de participar en proyectos de cooperación relacionados con Canje por deuda en temas referentes a la conservación del ambiente.

### **Limitaciones.**

#### **1. Recurso Humano:**

Se han presentado grandes dificultades en la conformación del equipo de trabajo debido al retiro de varios funcionarios que se han trasladado fuera de la universidad, lo que implica que las plazas han estado desocupadas por extensos períodos, lo que ocasiona que se deba estar en constante inducción de las personas que ingresan a la DIC.

El personal con que cuenta la dirección es insuficiente para las funciones que la DIC realiza y están sobrecargados de trabajo.

2. Comunicación:

Una de las limitaciones encontradas es la de comunicación y obtención de respuesta rápida de las diversas oficinas en especial de la Oficina Jurídica en la valoración de los convenios. Otra limitación es no contar con información relevante de los proyectos que la universidad realiza y las prioridades institucionales para la búsqueda de alianzas y recursos en esas áreas.

3. Transporte:

Se ha tenido dificultad para contar con el transporte necesario para el traslado a las diversas reuniones en la Cancillería, Mideplan, Embajadas, CONARE y Organismos de Cooperación, que son parte indispensable del quehacer de la Dirección; así como, el traslado a los centros universitarios para la búsqueda de fondos y formulación de proyectos y el traslado de visitas del exterior.

4. Recursos Financieros:

Se requiere de un mínimo de recursos financieros que permitan a la Dirección la realización de talleres, actividades de sensibilización de la internacionalización, las contrapartes para participar en algunas actividades y proyectos, viáticos para visita a Centros Universitarios en la búsqueda de fondos y formulación de proyectos y las actividades de protocolo necesarias también, para la relaciones con entidades nacionales e internacionales.

Asimismo, las contrapartes necesarias para las alianzas que se desean concretar con respecto a la movilidad; ya sea, a través de proyectos comunes, operacionalización de convenios, etc.

Se envió un presupuesto de necesidades en una modificación presupuestaria, en conjunto con toda la Vicerrectoría de Planificación, no se ha recibido respuesta.

5. Unidad de Costos:

Existe la necesidad de una Unidad de Costos que calcule los costos estimados dentro de los convenios, proyectos y acciones de movilidad que realiza la Dirección.

## **FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA. FUNDEPREDI**

### **INFORME DE LABORES**

**Responsable:** Dra. Lilly Cheng Lo.

**Período de gestión:** mayo 2014-octubre 2014 (6 meses).

**Objetivo general:** Coadyuvar al cumplimiento de la misión y fines de la Universidad Estatal a Distancia, facilitando condiciones ágiles en la gestión de proyectos/programas y actividades

universitarias ligadas a la investigación, docencia, extensión y desarrollo tecnológico con entes del sector nacional e internacional.

Durante el año 2014 se llevaron a cabo actividades enfocadas al cumplimiento de los objetivos planteados:

- Dar seguimiento a los acuerdos establecidos por la Junta Administrativa de la FUNDEPREDI
- Coordinar acciones con los encargados de proyectos en aspectos relacionados con la gestión financiera y administrativa de los proyectos.
- Mejorar la comunicación con diferentes instancias de la UNED en cuanto al rol de la FUNDEPREDI, ya que, al asumir la Dirección Ejecutiva de la FUNDEPREDI se determinó la existencia de vacíos de información sobre el quehacer de la Fundación.
- Actualizar la inscripción de FUNDEPREDI en el sistema de compras públicas: Compra Red.
- Atender los requerimientos de la auditoría externa y la auditoría interna de la UNED.
- Fortalecer la vinculación entre la Dirección de Internacionalización y Cooperación (DIC) a través de la participación en la Comisión Institucional de Proyectos, coordinada por la DIC.
- Participar en la propuesta del Reglamento de Vinculación Externa y actualización del Convenio UNED-FUNDEPREDI.
- Proponer cambios en el sitio web y procedimientos administrativos/financieros en la FUNDEPREDI.

### **Logros concretos.**

- Atención de una cartera de 30 proyectos y de 10 proyectos en etapa de formulación y/o presentación.
- Promoción y divulgación sobre el quehacer de la FUNDEPREDI en distintas instancias de la UNED y a nivel externo.
- Representación de proyectos provenientes de distintas instancias (Escuelas: ECEN, ECSH, ECE, ECA, Dirección Extensión, Vicerrectoría Investigación, Centros Universitarios, Editorial, entre otros).
- Ejecución de 2 proyectos de Cooperación.
- Emisión de estados de cuenta mensuales de los proyectos.

- Participación en compras directas y licitaciones en el sistema de compras públicas a través de Compra Red.
- Adquisición de activos para proyectos y donados a la UNED.
- Facturación anual al 30 de octubre de 190 millones de colones y al 30 de diciembre de 225 millones de colones, aproximadamente.
- Estados financieros auditados de FUNDEPREDI período 2012 y 2013 con opinión limpia.
- Propuesta de actualización del sitio web, participación en redes sociales, boletín de FUNDEPREDI.

### **Actividades en proceso.**

Para el año 2015, se considera importante llevar a cabo las siguientes acciones:

- Revisar con la Junta Administrativa, recomendaciones brindadas por la auditoría interna de la UNED relacionadas con normativa de la Contraloría General de la República y la relación UNED-FUNDEPREDI.
- Actualizar el Convenio marco UNED-FUNDEPREDI.
- Realizar una convocatoria de la Asamblea de Patrocinadores.
- Presentar a la Junta Administrativa la modificación del Acta Constitutiva para corregir el error de registro de suplentes en la Junta.
- Revisar y actualizar los procedimientos administrativos, financieros, contables y de proyectos.
- Elaborar un Plan estratégico para la FUNDEPREDI.

### **Relacione sus productos, según el Plan de Desarrollo Institucional 2011 – 2015.**

La FUNDEPREDI, al trabajar en forma conjunta con las distintas instancias de la UNED, contribuye también a los siguientes puntos del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015:

#### **A.2. Alternativas de financiamiento:**

La tendencia es que universidades públicas, en sus respectivos planes estratégicos, presenten como alternativas de financiamiento:

- Optimización en el uso de los recursos;
- Búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas como la venta de servicios de investigación y conocimientos;

**A.6. Integración de la investigación básica y aplicada:**

La orientación hacia la "investigación para la innovación" y la "investigación sobre innovación", ha provocado cambios organizacionales en las universidades para responder a la llamada "triple hélice" de vínculos entre universidad/gobierno/sector productivo, que permitan también obtener mayores ingresos financieros.

**A.7. Responsabilidad Social Universitaria:**

La responsabilidad social lleva implícitas dos grandes dimensiones: la innovación y la calidad. Tal como se establece en el PLANES, las universidades deben contar con procesos ágiles, con amplia cobertura, investigación de calidad y vínculos con el sector externo.

**D.4. Eje de Extensión Universitaria:**

Apoyada por los Centros Universitarios, las actividades de extensión se definen a través de programas y proyectos tendientes a propiciar la educación permanente, capacitación, asesorías y promoción de la cultura (UNED, 2009).

# ANEXOS

## ANEXO 1

### PROYECTO MAPEO DE PROCESOS INSTITUCIONALES

Macroproceso	Proceso	Procedimientos	Seguimiento
Macroproceso de Gestión		1. Procedimiento de Concurso de Plazas y Nombramiento de Personal.	Construcción



Macroproceso	Proceso	Procedimientos	Seguimiento
Gestión de los procesos Macro	Proceso de Recursos Humanos de la UNED.	2. Procedimiento para el Diseño de Puestos.	Construcción
		3. Procedimiento para el Diseño de Puestos.	Construcción
		4. Procedimiento de Generación del Informe de Pago de Planilla.	Construcción
		5. Procedimiento para Cálculos para la Planilla.	Construcción
		6. Procedimiento para el Otorgamiento de Beneficios e Incentivos.	Construcción
	Proceso Presupuestario de la UNED.	1. Procedimiento para Formulación del Presupuesto Ordinario.	Concluido
		2. Procedimiento para Modificaciones Presupuestarias.	Concluido
		3. Procedimiento para Presupuestos Extraordinarios.	Concluido
	Proceso Financiero de la UNED.	1. Procedimiento para Pago de Planillas.	Concluido
		2. Procedimiento para Pago de Retenciones, Proveedores y Servicios Profesionales.	Concluido
		3. Procedimiento de Administración de Ingresos.	Concluido
		4. Procedimiento de Toma y Registro de Inversiones.	Concluido
		5. Procedimiento de Recuperación de Cuentas por Cobrar.	Concluido
		6. Procedimiento de Recuperación de Cuentas por Cobrar de Cargas Sociales.	Concluido
		7. Procedimiento para Devoluciones de Dinero a Estudiantes.	Concluido
		8. Procedimiento para Reintegro de Fondos de Trabajo.	Concluido
	Proceso de Contratación Administrativa.	1. Procedimiento de Registro de Proveedores.	
		2. Procedimiento de Elaboración de Carteles y Recepción de Ofertas.	
		3. Procedimiento de Adjudicación, Seguimiento y Control de las Adjudicaciones.	
		1. Procedimiento de Diseño y Aprobación de Carreras.	

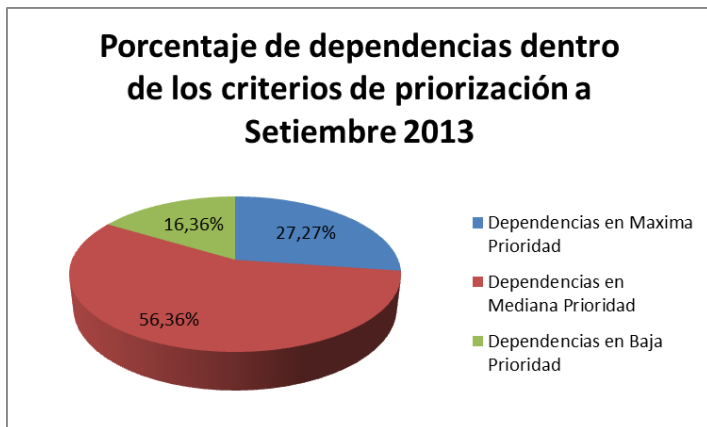
Macroproceso	Proceso	Procedimientos	Seguimiento
	Proceso De Evaluación De Los Aprendizajes	2. Procedimiento de Diseño y Aprobación de Cursos.	
		3. Procedimiento de Diseño, Revisión y Aprobación de dos Instrumentos de Evaluación.	
		4. Procedimiento de Aplicación y Calificación de los Instrumentos de Evaluación.	
		5. Procedimiento de Registro de Promedios y Titulación.	
		6. Autoevaluación y Acreditación	
		Proceso de Matrícula y Carga Académica.	1. Procedimiento de Planeación y Programación de la Matrícula.
	2. Procedimiento de Ejecución de la Matrícula.		
	3. Procedimiento de Carga Académica.		
	Proceso de Producción de Materiales.	1. Procedimiento de Gestión de Diseño de Materiales.	
		2. Procedimiento de Producción y/o Elaboración de Materiales.	
		3. Procedimiento de Impresión y/o Imprenta de Materiales.	
		4. Procedimiento de Control, Custodia y Despacho de Materiales.	

## ANEXO 2

### PROPUESTA DE MAPEO DE PROCESOS INSTITUCIONALES.

Promedio de puntaje final	Rótulos de columna					Total general
	ANDREA	CESAR	GRETTEL	JUAN CARLOS		
Vicerrectoría de Investigación	81,7%	91,7%	80,0%	85,0%	84,6%	
Oficina de Recursos Humanos	71,7%	90,0%	76,7%	91,7%	82,5%	
Consejo Universitario	60,0%	71,7%	90,0%	100,0%	80,4%	
Vicerrectoría Académica	81,7%	68,3%	85,0%	85,0%	80,0%	
Dirección Financiera	73,3%	68,3%	75,0%	100,0%	79,2%	
Vicerrectoría de Planificación	71,7%	78,3%	70,0%	93,3%	78,3%	
Oficina de Contratación y Suministros	70,0%	85,0%	63,3%	93,3%	77,9%	
Oficina de Presupuesto	68,3%	83,3%	71,7%	85,0%	77,1%	
Vicerrectoría Ejecutiva	66,7%	78,3%	70,0%	91,7%	76,7%	
Auditoría Interna	68,3%	78,3%	68,3%	90,0%	76,3%	
CONED	65,0%	98,3%	60,0%	81,7%	76,3%	
Oficina de Control de Presupuesto	53,3%	85,0%	71,7%	93,3%	75,8%	
Dirección de Producción de Material Didáctico	86,7%	53,3%	61,7%	100,0%	75,4%	
Dirección de Centros Universitarios	70,0%	65,0%	70,0%	95,0%	75,0%	
Oficina de Tesorería	71,7%	75,0%	73,3%	80,0%	75,0%	
Direcciones de Escuela de Ciencias de la Administración	91,7%	53,3%	66,7%	86,7%	74,6%	
Oficina de Contabilidad General	50,0%	85,0%	65,0%	93,3%	73,3%	
Dirección de Asuntos Estudiantiles	78,3%	66,7%	53,3%	93,3%	72,9%	
Direcciones de Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	91,7%	53,3%	66,7%	80,0%	72,9%	
Direcciones de Escuela de Ciencias de la Educación	91,7%	53,3%	66,7%	80,0%	72,9%	
Direcciones de Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	91,7%	53,3%	66,7%	80,0%	72,9%	
Centro de Operaciones Académicas	90,0%	68,3%	58,3%	68,3%	71,3%	
Centro de Planificación y Prgramación Institucional	60,0%	63,3%	66,7%	90,0%	70,0%	
Defensoría de los Estudiantes	48,3%	93,3%	53,3%	78,3%	68,3%	
Oficina de Orientación y Desarrollo Estudiantil	55,0%	96,7%	48,3%	73,3%	68,3%	
Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local	51,7%	85,0%	51,7%	85,0%	68,3%	
Oficina de Registro	55,0%	76,7%	56,7%	83,3%	67,9%	
Oficina de Promoción Estudiantil	55,0%	91,7%	53,3%	71,7%	67,9%	
Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones	73,3%	51,7%	68,3%	78,3%	67,9%	
Producción de Material Audiovisual	78,3%	78,3%	51,7%	63,3%	67,9%	
Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes	78,3%	83,3%	50,0%	60,0%	67,9%	
Dirección de Internacionalización y Cooperación	53,3%	88,3%	61,7%	66,7%	67,5%	
Programa de la Valoración Administrativa y Gestión del Riesgo Institucional	61,7%	71,7%	68,3%	66,7%	67,1%	
Oficina de Distribución y Ventas	48,3%	85,0%	45,0%	86,7%	66,3%	
Oficina de Atención Socioeconomica	66,7%	93,3%	55,0%	50,0%	66,3%	
Dirección de Posgrados	80,0%	60,0%	56,7%	66,7%	65,8%	
Centro de Información y Documentación y Recursos Bibliograficos	56,7%	96,7%	43,3%	66,7%	65,8%	
Oficina de Servicios Generales	58,3%	76,7%	50,0%	76,7%	65,4%	
Archivo Central	60,0%	95,0%	40,0%	63,3%	64,6%	
Oficina Jurídica	55,0%	83,3%	65,0%	53,3%	64,2%	
Programa de Simplificación y Gobierno Digital	46,7%	93,3%	50,0%	65,0%	63,8%	
Programa de Producción Electronica Multimedial	60,0%	86,7%	46,7%	56,7%	62,5%	
Centro de Investigación y Evaluación Institucional	58,3%	93,3%	48,3%	50,0%	62,5%	
Programa de Autoevaluación Académica	76,7%	66,7%	51,7%	53,3%	62,1%	
Dirección Editorial	51,7%	63,3%	43,3%	90,0%	62,1%	
Dirección de Extensión Universitaria	70,0%	68,3%	41,7%	66,7%	61,7%	
Programa Integral de Investigación para el Desarrollo de las Ciudades Portuarias	33,3%	100,0%	33,3%	71,7%	59,6%	
Instituto de Estudio de Genero	46,7%	100,0%	40,0%	50,0%	59,2%	
Oficina Institucional de Mercadeo y comunicaciones	40,0%	83,3%	35,0%	76,7%	58,8%	
Programa de Investigación en Fundamentos de la Educación a Distancia	46,7%	100,0%	36,7%	50,0%	58,3%	
Tribunal Electoral Universitario	38,3%	100,0%	33,3%	58,3%	57,5%	
Centro de Investigación en Cultura y Desarrollo	33,3%	98,3%	40,0%	55,0%	56,7%	
Centro de Educación Ambiental	40,0%	96,7%	33,3%	55,0%	56,3%	
Centro de Capacitación en Educación a Distancia	61,7%	58,3%	33,3%	71,7%	56,3%	
Servicio Médico	33,3%	100,0%	41,7%	33,3%	52,1%	
<b>Total general</b>	<b>63,2%</b>	<b>79,7%</b>	<b>56,8%</b>	<b>75,1%</b>	<b>68,7%</b>	

Valores	Cantidad	Porcentaje
Dependencias en Maxima Prioridad	15	27,27%
Dependencias en Mediana Prioridad	31	56,36%
Dependencias en Baja Prioridad	9	16,36%
<b>Total de Dependencias</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>



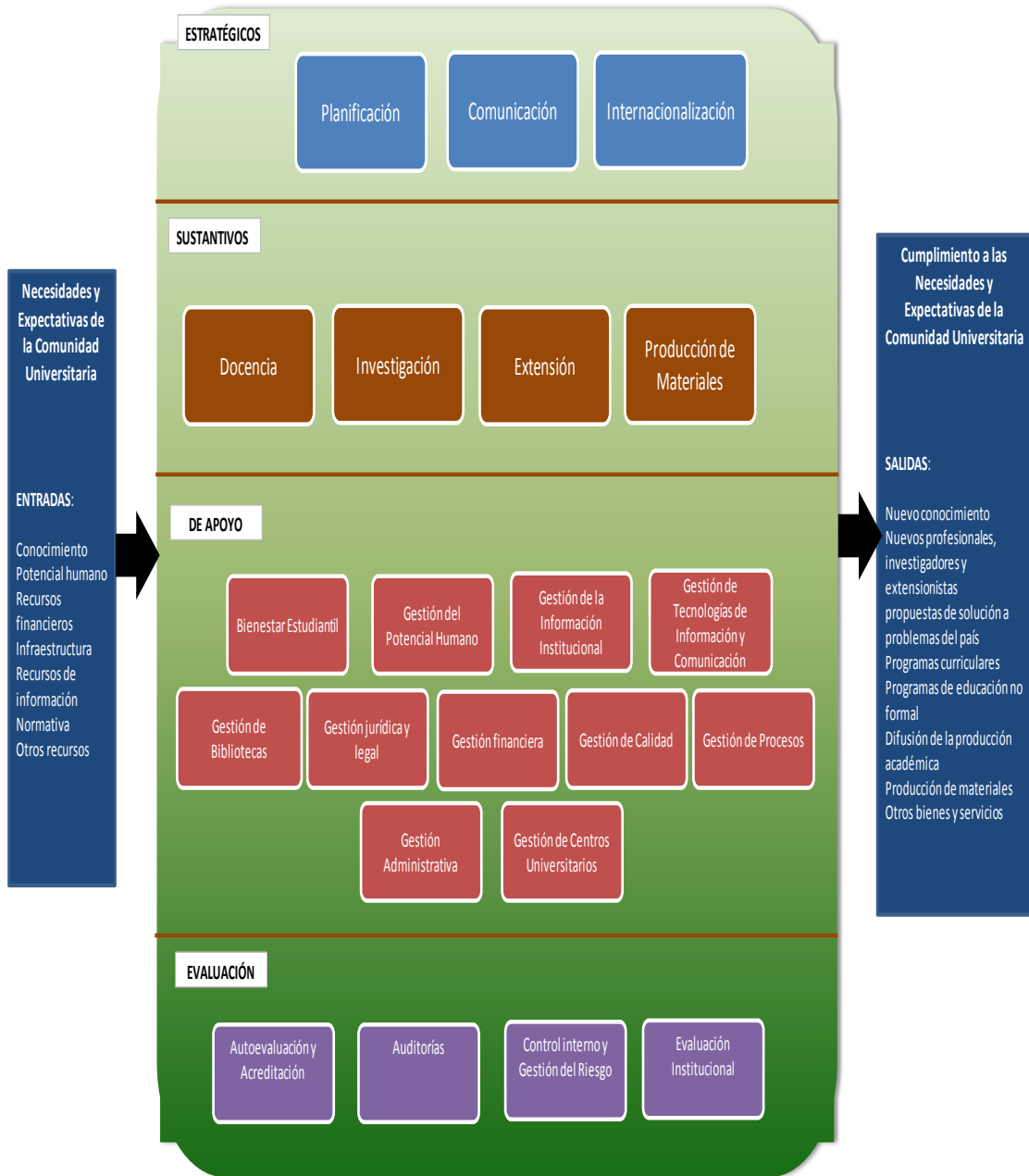
Fuente: elaboración propia para la prueba piloto de conformidad con el criterio de experto mediante la matriz de criterios de priorización.

Valores	Cantidad	Porcentaje
Dependencias en Máxima Prioridad	15	27,27%
Auditoría Interna		
CONED		
Consejo Universitario		
Dirección de Centros Universitarios		
Dirección de Producción de Material Didáctico		
Dirección Financiera		
Oficina de Contratación y Suministros		
Oficina de Control de Presupuesto		
Oficina de Presupuesto		
Oficina de Recursos Humanos		
Oficina de Tesorería		
Vicerrectoría Académica		
Vicerrectoría de Investigación		
Vicerrectoría de Planificación		
Vicerrectoría Ejecutiva		

Valores	Cantidad	Porcentaje
<b>Dependencias en Mediana Prioridad</b>	<b>31</b>	<b>56,36%</b>
Archivo Central		
Centro de Información y Documentación y Recursos Bibliográficos		
Centro de Investigación y Evaluación Institucional		
Centro de Operaciones Académicas		
Centro de Planificación y Programación Institucional		
Defensoría de los Estudiantes		
Dirección de Asuntos Estudiantiles		
Dirección de Extensión Universitaria		
Dirección de Internacionalización y Cooperación		
Dirección de Posgrados		
Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones		
Dirección Editorial		
Direcciones de Escuela de Ciencias de la Administración		
Direcciones de Escuela de Ciencias de la Educación		
Direcciones de Escuela de Ciencias Exactas y Naturales		
Direcciones de Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades		
Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local		
Oficina de Atención Socioeconómica		
Oficina de Contabilidad General		
Oficina de Distribución y Ventas		
Oficina de Orientación y Desarrollo Estudiantil		
Oficina de Promoción Estudiantil		
Oficina de Registro		
Oficina de Servicios Generales		
Oficina Jurídica		
Producción de Material Audiovisual		
Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes		
Programa de Autoevaluación Académica		
Programa de la Valoración Administrativa y Gestión del Riesgo Institucional		
Programa de Producción Electrónica Multimedial		
Programa de Simplificación y Gobierno Digital		

Valores	Cantidad	Porcentaje
<b>Dependencias en Baja Prioridad</b>	<b>9</b>	<b>16,36%</b>
Centro de Capacitación en Educación a Distancia		
Centro de Educación Ambiental		
Centro de Investigación en Cultura y Desarrollo		
Instituto de Estudio de Género		
Oficina Institucional de Mercadeo y comunicaciones		
Programa de Investigación en Fundamentos de la Educación a Distancia		
Programa Integral de Investigación para el Desarrollo de las Ciudades Portuarias		
Servicio Médico		
Tribunal Electoral Universitario		

## Mapa de Procesos UNED



# MODELO DE ARQUITECTURA DE INFORMACIÓN UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA, 2014

