

PROPUESTA LINEAMIENTOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL 2014-2018

Introducción

Esta propuesta para los *Lineamientos de Política Institucional 2014-2018* se elaboró a partir de una variedad de insumos. En primer lugar, de acuerdo con la moción 8-02 del IV Congreso, se adoptó como base para la discusión el texto *Lineamientos de Política Institucional 2007-2011*, que a su vez consiste esencialmente en una reelaboración de los lineamientos anteriores (2001-2006). Además, en diferentes momentos del proceso, se tomaron en cuenta las siguientes fuentes: las mociones aprobadas de los Congresos; estudios ya existentes sobre distintos aspectos de la vida institucional; planes institucionales; acuerdos del Consejo Universitario; aportes que los miembros de la Comisión elaboraron para iluminar diferentes temas relevantes, relacionados con su preparación académica o con su experiencia en la UNED (sin que estuviera implicada una representación oficial de ninguna instancia); los documentos fundadores de la UNED, en particular la Ley de Creación; y algunos documentos nacionales e internacionales que versan sobre la problemática de la educación superior.

Una de las primeras decisiones que tomó la Comisión al iniciar sus funciones fue la de someter a discusión sistemática los principios medulares de los Lineamientos actualmente vigentes; dado el tiempo transcurrido desde que se formuló la primera versión del texto, para los *Lineamientos de política institucional 2001-2006*, había que incluir en el panorama los grandes cambios que han transformado el contexto mundial y nacional y –por consiguiente- el papel de la educación superior universitaria. En vista de esta consideración, el trabajo de la Comisión durante los meses siguientes se organizó en torno del análisis crítico de una serie de temas centrales, derivados de los actuales Lineamientos y destinados a constituirse en ejes de la nueva propuesta.

Además, en el transcurso de sus sesiones, la Comisión identificó y discutió ciertos conceptos generales que moldearían el carácter de la nueva propuesta y son esenciales para su comprensión e interpretación. A continuación se resumen las posiciones que fueron adoptadas respecto de ellos:

- La naturaleza de los lineamientos

La frase “lineamiento de política” se refiere esencialmente a una aspiración o eje organizativo de las estrategias institucionales, y en consecuencia le es inherente un alto grado de generalidad; en consonancia con este principio, los lineamientos de esta propuesta destacan las rutas generales que deben encauzar el desarrollo institucional, lo cual implica mencionar estrategias o conjuntos de acciones, pero no necesariamente acciones específicas.

- La jerarquía de los documentos de planificación

Tal y como se hace constar en el capítulo cuatro de esta propuesta, la formulación oficial de los lineamientos de política institucional, aprobada por la Asamblea Universitaria Representativa, ocupa el más alto rango en la planificación, de manera que todos los planes institucionales deben derivarse de los principios que allí se establecen; por lo tanto, los planes institucionales elaborados a lo largo de los períodos anteriores debían ser consistentes con los Lineamientos vigentes en el momento, y –dado que la propuesta actual es una reelaboración de los dos anteriores- tampoco deben ser incompatibles con los aquí formulados.

- La coherencia de la propuesta

Los lineamientos que orientan las políticas de una institución no deben ser un conjunto de principios cualesquiera sin relación entre sí, lo cual derivaría en un accionar conflictivo y de rumbo incierto; al contrario, los Lineamientos deben concebirse en todo momento como una totalidad, cuyos componentes se complementan y refuerzan entre sí, formando un sistema capaz de consolidar e impulsar el desarrollo institucional.

- El formato de la exposición

A pesar de su gran valor intrínseco, los Lineamientos de los dos períodos anteriores no lograron influir con suficiente fuerza en la vida institucional, posiblemente –al menos en parte- por su estilo de redacción y su organización textual; con la finalidad de aumentar la claridad y facilitar la operacionalización, la Comisión creyó conveniente exponer primero la fundamentación o explicación de cada tema, para luego formular en términos específicos los Lineamientos relacionados con él.

En el meollo de esta propuesta de Lineamientos para el próximo quinquenio, se encuentra la noción de que la UNED debe concentrarse en realizar su auténtica naturaleza universitaria, que hasta el momento ha sido más un nombre que un hecho; como tal, debe centrarse –tal y como lo requieren los Lineamientos de los períodos anteriores- con renovado énfasis en la generación del conocimiento enmarcada en la orientación social definida en los documentos fundadores. Tal aspiración implica necesariamente que el logro de una buena calidad académica está como meta suprema, la cual será alcanzable solo si existe un proyecto de universidad compartido e interiorizado por toda la comunidad universitaria, tanto del sector académico como del administrativo.

Esta propuesta de Lineamientos constituye –en esencia- el bosquejo básico de este proyecto de universidad, y como tal gira en torno de los siguientes ejes fundamentales:

- Una visión epistemológica amplia y bien fundamentada, que guíe la generación del conocimiento por un camino concordante con la naturaleza de la cognición humana y la diversidad de sus manifestaciones;
- Una visión sistémica de la institución, organizada con una lógica de trabajo en equipo y colaboración, tanto entre los distintos actores de la academia y la administración, como entre estos dos sectores;

- Una renovada conciencia de la responsabilidad que posee la UNED –en virtud de la misión social que le asigna su Ley de Creación- hacia los sectores, comunidades e individuos excluidos de la educación superior presencial;
- Una visión ecológica y ambiental a la altura del pensamiento moderno y concordante con la situación actual de la humanidad;
- Una reinterpretación profunda de la autonomía universitaria y de la libertad académica, no solo por su importancia en relación con los derechos y garantías, sino como fuentes de exigencia en cuanto a la calidad académica y a la responsabilidad que adquieren las universidades frente a la sociedad en su papel de generadoras del conocimiento.

Miembros de la Comisión Especial de Lineamientos de Política Institucional 2014-2018:

Rocío Arce Durán. Designada por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso1).

Raudin Batista León (Representante de la Asamblea Universitaria Representativa, Sector Centros Universitarios, designado por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso 1). Asistió a las sesiones 001 y 002 de la Comisión y posteriormente presentó su renuncia como miembro de esta comisión.

Rodmell Calero López. Representante de la Asamblea Universitaria Representativa, Sector Estudiantil, designado por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso1).

Edgar Castro Monge. Representante del Consejo de Rectoría, designado por el acuerdo tomado en la sesión del CONRE 1757-2013, celebrada el 11 de febrero del 2013, artículo VI, inciso 1).

Francisca Corrales Ugalde. Representante de la Asamblea Universitaria Representativa, Sector Tutores, designada por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso1).

Cristina D´Alton Kilby. Designada por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso1), nombrada coordinadora a partir del 30 de mayo del 2013 en el acuerdo del Consejo Universitario tomado en la sesión 2255-2013, celebrada el 30 de mayo del 2013, artículo II, inciso 1).

Fiorella Donato Calderón. Designada por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso1).

Ítalo Fera Fallas. Representante de la Asamblea Universitaria Representativa, Sector Profesional, designado por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso1).

Álvaro García Otarola. Representante de la Asamblea Universitaria Representativa, Sector Jefes y Directores, designado por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso1).

Ilse Gutiérrez Shwanhauser. Miembro del Consejo Universitario, nombrada como integrante de la Comisión Especial de Lineamientos de Política Institucional en el acuerdo tomado por el Consejo Universitario en la sesión celebrada el 10 de febrero del 2012, Artículo V, inciso 2-b).

Mainor Herrera Chavarría. Miembro del Consejo Universitario, nombrado como integrante de la Comisión Especial de Lineamientos de Política Institucional en el acuerdo tomado por el Consejo Universitario en la sesión celebrada el 10 de febrero del 2012, Artículo V, inciso 2-b).

Juan Carlos Parreaguirre Camacho. Nombrado como integrante de la Comisión Especial de Lineamientos de Política Institucional en el acuerdo tomado por el Consejo Universitario en la sesión celebrada el 10 de febrero del 2012, Artículo V, inciso 2-b).

Flor Ivette Rivera Mora. Representante de la Asamblea Universitaria Representativa, Sector Administrativo, designada por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso1).

Grethel Rivera Turcios. Miembro del Consejo Universitario, nombrada como integrante de la Comisión Especial de Lineamientos de Política Institucional en el acuerdo tomado por el Consejo Universitario en la sesión celebrada el 10 de febrero del 2012, Artículo V, inciso 2-b), y coordinadora hasta su renuncia el 30 de mayo del 2013).

Rosberly Rojas Campos. Designada por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado por el Consejo Universitario en la sesión 2260-2013 celebrada el 13 de junio del 2013, Artículo III inciso 10).

Jenny Seas Tencio. Representante de la Asamblea Universitaria Representativa, Sector Profesional, designada por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso1).

Régulo Solís Argumedo. Sustituye al Sr. Raudin Batista, como Representante de la Asamblea Universitaria Representativa, Sector Centros Universitarios; asistió a las sesiones 010 y 011 de la Comisión y posteriormente presentó su renuncia como miembro de esta comisión.

Luis Paulino Vargas Solís. Representante de la Asamblea Universitaria Representativa, Sector Jefes y Directores, designado por el Consejo Universitario en el acuerdo tomado en la sesión celebrada el 29 de noviembre del 2012, Artículo IV, inciso 1).

CAPÍTULO UNO:

EL CONTEXTO ACTUAL DEL MUNDO Y DEL PAÍS

I Introducción

La razón de ser de toda universidad es la generación de conocimiento: la asimilación de los saberes, el enfrentamiento crítico con ellos, la reelaboración y construcción de un discurso propio que integre elementos tanto personales como colectivos; es de esta manera que la universidad actúa como el crisol en que el pensamiento y la producción cultural de una sociedad se mezclan con nuevas influencias, adquieren vida nueva y se regeneran para construir una identidad propia. Sin embargo, este proceso nunca ocurre en un vacío, sino que siempre se desenvuelve moldeado por fuerzas del entorno que exigen respuestas, presionan por soluciones a los problemas más apremiantes, y –en una dimensión más amplia- enfrentan al ser pensante con un panorama de dilemas filosóficos y retos éticos que requieren una toma de posición.

Este capítulo de *Lineamientos de política institucional* destaca y caracteriza algunas de las principales tendencias globales y nacionales que en el momento actual ejercen presión sobre el quehacer universitario, tendencias cuyos alcances han sido contemplados en forma prioritaria para la elaboración de las directrices que se detallan en las páginas siguientes y deben tenerse en cuenta para el diseño de sus aplicaciones. En particular, los temas que aparecen a continuación responden a procesos que se han manifestado o intensificado en el período que ha transcurrido desde la elaboración de los lineamientos vigentes hasta el final del 2013, y que –por tanto- originan un cambio de dirección en la trayectoria de la Universidad en los próximos años.

II La crisis ecológica y la búsqueda de nuevos modos de vivir

El final del segundo milenio de nuestra era y el inicio del tercero han marcado una solución de continuidad en la historia de la especie humana. Desde que se estableció la agricultura como una modalidad de vida hace unos 10 000 años, ha prevalecido el afán de dominar y explotar la naturaleza, que –se considera- debe ceder ante el avance de la civilización; actitud que se reafirma en los últimos dos mil años y que cobra mucho más impulso aún cuando la Revolución Industrial y el capitalismo moderno aceleran espectacularmente y profundizan las transformaciones que realizan ciertos sectores humanos en busca de lo que conciben como “progreso”. Este esquema de explotación comenzó a ser cuestionado en forma sistemática a partir de los años sesentas del siglo pasado, cuando se hicieron notar de manera inconfundible algunas de las consecuencias negativas de un proceso que hasta ese momento se había calificado con pocas reservas como positivo (el desarrollo); en los años subsiguientes, esta crítica ha recibido cada vez más fundamentación y se ha hecho más contundente, culminando en la última década con el reconocimiento

generalizado de que las actividades humanas no solo destruyen el entorno que sustenta nuestra existencia, sino que están causando trastornos climáticos de una intensidad y velocidad sin precedentes, cuyas consecuencias son aún desconocidas.

Esta toma de conciencia en cuanto a los límites de la civilización se verifica contra el trasfondo de una transformación filosófica de gran alcance, en que distintas corrientes de pensamiento convergen para posibilitar una nueva visión del ser humano y del universo. En el mundo occidental, los inicios de este proceso se pueden rastrear en los planteamientos de la física que desde el siglo diecinueve habían comenzado a arrojar dudas sobre la certidumbre y que desembocan en la nueva visión del universo constituida por la mecánica cuántica y el relativismo a principios del siglo veinte. Poco después surge una corriente organicista en la biología, que busca entender a los seres vivos en términos de su lógica organizativa, con lo cual vuelve al escenario occidental la antigua idea del sistema como una totalidad que es mucho más que la suma de sus partes. Con el correr del siglo, esta revolución sistémica se fortaleció y ramificó para dar sus frutos en manifestaciones tan variadas como la cibernética, el estructuralismo, la teoría de sistemas, la dinámica de redes, la complejidad y el caos, además de dar lugar al nacimiento de nuevas áreas del saber como la ecología. El nuevo pensamiento que surge así se nutre de otras tradiciones que de por sí contienen un elemento ecológico –entre ellas el budismo y las de los pueblos originarios americanos- y se incorpora a la dinámica de los movimientos políticos y culturales que buscan alternativas al concepto dominante de desarrollo.

Muchos consideran que esta transformación equivale a una transición del paradigma mecanicista, que había dominado al mundo occidental desde el nacimiento de la ciencia moderna, a uno o varios nuevos que reconocen las profundas interconexiones entre la cultura humana y lo natural, y los procesos de creación y transformación en que estamos inmersos. Estas nuevas tendencias no solo colocan a las ciencias de la vida en el lugar que previamente ocupó la física, sino que traen una estela de nuevos modos de pensar, de sentir y de actuar.

El pensamiento ecológico, tal y como se ha manifestado en el mundo occidental y en otras tradiciones, se ha convertido hoy en día en una herramienta esencial para la supervivencia de la humanidad. El escenario que actualmente enfrenta a esta última es tanto desolador como amenazante: a la contaminación que se infiltra en todos los ecosistemas, las extinciones masivas, y el agotamiento de los recursos –incluidas, ante todo, las reservas de agua y los yacimientos de petróleo-, se agrega la presión por alimentar a una población que ya sobrepasó los siete mil millones, con una capacidad agrícola y pesquera reducida por el desequilibrio de los ecosistemas, sujeta a las consecuencias de las anomalías climáticas y entorpecida por problemas políticos y distributivos. Los retos planteados por estos problemas se agudizan en el marco de una insostenible desigualdad económica en muchas sociedades, y de un sistema de producción y consumo basado en la explotación, la concentración y el despilfarro de los recursos, de manera que el crecimiento económico a corto plazo se contrapone al bienestar futuro. Está

claro, asimismo, que la matriz energética en que se basan las sociedades capitalistas está al borde del colapso.

La humanidad en el día de hoy se encuentra en una situación paradójica: por una parte, equipada con herramientas de un poderío antes desconocido, que le permiten intervenir en el funcionamiento mismo de la vida (aunque sea sin comprender a fondo los procesos involucrados); y por otra, atrapada en una lucha por sobrevivir a las consecuencias de sus propias acciones, con un sentido ético y una capacidad de convivencia muy rezagados con respecto de sus logros tecnológicos. Estas contradicciones solo pueden ser manejadas con una combinación de conocimiento, sensibilidad y compromiso emocional, enmarcada en instituciones y relaciones sociales basadas en la justicia y la racionalidad auténtica.

Frente a esta problemática se presenta una amplia gama de posiciones. Aparte de una minoría recalcitrante que está en negación, algunas personas sostienen que las innovaciones tecnológicas harán que sea posible prolongar el modo de vida actual con mínimos ajustes. En el polo opuesto, un grupo no despreciable considera que los trastornos ecosistémicos ya han pasado de un punto crítico y que la especie humana está irremediablemente condenada a desaparecer en el corto o mediano plazo. Entre estos extremos se encuentra una variedad de posiciones, desde las que buscan la solución en un cambio de sistema económico, hasta los que creen que la supervivencia de la especie solo será posible ante una transformación radical de la existencia humana en todos sus aspectos (incluido –ante todo- el económico).

Asumiendo su papel de aportar una conciencia lúcida a la sociedad, las universidades públicas deben abarcar esta problemática en toda su extensión y complejidad, dándole prioridad en sus políticas académicas y replanteando su gestión y sus acciones para contemplarla. Entre las instituciones de educación superior del país, la UNED tiene una responsabilidad especial en este sentido, tanto por su compromiso con sectores de la población más expuestos al riesgo y con menos acceso a los centros de poder, como por la vocación ambiental que desde sus orígenes la ha caracterizado.

Lineamiento 1

La UNED procurará asimilar, interiorizar y desarrollar la problemática ecológica y ambiental en todas las facetas de su pensamiento y su quehacer, promoviendo la construcción de una visión del mundo que enfoque al ser humano en el contexto de las interrelaciones e interacciones de la vida en el planeta, con los deberes y responsabilidades que emanan de su situación; este núcleo filosófico debe convertirse en el punto de articulación de los ejes transversales.

Lineamiento 2

La UNED orientará esfuerzos de investigación y de extensión hacia la búsqueda, elaboración y ensayo de alternativas de desarrollo ecológicamente viables y éticamente fundamentadas; estos esfuerzos abarcarán el análisis y la crítica de los modelos de desarrollo vigentes, involucrarán a las distintas comunidades y harán llegar sus conclusiones y sus propuestas a los poderes del Estado.

Lineamiento 3

En el área de la docencia, la UNED abordará la problemática ecológica y ambiental de al menos las siguientes maneras:

- a) en los contenidos de las asignaturas y en las estrategias didácticas, desarrollará el pensamiento sistémico, holístico y complejo que conduce a la comprensión de las interrelaciones e interacciones que rigen la vida en el planeta; y**
- b) brindará una formación integral en todas las áreas disciplinarias, para que los estudiantes y graduados de la UNED actúen de forma responsable con el ambiente, en su vida profesional y cotidiana.**

Lineamiento 4

En su gestión administrativa, la UNED partirá del reconocimiento de que los recursos naturales son finitos y de que la UNED debe hacer un uso racional de ellos, respetando los principios éticos y sobrepasando los mínimos que la normativa nacional e internacional establece, de manera que se convierta en un ejemplo para la institucionalidad del país.

III El cambio sociocultural y el diálogo intercultural

Las sociedades actuales, y en particular la sociedad costarricense, viven un proceso de profundos cambios en el ámbito de lo social y lo cultural. Grandes

mutaciones se registran en relación con instituciones fundamentales de la modernidad como la familia y la religión, cuando al mismo tiempo la educación –o sea la institución de la escuela- atraviesa cambios muy importantes. Con todo ello, diversos sistemas de poder que actúan como mecanismos básicos de normativización –el caso de la familia tradicional, la religión y la escuela- enfrentan retos importantes que cuestionan su eficacia como mecanismos de control social.

Al mismo tiempo, las sociedades se vuelven más diversas y plurales, emergen nuevas expresiones culturales, nuevas sensibilidades sociales y una miríada de nuevas construcciones identitarias. En otros casos, como el de las culturas y pueblos indígenas, se emerge desde el silencio y la invisibilidad, para reivindicar derechos milenarios y reclamar el respeto de la sociedad. Los grandes impactos derivados de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones propician complejos procesos de interrelación entre diversas sociedades, pueblos y culturas. Es un mundo a la vez más diverso y complejo, más dinámico, cambiante y cosmopolita, en el que, sin embargo, al mismo tiempo se revalora lo local e inmediato como espacio donde preservar relaciones sociales relativamente estables y predecibles. Esto, que posee una faceta seguramente positiva, también conlleva el riesgo de propiciar nuevas formas de tribalismo e intolerancia, incluso como reacción ante la perplejidad y la angustia que despiertan todos estos cambios, tan radicales como acelerados.

Lineamiento 5

La UNED será gestora activa de conocimiento desde la investigación, a fin de brindar luz sobre los procesos de cambio socioculturales, profundizar en su comprensión crítica y rigurosa, y contribuir propositivamente en la construcción de una sociedad más inclusiva y justa, asentada en una cultura de paz, respeto y diálogo.

Lineamiento 6

Los diversos programas docentes y de extensión propiciarán el desarrollo de capacidades para la reflexión crítica, independiente y propositiva frente a los desafíos culturales de sociedades complejas y pluralistas, que propicien el respeto a los derechos humanos, el cultivo de la paz y el más amplio y respetuoso diálogo intercultural y de saberes.

Lineamiento 7

La UNED promoverá, en todas sus instancias y niveles, espacios de debate, reflexión, formación y capacitación que fortalezcan el diálogo intercultural, el respeto frente a las dinámicas culturales actuales y la búsqueda de nuevas opciones institucionales que propicien una sociedad más inclusiva.

Lineamiento 8

La normativa institucional, incluyendo aquella que tiene que ver con la población estudiantil, deberá modificarse a fin de adaptarla en forma flexible a las exigencias que plantea la pluralidad de las sociedades humanas actuales, en particular en lo que atañe a la sociedad costarricense, con el fin de propiciar que la organización institucional y su funcionamiento, se asiente en criterios de respeto e inclusividad.

IV La crisis económica y la reestructuración de las economías

A partir de la crisis económica internacional de los años setenta del siglo XX, y como un movimiento que inicia en el decenio de los ochentas y se acelera en los noventas de ese siglo, la economía capitalista mundial, así como las economías nacionales, entraron en un proceso de profunda reestructuración que ha traído consigo grandes cambios y ha tenido vastos impactos en las sociedades alrededor del mundo. Usualmente estos procesos reciben el nombre de globalización, con lo que se quiere identificar la ampliación y profundización de los nexos económicos y financieros entre las economías nacionales a escala mundial.

En realidad, se han dado más bien procesos de transnacionalización de la producción, la cual tiende a quedar organizada en forma descentralizada, en redes –potencialmente mundiales- conformadas por múltiples nodos situados en distintas ubicaciones geográficas, bajo el control de grandes corporaciones. Paralelamente se ha dado una efectiva globalización financiera, asociada a corrientes de capitales financieros de existencia electrónica y contable, los cuales se mueven de continuo y de forma instantánea alrededor de la geografía planetaria. De tal forma, el capitalismo del siglo XXI asume, de forma cada vez más clara, un énfasis financiarizado y, por ello mismo, con una fuerte impronta especulativa, lo cual lo hace proclive a ciclos de auge y derrumbe, que han venido manifestándose de forma repetitiva a lo largo del último cuarto de siglo, alcanzando un clímax con motivo de la crisis económica mundial que empezó en 2007.

En su conjunto, estos procesos han debilitado los Estados nación, cuya capacidad de maniobra para el manejo de sus economías y sociedades se ha visto disminuida. Nuevos poderes, que no son electos democráticamente y actúan en la penumbra, tienen un poder inmenso que afecta significativamente el devenir económico de los países e incluso de regiones enteras. Una de las más serias consecuencias que esto ha tenido, es la concentración del ingreso y la riqueza, y, por lo tanto, el ahondamiento de las desigualdades sociales, que es un fenómeno que se manifiesta en muchos países –incluso muchos de los más ricos- y el cual aquí en Costa Rica asume características bien definidas.

Lineamiento 9

Las actividades académicas sustantivas de la Universidad tomarán en cuenta los procesos de reestructuración económica, desde las siguientes perspectivas de trabajo:

- a) la generación de propuestas de política pública que reduzcan los riesgos asociados a tales movimientos de reestructuración y contribuyan a recuperar capacidad de maniobra y decisión autónoma y soberana del país;**
- b) el acompañamiento y fortalecimiento de las organizaciones ciudadanas que buscan construir alternativas humanizadoras, soberanas, ecológicas y democráticas;**
- c) la gestación de alternativas empresariales y de producción que concedan una posición económica más sólida al país, con la incorporación de conocimiento y alto valor agregado, respetuosas del ambiente y la ecología, y que promuevan la equitativa distribución de la riqueza y el ingreso.**

Lineamiento 10

Las actividades de investigación de la universidad profundizarán en la indagatoria científica sistemática y rigurosa en relación con las realidades de una reestructuración económica desequilibrada e inestable, para aportar conocimiento crítico y fundamentado, que también brinde

insumos provechosos para la formulación de políticas públicas, alternativas y respuestas novedosas.

Lineamiento 11

Los programas docentes de la universidad enfatizarán una formación que incentive en las personas su creatividad y capacidad de adaptación, de forma que estén en condiciones de gestar respuestas imaginativas frente a una realidad cambiante, y las capacite para emprender procesos continuos de estudio y aprendizaje que propicien una actualización permanente, además de flexibilidad para reinventarse laboralmente y gestar nuevas propuestas y soluciones. Asimismo, esa formación enfatizará un espíritu crítico, que fomente una actitud ciudadana participativa y comprometida con la democracia y la justicia, una ética solidaria y ecológica, y una capacidad de decisión independiente.

Lineamiento 12

Los programas de extensión promoverán el pensamiento crítico e independiente, una ética solidaria y el compromiso con la democracia, la justicia y la ecología, como marco ético general, desde el cual incentivar el desarrollo de mayores destrezas técnicas y productivas; el más pleno aprovechamiento de las nuevas tecnologías; y la capacidad organizativa como instrumento de resolución de problemas de las comunidades, regiones y sectores, y de la colectividad en general.

V La crisis de los sistemas políticos y la renovación de la democracia

En los últimos decenios se han observado cambios profundos en el mundo de la política. Es un fenómeno de alcances prácticamente mundiales, que se resume en dos tendencias centrales: el descrédito cada vez más extendido que sufren los sistemas políticos y la institucionalidad democrática, incluidos los partidos políticos y los parlamentos o asambleas legislativas; y la progresiva despolitización de la población, es decir, su alejamiento de los partidos políticos y su agravada renuencia a participar en los procesos político-electorales tradicionales.

Estos procesos posiblemente se relacionan, asimismo, con las tendencias hacia la individualización, en el contexto de sociedades donde las biografías

personales se vuelven mucho más inciertas e inestables. Sin embargo, se observa que, al mismo tiempo, emergen formas inéditas de reinención de la política, según se manifiesta en la pluralización de los movimientos sociales y de sus reivindicaciones, lo que da lugar a un paisaje sociopolítico fragmentado y muy diversificado.

En general, las sociedades actuales –y en particular la sociedad costarricense– enfrentan el desafío de sistemas políticos cuya capacidad para responder a las demandas ciudadanas es declinante. Al mismo tiempo, se enfrenta el reto derivado de la necesidad de reconstruir el diálogo y la participación ciudadanos, indispensables para, a su vez, recuperar una noción de colectividad asentada en lazos de solidaridad, justicia y democracia.

Lineamiento 13

Los programas de extensión o acción social de la UNED incorporarán en lugar prioritario el trabajo con comunidades y organizaciones de la ciudadanía, a fin de propiciar la educación cívica de la población y promover el desarrollo de nuevas y más ricas formas de participación ciudadana que contribuyan a la reforma, mejora y enriquecimiento de los procesos democráticos, a una mayor eficacia y transparencia en el funcionamiento de la institucionalidad, al combate efectivo a la corrupción y a una rendición de cuentas continua; asimismo, estos programas deben tener efectos significativos en la gestión de los asuntos públicos, así como la renovación de las nociones de solidaridad e identidad colectiva.

Lineamiento 14

Desde la investigación, y a través de la indagatoria sistemática que contribuya a la mejor comprensión de los problemas que subyacen a esta crisis de la política y la democracia, la universidad buscará contribuir propositivamente con los cambios y reformas que sean necesarios para renovar los mecanismos de la democracia y que propicien un apropiado y eficaz funcionamiento de la institucionalidad pública.

Lineamiento 15 Los programas docentes incorporarán componentes educativos que propicien el desarrollo de una conciencia cívica solidaria, comprometida con la participación ciudadana en la democracia.

Lineamiento 16

La UNED se esforzará activamente por dar un ejemplo de diálogo con la ciudadanía, transparencia y rendición de cuentas, para lo cual se desarrollarán estrategias que permitan estrechar lazos con las comunidades y con los diversos sectores y regiones que constituyen a la sociedad costarricense, y por medio de las cuales se puedan poner en marcha mecanismos no tradicionales de rendición de cuentas que se hagan directamente de cara a la propia ciudadanía.

CAPITULO DOS:

PRINCIPIOS MEDULARES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

I Introducción

La UNED debe iniciar la construcción de su plan global para el próximo quinquenio con una evaluación cuidadosa y profunda de los conceptos que determinan su identidad y su quehacer: el punto de arranque de esta evaluación será una exploración del significado de estos conceptos (los cuales a menudo permanecen implícitos o se expresan en términos muy vagos) y una reflexión crítica acerca de sus implicaciones, las cuales deben conducir a las reinterpretaciones o replanteamientos que hagan falta a la luz de las circunstancias expuestas en el capítulo que precede y de otras que el análisis ponga de manifiesto. Es solo mediante una evaluación de esta naturaleza, compartida por toda la comunidad universitaria, que se puede evitar que desacuerdos abiertos o implícitos obstaculicen el desarrollo de la institución. Para fundamentar la discusión, este capítulo identifica los principios más importantes para caracterizar el papel de la universidad y su contribución a la sociedad, además de los que son pertinentes para delimitar la especificidad de la UNED; en el transcurso de la exposición formula el norte hacia el cual deben dirigirse los esfuerzos de próximo quinquenio (el mejoramiento de la calidad académica).

II La razón de ser de la UNED: la gestión y democratización del conocimiento

La Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia¹ establece dos principios que deben determinar la naturaleza de la institución: uno la define como una universidad que forma parte del sistema estatal de educación superior; el otro indica que debe especializarse en la enseñanza “a través de los medios de comunicación social” (Artículo 1). Otros documentos posteriores, entre ellos las mociones aprobadas de los Congresos Universitarios, y sobre todo los **Lineamientos de Política Institucional 2007-2011**², que recogen las conclusiones del II y III Congresos, reafirman y elaboran estos dos principios.

De los **Lineamientos de Política Institucional 2007-2011**, se desprende claramente que la razón de ser de toda universidad es la generación de conocimiento, función que determina el papel de esta institución en la sociedad. Aunque de hecho apunta hacia el logro de la misma meta que las demás

¹ La Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) no. 6044, publicada en la Gaceta No.50 del 12 de marzo de 1977.

² Lineamientos de Política Institucional 2007-2011, aprobados por la Asamblea Universitaria en sesión 074 del 15 de noviembre del 2007, publicados en Directrices de la UNED, Editorial EUNED, mayo del 2009.

instituciones del Estado (la construcción de una sociedad más justa y ecológicamente sostenible), la universidad asume frente a las otras una misión muy específica: la asimilación, elaboración y aprovechamiento de los conocimientos especializados que hoy en día constituyen la base no solo del desarrollo –en el sentido más amplio- de las sociedades, sino del bienestar material y cultural de los seres humanos que habitan en ellas. En otras palabras, la universidad no debe considerarse tanto como una agencia que lleva a cabo directamente las transformaciones sociales, ni mucho menos como una herramienta al servicio de las políticas del gobierno –como sí lo son los ministerios-, sino como una generadora de alternativas nuevas y de los elementos de juicio que las personas y las comunidades requieren para convertirse ellas mismas en protagonistas de los procesos sociales y económicos y en creadoras de su propia cultura.

A lo largo de la prehistoria e historia humanas, el conocimiento especializado ha sido un factor esencial para la supervivencia y el bienestar de las sociedades. En las últimas décadas, el papel del conocimiento ha cobrado mayor relevancia: en la así llamada “sociedad de la información y del conocimiento”, las economías dependen cada vez más de este componente. Sin embargo, los beneficios que aporta no se reducen –como algunas veces se quiere dar a entender- a los efectos económicos de la tecnología y la ciencia aplicada, sino que abarcan también la capacidad de responder a demandas complejas y difusas que ponen en juego a todas las facetas de la cognición humana: la difusión de las comunicaciones digitales por amplias áreas del planeta abre vías de comunicación con actores culturales mucho más variados y distintos que los que antes eran accesibles; la crisis ecológica y social exige que se hagan explícitos y se replanteen valores, ideas y sentimientos inherentes a nuestra visión del mundo, muchos de los cuales hasta el momento han sido asumidos de una manera automática y en gran parte inconsciente; y la participación plena de un país en el escenario mundial solo será posible ante una cultura general vigorosa y dinámica (como la Ley de Creación parece prever cuando asigna a la UNED objetivos que trascienden la vocación profesionalizante de la educación superior). Todas estas contribuciones a la sociedad están al alcance de una institución dedicada prioritariamente a la generación de conocimiento.

El otro principio que establece la Ley de Creación –la especialización en los medios de comunicación social- deslinda el papel de la UNED frente a las otras universidades. La referencia a los medios debe entenderse en conjunto con el tercer objetivo que se le asigna: “Incorporar a la educación superior, con métodos idóneos y flexibles, a quienes no hubieren podido incorporarse al sistema formal universitario” (Artículo 2, c)). La tarea de aprovechar los medios sociales para la enseñanza, no es, entonces, un fin en sí mismo, sino una vía para avanzar hacia un propósito mayor: la democratización que muchas veces elude a las modalidades educativas tradicionales. Como consecuencia de su costo en recursos y tiempo, el conocimiento académico de alto nivel en casi todas las sociedades ha tendido a ser propiedad de las élites, y a reforzar, en consecuencia, las desigualdades culturales; la UNED nace con el propósito supremo de revertir esta tendencia, haciendo partícipes de la generación de conocimiento a personas y sectores de la sociedad cuyo acceso a ella se

dificulta o se imposibilita dentro de la modalidad presencial. El gran reto de democratización que corresponde a la UNED consiste, entonces, en convertirse en una alternativa de educación superior de excelente calidad de la manera más abierta e inclusiva posible.

Lineamiento 17

Como Universidad, la razón de ser de la UNED es la asimilación, creación, reelaboración, difusión y aprovechamiento del conocimiento académico de alto nivel y de los saberes tradicionales, tarea que compete a todas las áreas sustantivas y dependencias de la UNED.

Lineamiento 18

Como Universidad cuyo propósito primordial es la democratización, la UNED procurará generar conocimiento de la manera más abierta e inclusiva posible, incorporando al proceso a las personas y sectores de la sociedad que difícilmente tendrían acceso a otras modalidades de educación superior, y apoyando además a las comunidades y grupos sociales en la generación de manifestaciones propias de conocimiento.

II Orientación epistemológica

La caracterización de la razón de ser de la Universidad en los términos del primer apartado invita a preguntar qué entendemos por “conocimiento”, una pregunta que trae otras en su estela: ¿qué tipos de conocimiento son competencia de las universidades? Desde la perspectiva del desarrollo de la academia: ¿a qué tipos de conocimiento habría que dar prioridad? Dado que la especialización es inevitable en el marco de la gestión de conocimiento académico de alto nivel, ¿cuáles son los potenciales peligros de esta tendencia y cómo habría que contrarrestarlos?

La epistemología tradicional de Occidente ofrece a la pregunta inicial una respuesta que ha sido un punto de referencia obligatorio durante muchos siglos: el conocimiento –se considera- es creencia verdadera y justificada. Sin embargo, los avances científicos y filosóficos de las últimas décadas ponen a nuestra disposición elementos de juicio para cuestionar la visión implicada en esta definición y para ampliarla, con consecuencias que son cruciales para la educación en general y para la educación superior en particular. A continuación se destacan algunos de estos elementos de juicio:

- a) La naturaleza en extremo problemática del concepto de “verdad”, entendida como correspondencia entre un enunciado y un estado del

mundo, obliga a considerar el conocimiento más bien como creencia válida: consistiría, entonces, en aquellos enunciados que han sido validados y justificados en un contexto cultural determinado. En el caso del conocimiento académico –competencia esencial de las universidades- esta validación está en manos de comunidades disciplinarias, que actúan en forma similar a los grupos de prestigio que en otras sociedades y momentos históricos tienen acceso exclusivo a los conocimientos que resguardan, transmiten y emplean. En el caso del conocimiento cotidiano, la validación tiene lugar de una manera más espontánea, cuando la sociedad en general se encarga de multiplicar y diseminar las creencias que tiene por pertinentes y dignas de credibilidad. Esta visión más amplia del conocimiento no solo promueve una mayor aproximación entre la academia y sus interlocutores externos, sino que invita a una actitud cautelosa y crítica hacia las “verdades científicas”, actitud que se ve reforzada por el reconocimiento de la naturaleza representacional del conocimiento (lo que conocemos no es el mundo sino solamente representaciones de él).

- b) La epistemología tradicional de Occidente presupone la existencia de un punto vista absoluto, cuya percepción -al estilo de los narradores de algunas novelas del siglo XIX – alcanza hasta a las dimensiones más recónditas del mundo observado. En los últimos siglos, por la modalidad cultural imperante, este conocedor abstracto y supuestamente objetivo, en realidad refleja la perspectiva de las clases privilegiadas de Europa y es –desde luego- de sexo masculino. En realidad, no existe ningún ser cognoscente privilegiado: todo conocimiento está construido desde una perspectiva particular, que refleja las realidades en que el sujeto está inmerso en determinado momento histórico. Las epistemologías posicionadas – entre ellas las feministas - replantean el acto de conocer de una manera contextualizada, que no necesariamente niega la existencia de realidades independientes del observador.
- c) La revolución informática de la segunda mitad del siglo XX propició una visión de la cognición humana que estaba dominada por la metáfora de la computadora, de manera que los procesos cognitivos se consideraban como equivalentes a procesos computacionales. Esta visión, por fecunda que fuera en cuanto a la generación de tecnología, enmascaró el hecho de que en realidad la cognición humana no se parece en casi nada al funcionamiento de una máquina. A medida que el siglo se aproximaba a su fin, se hizo cada vez más obvio que la imaginación y la emoción³ eran componentes más esenciales del pensamiento humano que el cálculo y los razonamientos. Al contrario de la distinción tradicional entre la cognición, por una parte, y la emoción, por otra, se hace imposible

³ El término “emoción” remite a la idea de un impulso o fuerza que empuja en alguna dirección. *Grosso modo*, se puede entender como una disposición de un organismo, muchas veces frente a una percepción. Hay muchos enfoques de las emociones humanas; una versión muy difundida identifica seis emociones primarias: miedo, asco, sorpresa, alegría, tristeza e ira.

separar una de la otra, de manera que incluso la racionalidad extrema refleja emociones y la imaginación impulsa a las disciplinas más ceñidas a la realidad. Este viraje en la caracterización de la cognición aboga en contra de la excesiva especialización y del reduccionismo que excluye ciertas disciplinas que no se consideran como conducentes al “desarrollo”, y que –por tanto- se relegan a una categoría de lujo o adorno.

- d) Las últimas décadas del siglo XX presenciaron una tendencia cada vez más acentuada a estudiar la cognición en su matriz evolutiva. Este enfoque ha destacado la adaptación social como principal estrategia de supervivencia de la especie, no en el sentido de la masificación (como ocurre en las manadas que forman muchos herbívoros) sino mucho más en relación con la formación de complejas estructuras de interacción y la coordinación de papeles distintos en torno de una tarea común. En este contexto, la cognición humana se conforma como una manera de compartir mundos psíquicos, de prever reacciones, de explicar el comportamiento de otros y de influir en ellos. En la especie humana, el conocedor es tanto un individuo como un grupo social y el proceso de generación de conocimiento debe abarcar ambas dimensiones.
- e) Este enfoque evolutivo conduce asimismo al reconocimiento de que el lenguaje es el pilar central de la cognición humana. En la dinámica social de los grupos, el lenguaje se desarrolló como una herramienta para cimentar las relaciones y para construir en común las representaciones que se requerían para una interacción eficaz tanto en el interior del grupo como entre éste y el mundo exterior. Por tanto, el lenguaje no se puede concebir simplemente en función de la comunicación, ni tampoco como un medio para la transmisión de información, sino que debe considerarse como la herramienta cognitiva que le permite al ser humano construir el mundo. Tal concepción marca un giro drástico para la educación, que ha estado acostumbrada a considerar el lenguaje como un mecanismo para “empaquetar” y comunicar contenidos, o para expresar sentimientos, pero no como el molde que ha conformado el pensamiento, la emoción y la vida psíquica.
- f) Durante la segunda mitad del siglo XX, se difundieron los términos “información” y “conocimiento”, a veces con escasa distinción entre los dos, particularmente en relación con la llamada “sociedad de la información y del conocimiento”. En el contexto educativo, conviene insistir, ante todo, en que el conocimiento se deslinda de la información porque remite a la subjetividad: mientras la segunda consiste en estructuras de datos, que pueden ser manipuladas por procesos computacionales, la primera requiere de la experiencia (la cual hasta el momento ha sido propiedad exclusiva de los seres vivos). En el caso del ser humano, es producto de la comprensión, la cual involucra la integración de las percepciones a una estructura significativa. Conviene, además, agregar la categoría de “sabiduría”

que a veces complementa a las otras dos, entendida ésta como la reflexión general y profunda sobre el conocimiento, que lo enfoca en su dimensión ética y ontológica.

Lineamiento 19

Como base de sus procesos académicos, la UNED asumirá una visión pluralista y flexible, que tenga en cuenta al menos las siguientes características del conocimiento humano:

- a) no se deriva del mundo en forma directa, sino que es una construcción, generalmente avalada por una comunidad específica;**
- b) esta construcción siempre refleja la posición de un conocedor individual o colectivo, influido por el contexto histórico particular;**
- c) se manifiesta en muchas formas, que se nutren mutuamente, y entraña siempre a la emoción y la imaginación;**
- d) abarca a la vez las dimensiones individual y colectiva;**
- e) se ha conformado predominantemente por procesos lingüísticos;**
- f) y se distingue de la información, por una parte, y de la sabiduría, por otra.**

Lineamiento 20

La UNED como universidad se dedicará prioritariamente a la generación de conocimiento académico de alto nivel, pero en consonancia con su naturaleza democratizadora, estimulará a los individuos y comunidades en la generación de conocimiento tanto académico como no académico; todos los procesos de generación de conocimiento se concebirán como un diálogo entre diferentes interlocutores.

Lineamiento 21

En todo su quehacer académico, la UNED partirá de una concepción amplia y humanista del conocimiento, en el sentido de contemplar todas las disciplinas o áreas del saber como componentes esenciales de la cognición, que no deben ser sacrificados a una inevitable especialización; asimismo, procurará la integración de los conocimientos, tanto en el sentido inter y transdisciplinario, como en la búsqueda de relaciones entre el conocimiento académico y el cotidiano, especialmente el derivado de la experiencia de la persona en su contexto.

Lineamiento 22

Dada la importancia del lenguaje en la cognición humana, la UNED brindará a sus estudiantes una formación muy sólida en las capacidades básicas del estudio académico, en particular las lingüísticas y matemáticas.

Lineamiento 23

En todo su quehacer académico, la UNED se orientará a la generación del conocimiento más que al trasiego de información, y buscará asimismo elevar el conocimiento al nivel de la sabiduría, abriéndolo así a una dimensión ética, ontológica y estética.

Lineamiento 24

En su proceso de construcción del conocimiento, la UNED debe procurar que éste se constituya en un elemento que impulse la transformación personal y social, de acuerdo con los valores expuestos en estos Lineamientos.

IV Orientación pedagógica

i) La UNED como universidad a distancia

Se puede entender como “educación a distancia” aquella modalidad educativa que hace uso de una amplia selección de medios de comunicación para desarrollar los procesos de enseñanza, con una consecuente disminución en la

comunicación presencial entre profesor y alumno. Dentro de esta concepción amplia de la educación a distancia, no cabe la idea de un modelo –ni en el sentido de una representación coherente ni de un ideal para ser emulado- o de recetas rígidas; más bien, para lograr sus fines una institución que emplea la educación a distancia debe aprovechar con flexibilidad un amplia gama de métodos, técnicas y tecnologías.

Esta flexibilidad metodológica es precisamente el rasgo distintivo de la identidad de la universidad tal y como se encuentra plasmada en la Ley de Creación. La motivación detrás de la fundación de la UNED no es la promoción o fortalecimiento de la educación a distancia *per se*, sino la ampliación del acceso a la educación superior mediante la apertura técnica y metodológica, la cual abarca –como especifica la ley- los medios de comunicación social. Al igual que todas las universidades, la UNED se ocupa prioritariamente de la generación del conocimiento; la flexibilidad metodológica es un medio para lograr la incorporación de personas y sectores de la sociedad que estarían excluidos de otras modalidades. De todo esto se desprende que no le incumbe a la UNED adoptar medios digitales a toda costa como una misión innovadora; más bien, le compete utilizar estos y otros medios, incluidos los presenciales si fuera necesario, para lograr una eficaz comunicación educativa con su población meta.

Lineamiento 25

Como toda Universidad, la UNED debe dedicarse ante todo a la construcción del conocimiento a través de la docencia, la investigación y la extensión, empleando los medios propios de la educación a distancia para incorporar en este proceso a personas y sectores sociales excluidos de otras modalidades educativas, con la finalidad de contribuir a la creación de una sociedad más participativa y justa.

Lineamiento 26

Al emplear los medios digitales y las tecnologías masivas para la educación a distancia, la UNED debe tener en cuenta las diferencias sociales, culturales y de infraestructura para no propiciar el agrandamiento de las brechas existentes.

ii) El proceso de enseñanza y aprendizaje

Durante los años sesentas y setentas del siglo pasado, la educación a distancia era concebida predominantemente de una manera tecnocrática, diseñada para lograr una gran cobertura con una marcada reducción de costos en comparación con la modalidad presencial. Esta visión educativa –que inspiró a la fundación de la UNED- estaba basada en una premisa falsa, derivada a su

vez de teorías cognitivas y comunicativas muy difundidas en esa época pero que hoy día serían severamente criticadas: según ellas, la comprensión consiste esencialmente en la recepción de información, y el aprendizaje -por tanto- es pasivo y mecánico. Esta visión, por su parte, posibilita supuestamente la masificación de la comunicación educativa: una vez preparado, el material didáctico puede repartirse por igual a diez, cien o mil personas, quienes supuestamente participarán con solo estudiarlo en la comunicación educativa y aprenderán por su cuenta sin mayor intervención.

Los años transcurridos han cambiado totalmente esta visión. En primer lugar, los avances científicos, humanísticos y filosóficos han develado las debilidades inherentes en la premisa mencionada: el aprendizaje ahora se concibe de modo “agente” y constructivo (según las caracterizaciones del conocimiento resumidas en el apartado anterior), como un proceso que solo puede desenvolverse en diálogo constante con interlocutores diversos y que requiere del esfuerzo sistemático de todos los involucrados y del desarrollo de habilidades y destrezas en el aprendiz. En este sentido, el aprendizaje dista mucho de ser el proceso solitario y atomizado que antes se creía: la relación entre el estudiante y los diversos voceros de la institucionalidad no solo es crucial para superar la sensación de aislamiento y soledad que puede afectar al estudiante a distancia, sino para proveer la dimensión social que es un rasgo intrínseco de la cognición humana.

En segundo lugar, los “medios de comunicación social” mencionados por la Ley de Creación (seguramente, por la época, la radio y la televisión) se han multiplicado para dar lugar a todos los medios digitales que hoy proliferan (las videoconferencias, los dispositivos móviles, el formato digital de los textos, la Internet y todas sus aplicaciones), los cuales han sido adoptados en todo el espectro de las instituciones educativas, con una consecuente pérdida de especificidad para la educación a distancia. Estos medios digitales ofrecen potencialmente no solo instrumentos idóneos para impulsar el aprendizaje (instrumentos entre los cuales se cuentan los procesadores de texto, los multimedia, las comunidades virtuales y las simulaciones computacionales) sino un aumento enorme en la capacidad potencial de la institución para comunicarse con las poblaciones de difícil acceso que constituyen su meta prioritaria. Sin embargo, estas potencialidades deben sopesarse siempre contra las restricciones y los peligros que entrañan, que abarcan no solo a las dificultades que experimentan los estudiantes para disponer de equipo y acceso en condiciones adecuadas para el estudio, sino a las limitaciones connaturales a la cognición humana, sin dejar de considerar los problemas de adicción y superficialidad que se han manifestado en los medios virtuales. En términos generales, la UNED debe partir de la suposición de que la capacidad para aprovechar bien los medios digitales aumenta a medida que se desarrollan las capacidades académicas de los estudiantes, de modo que los apoyos presenciales son más importantes en los niveles iniciales.

Lineamiento 27

La UNED empleará la metodología de la educación a distancia de una manera innovadora y flexible, para buscar soluciones pedagógicas en función de cada contexto social, cultural y epistemológico y de acuerdo con los requerimientos de su oferta académica, en combinación con la presencialidad cuando sea necesaria para lograr una auténtica comunicación educativa.

Lineamiento 28

La UNED aprovechará los medios digitales para enriquecer la formación académica, pero debe tener en cuenta las condiciones propias de la cognición humana, según las visiones expuestas en estos Lineamientos.

Lineamiento 29

Los procesos didácticos de la UNED, concebidos en términos de comunicación e interlocución, deben promover siempre la participación activa del estudiantado, propiciando el desarrollo del pensamiento crítico y creativo, de una manera que conduzca a la solución de problemas y al desempeño proactivo y dinámico.

V La academia

i) ¿Qué es la academia?

Se entiende por academia el conjunto de las tareas universitarias cuyo objetivo expreso es generar conocimiento y promover su difusión, socialización, apropiación y elaboración, dentro de procesos de diálogo con la sociedad – representada por los distintos sectores, regiones y expresiones culturales que la constituyen- y en interacción con los sistemas universitarios y las sociedades de otros países y regiones del mundo.

El principal conjunto de procesos que genera conocimiento en la universidad es la investigación, entendida ésta como el esfuerzo sistemático y riguroso orientado a la indagación, a la construcción de modelos y a la reflexión sobre todos los aspectos del mundo –en el sentido más amplio posible de la palabra- que puedan ser constituidos por el ser humano en objetos de estudio.

La docencia actúa como un espacio educativo con objetivos principalmente profesionalizantes, es decir, de preparación a un alto nivel tecnológico,

científico o humanístico de personas que estén en capacidad de lograr un desempeño óptimo en un determinado campo laboral o papel cultural; preparación que debe entrañar al mismo tiempo, la formación y fortalecimiento de una sensibilidad ciudadana crítica, solidaria, democrática, participativa y ecológica, así como de una gran creatividad para actuar y decidir de forma flexible e innovadora frente a las demandas y desafíos que plantea una realidad dinámica, contradictoria y cambiante.

La extensión o acción social es, principalmente, el espacio académico por medio del cual la universidad establece procesos de diálogo, de mutua colaboración y de retroalimentación con los diversos sectores de la sociedad, incluso aquellos que usualmente no tienen contacto con el ámbito universitario. Es, por excelencia, el espacio universitario que, en mayor grado, cultiva el diálogo entre distintas culturas y saberes y que de forma más directa contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables.

Los tres ámbitos mencionados no se dedican en forma exclusiva a las actividades de generación de conocimiento, de preparación profesionalizante y de colaboración y diálogo social; en cada uno de los tres es posible encontrar mezcladas acciones conducentes a estos tres grandes objetivos –que, por otra parte, son interdependientes-, pero en cada uno de ellos uno de los objetivos es trabajado y desarrollado con mayor énfasis. Los tres se entrelazan en torno de la generación del conocimiento, que no se reduce a la actividad investigativa sino que impulsa también a los procesos profesionalizantes y a los de diálogo social. Por otra parte, el hecho de que los grandes objetivos son compartidos en grados diversos por los distintos ámbitos del quehacer académico establece un desafío, y a la vez crea las condiciones fundamentales, para que esos tres ámbitos se integren y colaboren entre sí de forma dinámica y muy fluida.

Lineamiento 30

La UNED concebirá la academia como el conjunto de procesos destinados a generar conocimiento, a preparar a las personas para desempeñarse en distintos papeles sociales y culturales y a dialogar con la sociedad, procesos en los cuales colaboran y se interrelacionan la investigación, la docencia y la extensión.

ii La calidad académica

La calidad académica debe ser concebida en función de la caracterización de “academia” que precede. En primer lugar, el conocimiento que se genere debe ser de alto nivel y reconocido como tal en las disciplinas y los campos del saber respectivos. Para tal fin, los académicos de la UNED deben esforzarse por publicar sus obras en los medios de difusión que correspondan, tales como revistas indexadas y libros de editoriales prestigiosas, además de presentar sus conclusiones en los foros y escenarios virtuales y reales que conforman el mundo académico.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que durante el último medio siglo la academia en la mayor parte del mundo ha sufrido un proceso creciente de burocratización, en detrimento de la creatividad y la libertad experimentadora que en otras épocas han existido. Tal burocratización se expresa en la forma de un excesivo énfasis en requisitos cuantificables –por ejemplo, el número de artículos publicados o el número de veces que un autor es citado- que a menudo dejan por fuera aspectos cualitativos -como el valor intrínseco de la obra como contribución al acervo cultural humano- y esquivan cualquier examen profundo, de una manera que tiende a igualar lo trivial con lo significativo. Para evitar este peligro, la UNED nunca debe perder de vista los criterios auténticos que se emplean para evaluar las contribuciones a las áreas del saber que desarrolla, entre ellos el rigor metodológico, la solidez de la fundamentación teórica, la coherencia del discurso y la validez de los argumentos. La interpretación de estos criterios varía de acuerdo con la naturaleza de los distintos campos del saber, y debe evitarse, asimismo, cualquier intento de formular recetas y aplicarlas indiscriminadamente, sin tener en cuenta las características epistemológicas del contexto particular.

La calidad de la formación que ofrece la UNED se refleja en la capacidad de sus profesionales para desenvolverse en los papeles culturales propios de cada carrera y en el ámbito más amplio de la sociedad y del mundo. Este desempeño entraña una capacidad comprobada no solo para generar conocimiento en el área del saber en cuestión –un dominio aceptable del discurso y de las habilidades propias de la disciplina, y una comprensión adecuada de su problemática y estructura conceptual- sino también para abordar problemas generales de la sociedad con sensibilidad, compromiso y buen juicio. Por tanto, mientras por una parte la UNED debe atender a los procesos oficiales de calificación y acreditación de carreras y programas académicos, por otra debe someter a juicio crítico, desde una perspectiva cualitativa, la formación de sus estudiantes. Debe autointerrogarse sobre aspectos como los siguientes: hasta qué punto los estudiantes están experimentando una transformación cognitiva durante su estadía en la UNED, en oposición a un simple cumplimiento de requisitos; y hasta qué punto su aprendizaje los está capacitando para asumir un papel protagónico en el área del conocimiento en que se gradúan. Debe plantearse, además, la meta de que los egresados de la UNED puedan trasladarse a cualquier otra institución del mundo para seguir sus estudios con la confianza de estar plenamente a la altura de las exigencias intelectuales que tengan que enfrentar.

Finalmente, la calidad en el ámbito de la extensión tiene que caracterizarse en función de la riqueza del diálogo que la Universidad logre establecer con las comunidades y con las personas, especialmente las de su población meta. Es de esperarse que este diálogo redunde en mejoras en la calidad de vida, especialmente en el área de la vivencia cultural, de las comunidades; sin embargo, la UNED no debe confundirse con una agencia para promover la asistencia económica, ni tampoco deben cuantificarse sus logros en términos de capacitaciones o servicios brindados a empresas.

Dado que la academia es el corazón de la universidad, la calidad académica debe ser el criterio guía que defina el rumbo de la UNED en el período cubierto por estos lineamientos (todos los cuales están dirigidos hacia este fin último). Mucho más que buscar el prestigio como tal, y menos el crecimiento cuantitativo, la UNED se concentrará en el esfuerzo por lograr una mejor calidad en las áreas sustantivas que componen la academia, atendiendo sobre todo a los aspectos cualitativos señalados aquí.

Lineamiento 31

La UNED se concentrará durante el próximo quinquenio en la búsqueda de una mejor calidad académica, no solo desde una perspectiva tecnocrática, sino sobre todo en un sentido cualitativo.

VI La autonomía universitaria y la libertad de cátedra

La autonomía universitaria fue una conquista de la sociedad costarricense en los años cuarentas del siglo pasado, consustancial a la fundación de la Universidad de Costa Rica, y posteriormente extendida a todo el sistema estatal de la educación superior universitaria. Es solo en función de los principios consagrados en esta legislación que se puede comprender el papel y la función que el Estado costarricense encarga a las instituciones de la educación superior.

La Constitución Política en sus artículos 84 a 88 establece los alcances de la autonomía universitaria en términos que se refieren a la obligación del Estado a financiar a las instituciones afectadas y a los derechos que poseen ellas para organizarse a sí mismas y para autogobernarse, para administrar su patrimonio y sus recursos, y para ser oídas en todos los asuntos que se relacionan con ellas. Estos derechos solo se pueden comprender a la luz de otras tantas responsabilidades ante la sociedad, entre ellas las de generar y elaborar opciones de transformación, especialmente las que constituyan alternativas frente a las dominantes, y de promover un discurso crítico que someta a juicio las verdades establecidas del sistema, que de otro modo difícilmente llegarían a ser cuestionadas. Es fácil ver que sin instituciones que desempeñen este papel –tales como las universidades-, la sociedad no puede transformarse en ningún sentido auténtico, puesto que aquellos cambios que pudieran darse se dirigirían exclusivamente a profundizar las tendencias imperantes.

La raíz de la autonomía universitaria se revela en el artículo 87 de la Constitución, que declara a la libertad de cátedra como el principio fundamental de la enseñanza universitaria. La libertad de cátedra, subsumida a menudo en el principio más amplio de la libertad académica, nace de la noción de que solo es posible generar conocimiento en el sentido pleno si las personas que lo hacen están libres -hasta donde sea posible- de presiones y protegidas de las represalias e intentos de represión que puedan acarrear las afirmaciones

emitidas en el transcurso de su trabajo académico. La UNESCO la caracteriza de la siguiente manera⁴:

...la libertad de enseñar y debatir sin verse limitado por doctrinas instituidas, la libertad de llevar a cabo investigaciones y difundir y publicar los resultados de las mismas, la libertad de expresar libremente su opinión sobre la institución o el sistema en que trabaja, la libertad ante la censura institucional y la libertad de participar en órganos profesionales u organizaciones académicas representativas.

Las verdades –cuya búsqueda motiva la generación del conocimiento- suelen ser inconvenientes, más aún para algunos sectores poderosos, quienes en muchas ocasiones han intervenido la academia para asegurar que prevalezca un punto de vista favorable a sus intereses o al menos compatible con ellos.

De acuerdo con la caracterización de “academia” que se ofreció antes, estos lineamientos conciben la libertad académica en términos que se refieren tanto a la investigación y la extensión como a la docencia. En el caso de los académicos que realizan las dos primeras funciones, comprenderá la posibilidad de centrar sus proyectos en temas consecuentes con sus intereses intelectuales y con el estado actual del área del saber respectiva, y de contar con el apoyo institucional necesario para desarrollar sus proyectos; la UNED tendrá limitaciones de presupuesto y prioridades institucionales, pero no debe permitir que éstas cercenen la amplitud e integridad del conocimiento.

En el área de la docencia, la libertad académica protege a todos los actores que ejercen la enseñanza en la educación a distancia, consagrando su derecho al pensamiento propio y a la expresión de ese pensamiento sin consecuencias negativas. En el caso de los estudiantes, este derecho presupone acceso a los distintos puntos de vista que circulan sobre la materia que estudian, con la finalidad de fundamentar una posición propia, además de la posibilidad de autodirigir en buena medida su proceso formativo. En el caso de los profesores, resguarda el derecho de criticar los puntos de vista expresados en los materiales didácticos, siempre con el respaldo de la justificación apropiada. La docencia a distancia involucra además a los que participan en la producción de los materiales didácticos: los funcionarios a cargo de los procesos de producción deben estar libres para ejercer una función crítica y creativa –hasta donde su papel lo permita-, mientras que los autores deben tener siempre la posibilidad de desarrollar los contenidos definidos en la descripción curricular desde una perspectiva propia y de ser oídos en relación con las modificaciones que quieran sugerir al diseño curricular.

Los límites de la libertad académica varían ampliamente de lugar en lugar según la legislación vigente en los diferentes países, pero es notorio que ésta casi siempre se concibe acompañada de exigencias y sometida a condiciones. La recomendación de la UNESCO citada anteriormente hace hincapié tanto en la contribución de la educación superior a la sociedad como en “el esfuerzo riguroso de estudio e investigación durante toda la vida” que deben realizar los

⁴ Recomendación de la UNESCO relativo a la condición del personal docente de la enseñanza superior (1997)

docentes con la finalidad de poseer conocimientos profundos y saber especializado, y en el “sentido de responsabilidad personal e institucional”⁵ que deben tener frente a los estudiantes y a la comunidad en general. Consecuentemente con esta visión, estos lineamientos proponen que el derecho a la libertad académica entrañe también deberes: por una parte la responsabilidad inherente a la autonomía institucional (la de generar para la sociedad opciones y alternativas bien fundamentadas y válidas) y por otra el deber de formación constante, rigor, actualización y compromiso en la búsqueda del saber. No puede interpretarse entonces, que la libertad académica se convierta en licencia para expresar opiniones poco fundamentadas, que no hayan pasado por el tamiz de la crítica; tampoco debe convertirse en una justificación para que los académicos hagan caso omiso de las directrices de la Universidad o que se arroguen competencias que nos les corresponden.

Lineamiento 32

La autonomía universitaria debe interpretarse tanto en función de la libertad que posee la universidad para autoorganizarse, autogobernarse, recibir financiamiento del Estado y definir su propio desarrollo académico, como en relación con la responsabilidad que ella adquiere en virtud de los mismos principios, para generar alternativas válidas para la sociedad, para promover el pensamiento crítico y para asegurar la diversidad y confrontación de opiniones.

Lineamiento 33

Frente al gobierno, la UNED debe hacer respetar las condiciones que la Constitución establece con respecto del financiamiento y manejo de recursos, especialmente en cuanto al rendimiento de cuentas, que debe mantenerse siempre dentro de los criterios académicos y legales de la autonomía.

Lineamiento 34

De acuerdo con el espíritu de la libertad académica, la UNED debe promover el pensamiento autónomo en el marco del auténtico debate académico, que se desarrollará sin ataduras y limitaciones externas en cuanto a sus premisas y alcances,

⁵ Recomendación de la UNESCO relativa a la condición del personal docente en la enseñanza superior (1997), inciso 6.

como una confrontación argumentada y fundamentada entre diversas posiciones.

Lineamiento 35

Los académicos de la UNED deberán interpretar la libertad académica como una fuente no solo de protección contra la interferencia externa, sino de los deberes inherentes a tal derecho: el de ampliar, profundizar, actualizar y afinar sus conocimientos en forma permanente; y el de fundamentar y enunciar una posición personal sobre las materias relacionadas con sus áreas de estudio y de trabajo y las de competencia general de la sociedad.

Lineamiento 36

En relación con la investigación y la extensión, la libertad académica otorga a los funcionarios que las realizan amplias posibilidades para elegir sus temas, formular sus proyectos y desarrollar sus actividades como mejor corresponda a las finalidades académicas que persiguen; la UNED podrá establecer prioridades, preferencias y limitaciones de presupuesto, pero debe respetar siempre el principio de que la generación de conocimiento, en toda su diversidad, se justifica por sí sola en el contexto universitario.

Lineamiento 37

En virtud de la libertad académica, todos los actores en la docencia a distancia –entre ellos los profesores, autores y encargados de los procesos de producción de materiales- deben participar en el diálogo mediante el cual se construye el conocimiento; tendrán la oportunidad de formular y desarrollar sus puntos de vista personales dentro de los límites del papel que les corresponde en el proceso.

Lineamiento 38

En virtud de la libertad académica, los estudiantes serán alentados a desarrollar su propio pensamiento, lo cual implica formular y expresar su punto de vista propio sobre los

contenidos que aprenden; asimismo, dispondrán de posibilidades para elegir entre distintas alternativas de aprendizaje y especializaciones de formación.

CAPITULO TRES:

EL DESARROLLO DE LA ACADEMIA

I Introducción

Durante el próximo quinquenio, el norte hacia el cual se debe orientar todo el quehacer de la UNED es el mejoramiento de la calidad académica; tal propósito debe cohesionar a todas las áreas sustantivas de la academia e integrar sus esfuerzos en una colaboración muy estrecha. Durante la última década, la UNED ha sido escenario de muchas iniciativas de diversificación, reforma y expansión, entre las cuales se pueden destacar los rediseños curriculares, la creación de un sistema de investigación y el planteamiento de nuevas perspectivas para la extensión; ahora, debe emprender una etapa de consolidación y –cuando sea necesario- de reconstrucción de la base existente. Una parte intrínseca de esta nueva etapa tiene que ser la detección y corrección de aquellos aspectos que más obstaculizan al quehacer académico o atentan contra su calidad; este capítulo de los Lineamientos intenta colocar las bases para esta tarea, además de plantear directrices para superar las fallas y trazar caminos hacia el mejoramiento integral.

II Aspectos Generales

i) La calidad académica y la generación del conocimiento

De acuerdo con los planteamientos que aparecen en el capítulo que precede, la búsqueda de una mejor calidad académica nace del proceso de generación del conocimiento, cuya rigurosidad y profundidad redundará tanto en una mayor eficacia en la preparación que se brinda a los estudiantes para participar en este proceso y para desenvolverse como profesionales y ciudadanos, como en una mayor capacidad para dinamizar y enriquecer los procesos culturales de la sociedad. En otras palabras, si la generación del conocimiento se tropieza o tambalea, el quehacer de la universidad como un todo se deteriora, por más eficacia que ésta tenga en sus procesos pedagógicos y administrativos.

Aunque las exigencias epistemológicas varían de acuerdo con las características de las distintas áreas del saber, se pueden destacar algunos puntos de referencia que pueden servir como criterios para mejorar el proceso de apropiación, elaboración y construcción de conocimiento. En primer lugar, más que repetir o transmitir discursos ajenos, la UNED debe esforzarse por elaborar y fundamentar contribuciones propias, en el sentido de generar conocimientos que han sido filtrados críticamente, reelaborados, adaptados y reformulados de acuerdo con el contexto y en respuesta a las demandas que la universidad enfrenta. Si se lleva a cabo sistemáticamente, esta problematización desembocará por impulso propio en el nivel de la sabiduría, tal y como ésta se caracterizó anteriormente: cuando se profundizan los conocimientos hasta develar sus fundamentos y ejes organizativos,

necesariamente se abre la puerta a una interrogación de las presuposiciones éticas y ontológicas que subyacen en ellos como en todo pensamiento. En segundo lugar, y en concordancia con las tendencias en la evolución del conocimiento moderno, este esfuerzo de problematización debe apoyarse en gran medida en la integración de diversas fuentes, especialmente desde perspectivas trans, multi e interdisciplinarias, con el debido reconocimiento de la diversidad de las áreas del saber humano y respeto de las metodologías correspondientes.

Lineamiento 39

En todos sus procesos de generación del conocimiento, la UNED debe hacer énfasis en la problematización, entendida en términos del análisis crítico, la reflexión y la construcción de un punto de vista propio, tendiente hacia el nivel filosófico de la sabiduría.

Lineamiento 40

En todas las áreas sustantivas de la academia, la UNED debe orientarse hacia la integración de conocimientos de una manera creativa y compleja, especialmente desde la perspectiva de la trans, multi e interdisciplinariedad.

ii) La academia como trabajo en equipo

La concepción de la academia que proponen estos Lineamientos visualiza a la docencia, la investigación y la extensión como tres áreas sustantivas que se entrelazan y potencian mutuamente. De esta manera, su gestión compartida es la de un equipo, entendido éste como un conjunto de integrantes cuyo funcionamiento se distancia radicalmente del de un simple grupo de personas que se hayan reunido al azar: en la primera de las dos configuraciones, los integrantes poseen plena conciencia de un fin común y comparten conocimientos y actitudes; sus actuaciones, necesariamente diversas por la complejidad de las tareas emprendidas, se complementan y entretejen, sincronizadas por una comunicación sensible y constante, tal y como se da en el caso de una orquesta bien entrenada. De acuerdo con esta visión, las áreas sustantivas de la academia deben esforzarse no solo por mejorar su comunicación, sino por lograr que sus quehaceres sean mutuamente beneficiosos.

Lineamiento 41

Las áreas sustantivas de la Universidad deben integrarse en forma sistémica, de tal manera que sus acciones se complementen y potencien mutuamente para enriquecer la

academia; tal integración debe abarcar no solo una comunicación más fluida, sino una mayor imbricación de sus quehaceres.

iii) La internacionalización y la interinstitucionalización como instrumentos al servicio de la calidad académica

Por su naturaleza misma, la academia trasciende todas las fronteras y barreras culturales y políticas. La generación del conocimiento es un proceso que en potencia abarca la globalidad de la cultura humana, de modo que ni la investigación, ni la docencia ni la extensión pueden prosperar en ausencia de interlocutores externos, y cuanto más éstos representen puntos de vista ajenos más estímulo aportarán para el forjamiento de la posición propia. En sentido inverso, el reciclaje de las mismas ideas sin crítica foránea y sin diálogo con una diversidad de perspectivas, tal y como sucede en el aislamiento o en presencia de la sobreprotección, es una garantía casi infalible de un descenso en la cantidad y la calidad de la producción.

Ante todo, deben fortalecerse los vínculos de la UNED con otras instituciones, tanto en el país como en el extranjero. Para esto, los académicos deben colocarse en las redes académicas y proyectarse en los escenarios nacionales e internacionales. La UNED realizará una revisión integral de los reglamentos y procedimientos, con la finalidad de facilitar la asistencia a eventos académicos significativos y la participación en programas de estudio de alto nivel, siempre y cuando se asegure de antemano la retribución debida en la forma de aportes a la vida institucional. Además, los reglamentos y procedimientos deberán facilitar el intercambio de docentes, investigadores, extensionistas y estudiantes, así como promover el estudio en el extranjero tanto para los académicos como para los estudiantes, otorgando becas con base en sólidos criterios y condiciones bien establecidas.

Sin embargo, en este proceso la UNED debe estar atenta y precavida, para no incurrir en situaciones que podrían resultar perjudiciales para el fin mismo que persiguen (el mejoramiento de la calidad académica). Un buen nivel académico debe considerarse como prerrequisito y como plataforma necesaria para entrar en diálogo con entes externos, para asegurar que esta actividad no acarree el desperdicio de recursos ni perjudique el prestigio de la institución. Antes de internacionalizar cualquier programa académico o iniciativa de investigación, deben discutirse a profundidad todos los problemas que puedan originarse como consecuencia de choques entre distintos contextos legales o culturales, tanto los relacionados con la administración como los que puedan emanar de distintas interpretaciones o prácticas académicas. En términos generales, cualquier programa que se internacionalice debe recuperar sus costos, con la finalidad de evitar que se convierta en una carga financiera que repercuta negativamente en el desarrollo de otros programas y en la atención a los estudiantes nacionales.

Lineamiento 42

La UNED debe promover la proyección interinstitucional e internacional de todas las áreas sustantivas de la academia, como una condición esencial para lograr la buena calidad mediante el diálogo con interlocutores variados y críticos.

Lineamiento 43

La UNED debe revisar todos sus procedimientos y reglamentos, con la finalidad de disminuir las trabas que dificultan la participación de sus académicos y estudiantes en eventos y programas de estudio en otras instituciones del país y del extranjero y para asegurar, asimismo, una justa distribución de oportunidades y una adecuada retribución para la vida académica de la institución.

Lineamiento 44

Cualquier gestión para internacionalizar o interinstitucionalizar un programa académico debe ser precedida de una discusión pormenorizada de sus condiciones e implicaciones, destinada a prever y evitar los problemas que puedan surgir como consecuencia de los compromisos adquiridos.

Lineamiento 45

Como norma general, cualquier programa académico que establezca compromisos con otras instituciones dentro del país o fuera de él debe autofinanciarse, con la finalidad de no convertirse en una carga financiera para la institución.

Lineamiento 46

La UNED deberá establecer alianzas internacionales e interinstitucionales para obtener beneficios académicos, incluidas fuentes de financiamiento adicionales.

iv) La venta de servicios

Tal y como se hizo constar en el segundo capítulo de este documento, la UNED es una universidad pública que, por tanto, recibe financiamiento del Estado; tal situación garantiza que prevalezca su razón de ser (democratizar la generación del conocimiento). Es evidente que en términos generales el lucro es incompatible con este papel; no obstante, en algunas ocasiones la venta de servicios y productos podría estar justificada como un medio para impulsar las actividades más esenciales de la universidad y para complementar los ingresos recibidos del Estado.

En este contexto, la venta de servicios se concibe como una actividad derivada de las académicas esenciales –docencia, investigación y extensión- de forma que se desarrolla como un complemento y sin entorpecer el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la universidad. Cumple la función de ser un medio que permita reforzar financieramente esas actividades esenciales, para contribuir con la consolidación de su calidad.

Debe tenerse la precaución de no permitir que el afán de conseguir fondos adicionales a los otorgados por el Estado, desvirtúe la dedicación académica de la institución como consecuencia de dar prioridad a actividades que generen ingresos adicionales o de permitir que se distorsionen los procesos académicos para favorecer esta finalidad.

Lineamiento 47

La UNED podrá vender servicios y productos bajo las condiciones expuestas en este apartado de una manera que genere un excedente razonable, siempre y cuando los ingresos resultantes se canalicen hacia el fortalecimiento de la academia y al acceso de las poblaciones meta a la educación universitaria.

Lineamiento 48

La UNED debe tener la precaución de no permitir que la venta de servicios desvirtúe su razón de ser –la de democratizar la generación del conocimiento-, por el consumo de recursos, tiempo de profesionales, infraestructura y equipos.

v) El acceso abierto al conocimiento

Desde que existe el conocimiento académico como tal, se ha reconocido el ideal de que éste se difunda libremente, a disposición de todos los que quieran y puedan participar en su reelaboración y propagación. Las ventajas de la libre circulación de los conocimientos son evidentes: los académicos se dan a

conocer, los conocimientos mismos tienen más posibilidades de sobrevivir y transformarse, la investigación se estimula y existen más posibilidades de que la sociedad misma se beneficie de los efectos culturales y económicos. A partir de la segunda mitad del siglo XVII, comenzó a afianzarse la idea de publicar los conocimientos científicos con alguna garantía mínima de calidad, mediante la revisión por pares, y el debido reconocimiento de la autoría. Sin embargo, la necesidad de recuperar los costos de publicación siempre exigía que las revistas correspondientes fueran vendidas a los interesados.

Con el advenimiento de la comunicación por la Internet, y más aún con el nacimiento de la World Wide Web a fines de los ochentas, el ideal de la libre circulación del conocimiento se convirtió por primera vez en una meta alcanzable. Paradójicamente, al mismo tiempo se arraigaban tendencias que atentaban contra su realización: por una parte, la creciente comercialización que acompañó a la propagación de los sistemas económicos neoliberales, con su afán connatural de convertir todo en mercancía o materia prima; por otra, la conversión del conocimiento en el eje principal de la economía en la llamada sociedad de la información y del conocimiento. De este modo, se hace necesario hoy en día contrarrestar estas amenazas con políticas claras y contundentes que resguarden la libre circulación de los conocimientos en los medios electrónicos.

Lineamiento 49

Todo el conocimiento que la UNED genere debe ser de acceso abierto: las autoridades e instancias de decisión deberán establecer los mecanismos e instrumentos necesarios para que los académicos pongan sus productos a disposición de todos los interesados en las modalidades de acceso libre o acceso gratuito⁶.

III La docencia

i) Estructura y funcionamiento de las cátedras y programas

Al igual que las tres áreas sustantivas de la academia solo se pueden concebir como la gestión de un equipo, los procesos al interior de cada una deben inspirarse en este mismo concepto. Aunque la academia siempre requiere de la colaboración, esto es aún más cierto en el contexto de la educación a distancia, en la cual la naturaleza indirecta de la docencia, que se apoya principalmente en materiales confeccionados por la institución y en procesos coordinados por una instancia central, hace que la eficiencia del trabajo en equipo sea crucial para la calidad de la enseñanza.

⁶ En su sección 1.3.2, el documento de la UNESCO *Directrices para políticas de desarrollo y promoción del acceso abierto* (sin fecha), define el acceso libre como el que permite cualquier uso del material disponible, mientras que el acceso gratuito es el que no cobra por la lectura del documento, pero no necesariamente permite otros usos como el copiado o el aprovechamiento como fuente de datos.

En aras de mejorar su trabajo en equipo, la UNED deberá promover una mayor integración de las instancias que contribuyen a la docencia, especialmente entre los encargados de las cátedras y programas y entre los miembros de las cátedras. Debe establecerse con claridad el papel que le corresponde a cada actor, deslindando las diferentes contribuciones y buscando una complementación que refuerce el apoyo mutuo y disminuya el desgaste por competencia excesiva o redundancia de funciones. Debe esclarecerse el alcance de las responsabilidades y las relaciones jerárquicas, especialmente en relación con la toma de decisiones.

Lineamiento 50

Todos los actores de la docencia deben esforzarse por mejorar su trabajo en equipo, buscando una mayor comunicación y una complementación más estrecha en sus tareas, dirigidas hacia una finalidad común bien comprendida.

Lineamiento 51

En busca de una mayor articulación e integración de las diferentes instancias, debe realizarse una valoración de los papeles y funciones de los actores en la docencia, que aborde la clarificación de las jerarquías y que contemple la posibilidad de un cambio en las estructuras.

ii) Fortalecimiento de la función académica de las cátedras

En el contexto organizativo actual de la UNED, las cátedras desempeñan un papel crucial en la docencia, como equipos de académicos que administran y ejecutan los apoyos al aprendizaje y su evaluación, además de diseñar los materiales didácticos y gestionar su producción. Por tanto, cualquier propuesta para mejorar la docencia tiene que centrarse en ellas, y en sus mecanismos de colaboración con los encargados de programas y con las instancias responsables de la producción de materiales didácticos, de la investigación y de la extensión.

El primer reto que enfrenta la UNED para mejorar la calidad de la docencia, consiste en completar la transformación de las cátedras de entes principalmente administrativos en agentes proactivos de la academia, cuyos profesores se orienten ante todo hacia las actividades propias de ésta. Entre estas actividades, estaría en primer lugar la reelaboración constante de los contenidos tratados en los cursos que la cátedra imparte: deben empezar a formar parte del trabajo normal de ésta el intercambio de puntos de vista, el análisis crítico de los materiales didácticos y el pensamiento creativo hacia nuevos planteamientos en el futuro. La cátedra debe verse como un espacio en que se rediseñen constantemente los cursos, se actualicen los puntos de vista que se transmiten a los estudiantes y se generen proyectos de

investigación y extensión, y el tiempo laboral de sus integrantes deberá contemplar estas actividades.

En segundo lugar, las cátedras deben fortalecer su papel en la mediación didáctica, que hasta el momento se ha considerado al menos en parte como labor de los autores de los materiales. Esta iniciativa puede incluir la elaboración de más materiales complementarios –guías didácticas, comentarios de texto y compendios de ejercicios- que sirvan para contextualizar los libros o artículos que exponen los contenidos de los cursos, buscando interrelaciones entre los temas expuestos y trazando sus conexiones con la problemática local y la experiencia del estudiante. También puede incluir la exploración y desarrollo de las vías de comunicación con los estudiantes, especialmente mediante un mayor aprovechamiento de medios digitales como el correo electrónico, para lograr un intercambio más personalizado y una atención más puntual a los problemas de cada uno.

Es evidente que tal fortalecimiento de la labor académica de las cátedras requiere de dos condiciones: en primer lugar, un mayor énfasis en la formación continua de sus profesores en los niveles de postgrado, en conjunto con su dedicación a actividades de investigación y extensión en áreas pertinentes para su formación y su labor docente. En segundo lugar, los profesores requerirán de la constante actualización de sus conocimientos didácticos, mediante cursos de capacitación, estudios formales e informales y participación en talleres, foros y discusiones.

Por último, la construcción de una auténtica vida académica en las cátedras presupone una reconsideración por parte de la UNED de la manera en que concibe el trabajo académico, caracterizado hasta el momento en función de la ejecución de trámites y procedimientos administrativos; tal reconsideración tendría que desembocar en cambios radicales en la asignación del tiempo laboral y en el reconocimiento del valor de acciones intelectuales como la reflexión y el análisis que hasta ahora han sido casi invisibles para la gestión administrativa.

Lineamiento 52

Las cátedras deberán constituirse en agentes gestores del conocimiento, centrados en el análisis crítico, la reelaboración de los contenidos de los cursos y el rediseño constante de los materiales.

Lineamiento 53

Las cátedras deberán asumir un papel protagónico en la comunicación con el estudiante, encargándose del diseño y ejecución de la mediación pedagógica y mejorando

constantemente las herramientas de que dispone el estudiante para aprender.

Lineamiento 54

Los profesores de las cátedras deben formarse continuamente mediante estudios de postgrado, especialización y actualización; asimismo, deben desarrollar con regularidad actividades de investigación y extensión centradas en los temas de su formación y labor docente.

Lineamiento 55

Los profesores de las cátedras deben actualizar constantemente sus conocimientos didácticos, mediante el estudio informal y no formal, y la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento.

iii) Condiciones del aprendizaje: disposición y formación del estudiante

Ningún aprendizaje puede tener lugar si el que aprende no está dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en la transformación de sus estructuras cognitivas, y si –por otra parte- no cuenta con los conocimientos previos que se presuponen como punto de partida. Por tal motivo, la disposición y la formación propedéutica del estudiante constituyen la piedra angular de la estrategia que debe adoptar la UNED para mejorar su nivel académico.

En cuanto al primer factor –la disposición- debe recordarse que todo aprendizaje requiere de la dedicación regular, durante períodos más o menos prolongados, a distintos tipos de actividad intelectual, que van desde la discusión en grupo hasta el trabajo concentrado en forma individual. Además estos períodos de trabajo deben desenvolverse en condiciones favorables para el pensamiento, las cuales no siempre están disponibles en los sitios de trabajo y viviendas. Por tanto, la UNED debe asegurarse de que todos los estudiantes no solo sepan cuántas horas de estudio se requieren para cada asignatura que matriculan, sino de que adquieran un compromiso real para cumplirlas; además debe dotar a los Centros Universitarios de espacios para el estudio individual y colectivo.

En relación con el segundo factor, toda educación superior –y más aún la que se desenvuelve dentro de la modalidad de la educación a distancia- presupone que el estudiante de primer ingreso ya domina una serie de destrezas intelectuales que ha construido durante las etapas anteriores de la educación y que a lo largo de la carrera que inicia serán herramientas clave para el aprendizaje y el desarrollo académico. Entre ellas estarían en primer lugar las destrezas lingüísticas, que en el nivel de ingreso deben estar a la altura de la

comprensión interpretativa, analítica y crítica de textos complejos y de la redacción coherente, cohesiva y estructurada, ambas bajo limitaciones de tiempo; además, incluyen el pensamiento matemático, el dominio de distintas formas de razonamiento lógico y el manejo de estrategias para la solución de problemas. La primacía de la lectoescritura no es solo formal: existen tanto justificaciones teóricas como indicios empíricos de que esta destreza es la que más se relaciona con el buen desempeño académico y allana el camino para las otras.

A lo largo ya de varias décadas, la UNED ha recibido diagnósticos repetidos y quejas abundantes, todos ellos apuntando hacia la conclusión de que los estudiantes ingresan a la universidad con un nivel de destrezas básicas muy deficiente –principalmente como consecuencia de insuficiencias en la educación primaria y secundaria- y que estas deficiencias se arrastran a lo largo de sus carreras. Puede suponerse con algún fundamento que originan al menos parcialmente una serie de situaciones negativas que caracterizan a la docencia en la UNED: el fracaso, la desesperación y –finalmente- la exclusión de personas que desean continuar sus estudios; la repetición excesiva de exámenes; y el descenso general en el nivel académico, que tiende a reducirse para acomodar a los que más dificultades tienen. Para completar este panorama, debe agregarse que las fallas en la formación de los estudiantes de primer ingreso no se limitan a las destrezas básicas que son comunes a todas las áreas de estudio, sino que abarcan también a conocimientos básicos de las disciplinas pertinentes para los planes de estudio.

A pesar de iniciativas aisladas y esporádicas para remediar esta situación, la UNED no ha sido capaz hasta el momento de enfrentar sistemáticamente el problema, posiblemente porque existe conciencia de que ni la lectoescritura ni las otras destrezas básicas se pueden mejorar decisivamente mediante un solo curso de capacitación o un material didáctico complementario. Las insuficiencias generales que muestran los estudiantes de primer ingreso solo se pueden abordar mediante una reforma curricular que contemple tanto cursos propedéuticos como seguimiento a lo largo de los programas de estudio, con cambios en las estrategias de enseñanza y evaluación. Cabe suponer que el costo de estas reformas estará compensado por el ahorro de los recursos que en este momento se desperdician como consecuencia del mal desempeño y la deserción.

Lineamiento 56

Todos los estudiantes de la UNED deben comprometerse explícitamente a dedicar al estudio el esfuerzo y el tiempo que se requieren para el buen desempeño académico.

Lineamiento 57

La UNED deberá montar un programa propedéutico, que ofrezca cursos de fortalecimiento de capacidades básicas como

lectoescritura, pensamiento matemático y razonamiento; estos cursos deben constituir una etapa previa por aprobarse antes de iniciar los estudios de una carrera.

Lineamiento 58

Debe incorporarse a todos los programas académicos el desarrollo de las capacidades académicas de los estudiantes, especialmente las lingüísticas y matemáticas, mediante ejercicios constantes y mediante la evaluación apropiada del aprendizaje.

iv) Los materiales didácticos

Según la visión que presidió el nacimiento de la UNED, la unidad didáctica constituía el curso entero: estaba escrita con la finalidad única de “transmitir” –según la concepción imperante- los contenidos de la asignatura, y debía contener no solo la exposición textual adecuada de éstos, sino una secuencia de ejercicios de autoevaluación y otros elementos que –supuestamente- constituían conjuntamente un aparato que “garantizaba” el aprendizaje. La unidad didáctica estaba complementada, de una forma un tanto ocasional y periférica, por programas de radio y televisión cuyo aporte al aprendizaje se visualizaba inicialmente en términos de la clase transmitida. Posteriormente, esta receta se fue ampliando para transformarse en el “paquete instructivo” y la “unidad didáctica modular”, sin terminar de lograr que los audiovisuales y otros medios –a pesar de su calidad intrínseca- se integraran plenamente a la enseñanza.

La llegada de los medios digitales, en todo su espectro, hizo que este planteamiento básico –inspirado, además, en enfoques científicos ya debilitados- perdiera completamente su viabilidad como proyecto educativo. Los múltiples formatos de texto, video y audio, en conjunto con la miríada de mecanismos para transmitirlos, almacenarlos y compartirlos y con los que están al servicio de la comunicación, abren perspectivas diversas y variadas para la educación que desdibujan la distinción entre la modalidad a distancia y la presencial. Muy lejos de ofrecer un camino inequívoco hacia una nueva concepción de la educación a distancia, todo esto desemboca en una plétora de vías distintas, cada una plagada de dudas: ¿hasta dónde pueden y deben los medios digitales apoderarse de la comunicación? ¿Hasta qué punto deben encargarse de los procesos didácticos y de qué aspectos de ellos? ¿Cómo aprovecharlos mejor para los materiales didácticos? Sobre todo, ¿cómo lograr que ayuden verdaderamente al aprendizaje y que no se conviertan en un nuevo impedimento de éste?

Desde la perspectiva de la cognición, está fuera de toda duda que por regla general el texto escrito deberá seguir siendo el principal medio en que se desenvuelven los procesos de aprendizaje. Por más importantes que sean los audiovisuales para motivar, para inducir la participación emocional, para

reforzar conclusiones y para iluminar los puntos de vista, el medio escrito sigue desempeñando –al menos en el contexto cultural de las sociedades modernas– un papel insustituible en el pensamiento conceptual, cuyo fortalecimiento es la tarea medular de la enseñanza universitaria. Seguirá siendo, por tanto, la columna vertebral de todas las asignaturas, incluso de las que complementan la explicación con amplios recursos auditivos y visuales, como las de naturaleza muy técnica o las que se propongan de una manera muy particular el desarrollo de destrezas visuales.

Por tanto, la punta de lanza de la diversificación de los materiales tiene que ser el aprovechamiento de los medios digitales para la elaboración, envío y procesamiento de textos. La disponibilidad en la Internet de materiales de buena calidad en varios formatos, pone en manos de los docentes posibilidades enormes para enriquecer sus cursos con textos adicionales, que a su vez pueden originar comentarios y ejercicios didácticos, y pueden ser cambiados con la frecuencia que sea conveniente; deben considerarse, además, las ventajas y desventajas de contratar la elaboración de libros electrónicos. Todos estos materiales podrían ser almacenados y manejados con un lector electrónico, que –con el respaldo adecuado– le serviría al estudiante a lo largo de su carrera.

Mientras por una parte se pone en evidencia la capacidad de los medios digitales para revolucionar la educación, por otra se manifiestan con cada vez más claridad las limitaciones que los acompañan. Deben aprovecharse, entonces, siempre con conciencia de las condiciones reales de los estudiantes e incluso de su disposición para adoptar la tecnología, con la presuposición de fondo de que la cognición humana, al estar arraigada en la emoción, en los sentidos y en la experiencia corporal, se adapta solo parcialmente a la dimensión virtual. Deben recordarse, también, las advertencias que han circulado en los últimos tiempos en cuanto a los peligros de superficialidad, deterioro de las destrezas lingüísticas y adicción que frecuentemente se manifiestan en la dimensión virtual, con consecuencias potencialmente nocivas para la cognición en general y más para su desarrollo en el contexto académico.

Lineamiento 59

La UNED deberá abandonar la idea de que la unidad didáctica es el curso; deberá sustituirla por una propuesta didáctica caracterizada por una multiplicidad de materiales, principalmente textos pero también audiovisuales, que se renueva frecuentemente de acuerdo con las cambiantes percepciones y concepciones de los docentes, autores, asesores y estudiantes.

Lineamiento 60

Las cátedras y los programas deberán contextualizar los contenidos de las asignaturas y relacionarlos con las experiencias de los estudiantes, mediante guías didácticas y materiales complementarios.

Lineamiento 61

La UNED deberá explorar la posibilidad de contratar la elaboración de libros generales que sirvan tanto para las asignaturas (una o varias de ellas) como para el público interesado.

Lineamiento 62

La UNED deberá equipar a los estudiantes con los recursos electrónicos que más se ajustan al estudio académico, con base en el análisis de su posible contribución al desarrollo de las capacidades académicas y al aprendizaje en las condiciones reales disponibles.

v) Las lecciones

Con la reestructuración de 1989, se inauguró una transición de la concepción de la educación a distancia que presidió la fundación de la UNED, en la cual las tutorías eran ancilares e incidentales, a una nueva, marcada, entre otras cosas, por la transformación del papel del tutor en el de profesor; sin embargo, a pesar de los avances parciales que se han dado en esta dirección, esta transición dista aún de estar completa. De acuerdo con los planteamientos anteriores de estos Lineamientos, en cuanto a la generación del conocimiento y en cuanto a la naturaleza académica de las cátedras, en este quinquenio corresponderá a la UNED terminar la transformación iniciada, en un proceso que abarque la constitución de equipos de profesores capaces de dictar lecciones en los temas de sus asignaturas.

A diferencia de las tutorías tradicionales, que se basaban en la aclaración de las dudas que –se suponía– los estudiantes ya traían preparadas, las lecciones deben consistir en una problematización de la temática en estudio, de una manera que estimule la reflexión y la curiosidad del estudiante por explorar horizontes nuevos, y lo induzca a adoptar una perspectiva crítica de su propio aprendizaje. Las estrategias adoptadas no tienen que ser unidireccionales, del profesor al alumno, sino que pueden involucrar la participación activa de este último con métodos como el debate y la discusión reflexiva. Tal transformación no significa necesariamente una “presencialización” de la tutoría: si se

emplean con base en conocimientos amplios y bien fundamentados, los medios digitales podrán complementar las clases presenciales con la transmisión de lecciones de manera personalizada, flexible y participativa.

En la asignación de las tutorías a los distintos centros universitarios, deben tenerse en cuenta criterios que aseguran la atención equitativa a los estudiantes. En lugar de basarse únicamente en el número de estudiantes, estos criterios deben contemplar el grado de dificultad de la asignatura, las condiciones de los distintos centros y de las regiones en las cuales se ubican, y –hasta donde sea posible- la problemática específica de los alumnos.

Lineamiento 63

Las tutorías actuales deben convertirse en lecciones, en las cuales se exploran distintas perspectivas de la problemática objeto de estudio, se plantean y analizan preguntas y se involucra a los estudiantes en debates y discusiones reflexivas.

Lineamiento 64

Deben explorarse y aprovecharse los medios digitales de una manera fundamentada, diseñada para presentar y transmitir las lecciones de una manera estimulante, personalizada y participativa.

Lineamiento 65

La asignación de lecciones a los Centros Universitarios y a las asignaturas debe partir de un conjunto de criterios –no únicamente el número de estudiantes- que incluyan el grado de dificultad de los contenidos y las condiciones de los estudiantes (su preparación previa, su nivel, su ubicación geográfica y sus características socioculturales).

vi) Apoyo y retroalimentación para el aprendizaje

Para que sea una realidad el mejoramiento de la docencia durante el próximo quinquenio, el estudiante debe estar más apoyado en su proceso de aprendizaje. Los elementos de apoyo son una condición necesaria para un aprendizaje auténticamente autodirigido, el cual implica el monitoreo constante, la crítica racional y la corrección. A pesar de los esfuerzos que ya se han dado en este sentido, aún persisten en la UNED tendencias negativas que –se puede suponer- se arrastran como consecuencia de fallas en la concepción educativa bajo la cual fue fundada; entre ellas se pueden mencionar los fracasos repetidos de algunos estudiantes en ciertos cursos; una tendencia a la

acumulación mecánica de hechos y datos en ausencia de una auténtica transformación de estructuras cognitivas; una preparación insuficiente para los trabajos finales de graduación; y la persistencia de problemas fundamentales – como los de la lectoescritura- a lo largo de la carrera.

El abordaje de estos problemas obviamente abarca dos vertientes: la detección de fallas en el aprendizaje y la comunicación con el estudiante sobre ellas; y la facilitación de recursos y orientaciones que le permitan a este último corregir sus errores y trazar un nuevo camino en el futuro. Dado que la modificación de modos de pensar y actuar es una tarea nada despreciable, la segunda vertiente requerirá en muchos casos de un aporte sistemático, que incluya la elaboración de materiales y recursos adicionales para los cursos que tienen un alto índice de fracaso.

Lineamiento 66

Los estudiantes deberán recibir retroalimentación oportuna sobre su aprendizaje: comentarios detallados sobre sus trabajos, indicaciones de por qué y dónde exactamente han fallado y recomendaciones personalizadas sobre las maneras en que pueden mejorar.

Lineamiento 67

Deben fortalecerse las funciones de supervisión, apoyo y consulta de los estudiantes, de modo que éstos tengan dónde acudir en busca de los elementos de juicio necesarios para asumir el control sobre sus procesos de aprendizaje.

Lineamiento 68

La UNED deberá montar un sistema de seguimiento estudiantil que proporcione a la universidad la información que necesita para poder planear y afinar el servicio a los estudiantes.

Lineamiento 69

Las cátedras deben ofrecer un servicio remedial a los estudiantes que fracasan en sus asignaturas, que incluya consejos y materiales complementarios, especialmente diseñados para corregir las fallas más comunes en el pensamiento de los estudiantes; este servicio debe estar

vinculado a las instancias de consulta y supervisión de los estudiantes.

vii) La evaluación de los aprendizajes

A pesar de sus dificultades intrínsecas –y de la imposibilidad de que refleje con absoluta justicia el conocimiento de cada estudiante- la evaluación de los aprendizajes es imprescindible en cualquier sistema educativo formal que esté obligado a asumir la responsabilidad del desempeño de sus graduados. Además, en todas sus manifestaciones, tiene un efecto tangible en la calidad y las características del aprendizaje, que necesariamente se ajustarán a las expectativas que tenga el estudiante en cuanto las pruebas que debe superar y los productos que debe presentar.

Por su carácter masivo e indirecto –al menos en la visión esbozada anteriormente- la educación a distancia ha mostrado una tendencia a favorecer la evaluación objetiva, mediante ítems muy puntuales y reducidos en su alcance, que se suponen de rápida corrección. A pesar de los esfuerzos realizados, la UNED no ha podido librarse por completo de este patrón: sus métodos de evaluación deben adaptarse y variar más de acuerdo con los distintos contextos pedagógicos y epistemológicos, además de abarcar un espectro más amplio de procesos cognitivos e incluir la producción propia del estudiante.

Lineamiento 70

La evaluación deberá flexibilizarse, para contemplar las características epistemológicas y pedagógicas de cada asignatura.

Lineamiento 71

En todas sus manifestaciones, la evaluación deberá diseñarse teniendo en cuenta su efecto formativo tanto como su papel en la promoción.

Lineamiento 72

La evaluación debe contemplar un mayor énfasis en la contribución personal del estudiante (la elaboración de un punto de vista personal en lugar de la repetición textual del material didáctico).

Lineamiento 73

Deberá mejorarse la calidad académica de los instrumentos de evaluación, mediante una mayor atención a aspectos como la claridad de las instrucciones y de la formulación de las preguntas, y la pertinencia con respecto de los contenidos y la orientación del curso; además, deben evitarse las prácticas repetitivas, especialmente en el caso de los exámenes.

viii) La calidad académica, las capacidades institucionales y el número de estudiantes matriculados

Las estrategias que definen estos Lineamientos para mejorar la calidad académica tendrán una serie de efectos en la dinámica institucional, entre los cuales se pueden esperar los siguientes: con mejores habilidades académicas –como consecuencia de los cursos propedéuticos y otros apoyos- es probable que los estudiantes terminen sus carreras en un menor número de años; el número de alumnos que abandonan sus estudios probablemente disminuirá; y los costos ocasionados por exámenes repetidos y otros servicios probablemente se reducirán. En cambio, la atención personalizada que recomiendan estos Lineamientos, solo será factible si los profesores tienen suficiente tiempo y recursos para dedicar a sus alumnos, lo cual plantea la posibilidad de limitar el número de éstos.

La UNED deberá estudiar los cambios previstos en todas sus dimensiones, con la meta de fundamentar su planificación y –en caso necesario- formular una política apropiada para regular la admisión de nuevos estudiantes de acuerdo con las capacidades presupuestarias y las condiciones de los diferentes Centros Académicos. Un elemento de juicio esencial para esta fundamentación lo constituye el cálculo de la inversión que la institución debe hacer en la formación académica de cada estudiante, dentro del marco de los estándares definidos por estos Lineamientos. Con base en la información recogida, deberá planificarse un reparto equitativo de los apoyos académicos y servicios, cuidándose de que todos los estudiantes sean atendidos según sus necesidades y asegurando un óptimo aprovechamiento de los recursos.

En caso de que sea necesario limitar la admisión de nuevos estudiantes, la UNED deberá tener presente su compromiso a favor de los sectores de la población con menos acceso a la educación superior. Además deberá considerar alternativas como la de limitar la repetición de exámenes y la de permitir que las asignaturas que anteceden al inicio de las carreras –entre ellos el programa propedéutico que recomiendan estos Lineamientos, los Estudios Generales y otros cursos de nivelación- asuman una función de tamizaje. Por su incompatibilidad con la razón de ser de la UNED y su bajo nivel de confiabilidad, debe descartarse la adopción de un examen de admisión u otro

mecanismo de selección basado en la medición de capacidades intelectuales o la predicción de rendimiento académico.

Lineamiento 74

Deberá realizarse un estudio de los requerimientos presupuestarios de las mejoras académicas establecidas en estos Lineamientos, estudio que incluya un cálculo de la inversión necesaria para la formación académica de cada estudiante, de acuerdo con los estándares definidos.

Lineamiento 75

En caso de que sea necesario limitar el número de estudiantes matriculados en sus programas académicos, la UNED deberá dar prioridad a su población meta; asimismo, debe considerar las opciones de permitir que los programas mencionados en este apartado asuman una función tamizadora y de limitar las posibilidades de repetir exámenes.

ix) La oferta de carreras y programas

La universidad no puede concebirse como un ente aislado: es un vórtice en que confluyen las corrientes culturales más diversas -especialmente las que tienen que ver con conocimientos de alto nivel-, pero también debe estar abierta a su entorno, dialogando con las distintas comunidades regionales y nacionales y respondiendo congruentemente a sus inquietudes y demandas. La oferta académica, entonces, no puede ser estática ni puede concebirse en términos de una receta que se confecciona de una sola vez y se entrega sin modificaciones en todas partes: debe estar sujeta a revisión y modificación constantes a partir de una gama de criterios, que incluyan la evolución del conocimiento, el tipo de desarrollo o de modo de vida que se busca promover, la inserción en la vida económica y los cambios sociales, ecológicos, culturales y económicos que se están produciendo en el país y que se manifiestan de maneras muy variadas en sus diferentes regiones.

Aunque la función profesionalizante constituye una parte muy importante de la labor universitaria, y a pesar de que el acceso a un trabajo digno y bien remunerado es un derecho importante para todo ser humano, la UNED debe cuidarse de no concebir su oferta en términos de un mecanismo automático para responder a necesidades coyunturales del país y de comunidades locales, y –en particular- para entrenar a los trabajadores y funcionarios que las distintas entidades piden. Ante todo, debe tener presente en todo momento que la autonomía universitaria le impone un posicionamiento crítico y reflexivo -en sí mismo una contribución esencial al desarrollo del país- que le exige examinar y tamizar esas necesidades desde una perspectiva más general y de largo plazo.

En segundo lugar, debe cuidarse de no permitir que el esfuerzo por asumir el reto de montar carreras nuevas –especialmente las que representan un grado de especialización alto y por tanto una inversión sustancial de recursos– perjudique a mediano o largo plazo la dedicación de la UNED a programas que son medulares para su propósito de democratizar la educación superior y para los cuales tiene una vocación especial. En este sentido, cabe mencionar el compromiso que ha asumido la UNED frente al país en relación con la preparación de educadores, misión para la cual la universidad está excepcionalmente capacitada por su experticia en el área de la educación, resultado a su vez de su conocimiento especializado de las técnicas y métodos de la educación a distancia. Cabe mencionar también el Programa de Estudios Generales, cuya proyección a todos los rincones del país podría ser de enorme beneficio para las comunidades locales, como una plataforma de lanzamiento hacia la educación superior, una ventana inicial hacia la dimensión general, sistémica y compleja del pensamiento moderno y una sólida base para la generación de una nueva visión ecológica, que incluya al ser humano en una nueva dimensión.

Por último, la UNED deberá estar atenta durante el próximo quinquenio a la evolución de tendencias que afectarán el papel de las universidades y la orientación de su oferta. Es previsible que la automatización, que en décadas pasadas se apropió de los procesos mecánicos de la producción de bienes y de la gestión de los servicios, siga su crecimiento y alcance procesos de más alto nivel, reduciendo la demanda de los profesionales y técnicos de nivel medio, cuya preparación ha sido hasta el momento el eje de la docencia universitaria; esta tendencia será aún más pronunciada en la eventualidad de una reducción de la población. En tal escenario, se perfila con mayor énfasis el papel de los programas de posgrado, en conjunto con los que posean un fuerte énfasis en la preparación general, que promuevan la flexibilidad para adaptar a diferentes escenarios laborales y emprender distintos proyectos y modos de vida, y que formen a las personas para vivir con sentido y satisfacción sin recurrir al consumismo.

Lineamiento 76

La oferta académica debe estar sujeta a revisión constante, con la finalidad de modificarla y afinarla en concordancia con los avances en el conocimiento y con los cambios que ocurren en el mundo, en el país y en las regiones.

Lineamiento 77

En su afán de enfrentar nuevas demandas, la UNED no debe permitir que la apertura y desarrollo de nuevas carreras y programas perjudique a aquellos que representan un beneficio sustancial para los sectores con dificultad de acceso a la educación superior.

Lineamiento 78

En su planificación de la oferta académica futura, la UNED debe estar atenta a tendencias mundiales, nacionales y regionales dentro de las cuales se perfilan con mayor importancia los programas de alto nivel y los que promueven la formación general, el enriquecimiento de las opciones culturales, la calidad de vida y la inserción en la vida económica.

x) Los currículos

Al igual que la oferta de carreras y programas, los planes de estudio deben estar en un proceso constante de revisión y reformulación, no solo con la finalidad de asegurar que los graduados puedan responder a las demandas de una sociedad y un mundo cambiantes, sino desde la perspectiva de la evolución del conocimiento, tanto en cuanto a la aparición de nuevos contenidos como en relación con los cambiantes modos de pensar. De los lineamientos formulados en los dos primeros capítulos de este documento, se desprende que el graduado de la UNED no solo deberá desempeñarse con un dominio fluido y actualizado de su campo profesional, sino que deberá estar en capacidad de comprender el contexto amplio en que ese desempeño se inserta y de hacer un aporte a la solución de los problemas apremiantes del mundo actual.

En la visión del conocimiento que presuponen, los currículos deben inspirarse en los lineamientos formulados en los primeros capítulos de este documento. Deben orientar los contenidos para que se articulen hasta donde sea posible con la problemática ecológica y social, de una manera que promueva una comprensión más profunda de los orígenes de la situación imperante y una apertura hacia la búsqueda de nuevos modos de vida más armoniosos, equitativos y viables. Deben promover asimismo modos de pensar congruentes con las tendencias modernas hacia lo sistémico y complejo, integrando las vertientes individual y colectiva del conocimiento en una visión colaborativa. Además, deben buscar la integración de teoría y práctica en un pensamiento flexible y amplio que rehúya tanto la fobia teórica de los que reducen el pensamiento a lo concreto y trivial como las elucubraciones vagas que conducen solo a callejones sin salida y laberintos interminables de palabras.

Todos los currículos deben aportar al mejoramiento de las capacidades académicas de los estudiantes, en un proceso que -tal y como se plantea en los lineamientos del apartado *Condiciones para el estudio: formación y disposición del estudiante*- será iniciado con cursos propedéuticos y continuado a lo largo de las carreras. Este seguimiento adoptará distintas manifestaciones de acuerdo con las características epistemológicas de la asignatura o curso y el nivel del estudiante, pero inevitablemente involucrará la generación de productos -tales como respuestas escritas a preguntas, resolución de

problemas matemáticos y lógicos e informes de investigación- que estimulen el pensamiento propio de una manera rigurosa. Esta vertiente del currículo forma parte de un componente investigativo, que debe constituir una veta continua y permanente, intrínseca a la preparación profesional, que abarque no sólo el dominio de las técnicas, prácticas y métodos apropiados sino –mucho más aún- la transformación del pensamiento en un instrumento idóneo para la indagación y el avance hacia nuevas fronteras del conocimiento.

Lineamiento 79

Los currículos deben estar en un proceso constante de evaluación crítica y reformulación, que tenga en cuenta las demandas y características del entorno y refleje los lineamientos formulados anteriormente en relación con la coyuntura actual del ser humano y las tendencias modernas en la evolución del conocimiento.

Lineamiento 80

Los currículos deberán promover modos de pensar flexibles y dinámicos que integren distintas dimensiones: la teoría con la práctica, lo individual con lo social, lo simple con lo complejo, lo concreto con lo abstracto y lo especializado con lo general.

Lineamiento 81

Los currículos deberán contener una vertiente de formación para la investigación, que abarque varios componentes complementarios: el desarrollo de las capacidades académicas, el forjamiento de una visión problematizadora y el dominio de las técnicas, prácticas y métodos propios del área de estudio.

Lineamiento 82

La UNED deberá incorporar a los procesos de diseño de los currículos y de los planes y programas de estudio, la visión expuesta en estos Lineamientos.

Lineamiento 83

Deberán revisarse los ejes transversales con la finalidad de que reflejen la visión expuesta en estos Lineamientos, especialmente en relación con la ecología como punto de articulación.

IV La investigación

El término “investigación” en este contexto cubre dos acepciones distintas. En primer lugar, denota a la actividad académica que se conoce como el área sustantiva de la investigación: el conjunto de las actividades que obedecen al propósito de generar conocimiento considerado como válido en algún campo del saber humano. Por otra parte, se refiere a la entidad administrativa y funcional que se encarga de organizar y dirigir estas actividades.

La actividad investigativa es crucial para la calidad académica. Consiste en la generación de conocimiento que, si bien no puede ser calificado siempre de “nuevo”, sí debe representar tanto una formulación particular de parte de los investigadores (en oposición a la repetición de puntos de vista ajenos) como una contribución significativa al estado de la cuestión en algún área del conocimiento, idealmente situada en las fronteras del saber (los centros gravitacionales alrededor de los cuales tiende a girar el pensamiento). La investigación no es una acumulación de datos; más que averiguar qué es el mundo, consiste en proponer una nueva o mejor manera de comprenderlo. Como tal, requiere de un alto nivel de preparación académica: con el debido respeto a los casos excepcionales de autoformación, normalmente el conocimiento y la experticia necesarios para formular un problema de investigación, estructurar las metodologías e inferir las conclusiones, solo se adquieren en el postgrado –y más propiamente en el ámbito del doctorado-. Por tanto la investigación es una tarea ardua, costosa en dedicación, en sacrificio y en tiempo; la UNED debe valorar y recompensarla debidamente, cuidándose de no actuar como si se tratara de un privilegio o un premio que se otorga por el buen desempeño.

La investigación académica en las diferentes áreas del saber se clasifica de muchas maneras. Una de ellas tiene en cuenta la finalidad predominante que la orienta: la investigación pura o básica se dirige a enriquecer la estructura conceptual de la disciplina o las disciplinas pertinentes; la investigación aplicada emplea la estructura conceptual y los conocimientos disponibles para comprender y explicar fenómenos de las realidades circundantes; la investigación en tecnología e ingenierías se dirige a la innovación y el perfeccionamiento de las maneras de solucionar problemas prácticos, incluidos los aparatos que se emplean para este fin. Además, existe una multitud de manifestaciones más particulares: la investigación-acción, que integra conocimientos académicos en la transformación social; la investigación institucional, que intenta comprender la problemática institucional, además de producir la información que se requiere para la gestión universitaria; y la

investigación formativa, que los estudiantes realizan como parte de su preparación. La UNED debe apoyar e impulsar todos estos tipos de investigación y otros más, pero lo debe hacer en forma equilibrada, promoviendo sobre todo a la investigación básica y aplicada como punta de lanza de la generación de conocimiento y condición *sine qua non* de la calidad académica.

De acuerdo con las formulaciones del segundo capítulo, el conocimiento humano refleja e integra distintas formas de cognición que se apoyan entre sí, se conforman y aplican motivadas por distintas finalidades, y se expresan en una variedad de áreas del saber que se entretajan y fortalecen mutuamente. Las distintas disciplinas que se han formado dentro de la tradición occidental no solo gravitan hacia objetos de estudio construidos con sus propios instrumentos, sino que están conformados de acuerdo con diferentes patrones epistemológicos (la manera de concebir al conocedor, al conocimiento, al acto de conocer y al mundo). Este panorama se complica aún más por las diferentes perspectivas que asumen los investigadores dentro de las disciplinas. En su apoyo a la investigación, la UNED debe esforzarse por cubrir un abanico de áreas disciplinarias, representativas de las humanidades, la filosofía, las ciencias, la ingeniería, la tecnología y el arte, sin partir de presuposiciones poco fundadas en cuanto a la primacía de “ciencia y tecnología”. Asimismo, debe respetar la diversidad de finalidades y posiciones epistemológicas que se manifiesta en los distintos entornos disciplinarios y personales.

La variedad de metodologías que emplea la investigación académica es tan amplia como la de las manifestaciones de la actividad: habría que mencionar entre ellas a los métodos teóricos (basados en el análisis y desarrollo de conceptos y planteamientos, tanto en el lenguaje natural como en los formales), los estadísticos, los experimentales y los derivados de la observación. La metodología que emplee un proyecto de investigación depende de muchos factores, que incluyen los objetivos y propósitos que persigue, el posicionamiento epistemológico que refleja, el área del conocimiento en que se sitúa y la corriente investigativa en que se inscribe; además, frecuentemente combinará dos o más (por ejemplo, difícilmente se podrá plantear un proyecto de investigación sin recurrir a herramientas teóricas en alguna medida). En busca de la calidad en sus investigaciones, la UNED debe asegurarse de que las metodologías de los proyectos no solo sean las adecuadas para cada contexto, sino que se empleen con precisión y eficacia.

En cuanto a la estructura administrativa que dirige a la actividad investigativa, la UNED ya cuenta con un sistema de investigación que integra a distintas entidades bajo la coordinación de una Vicerrectoría. Aunque la infraestructura ya existe, la UNED debe proponerse en el próximo quinquenio que funcione verdaderamente como un sistema, cuyo componentes cuenten con autonomía para definir sus rumbos académicos y disponer de los recursos que la institución les asigna, pero que se interrelacionen constantemente en busca de una mejor calidad de la investigación y una mayor integración de ésta con la docencia y la extensión. En este sentido, debe esforzarse por derribar las

barreras que en el pasado fueron creadas por la mala comunicación y la falta de un proyecto compartido de universidad.

Lineamiento 84

La UNED debe promover la investigación respetando y valorando la amplitud y diversidad del conocimiento humano, tanto en cuanto a las disciplinas o áreas del saber en que los proyectos se ubiquen, como en relación con los tipos de conocimiento que buscan construir y los métodos empleados para hacerlo.

Lineamiento 85

La UNED debe fomentar con equilibrio todos los tipos de investigación, cuidándose sobre todo de mantener una representación adecuada de la básica y aplicada, de acuerdo con la clasificación empleada en estos Lineamientos.

Lineamiento 86

La UNED deberá formular y ejecutar proyectos de investigación de alta calidad, diseñados para generar conocimiento significativo en las diferentes áreas del saber, mediante el empleo apropiado y eficaz de los métodos disponibles.

Lineamiento 87

La UNED deberá ofrecer cursos de preparación específica para los funcionarios que deseen investigar, en temas como epistemología para la investigación, la formulación de proyectos, la presentación de resultados y la selección y aplicación de métodos.

Lineamiento 88

La UNED debe asegurarse de que todos los funcionarios tengan acceso tanto a la información que necesiten para plantear un proyecto de investigación como a los mecanismos

administrativos necesarios para contar con tiempo laboral para desarrollarlo, una vez que esté aprobado.

Lineamiento 89

La Vicerrectoría de Investigación debe esforzarse por lograr la interrelación sistémica entre sus componentes, con un mayor apoyo mutuo, un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor integración de la docencia, la investigación y la extensión.

Lineamiento 90

La UNED deberá apoyar la actividad investigativa, tanto en la forma de otorgar tiempo laboral para investigar como en cuanto al financiamiento de los proyectos de investigación, guardando equidad entre las áreas del saber y los proyectos individuales.

Lineamiento 91

En aras de mejorar la calidad del conocimiento que genere, la Vicerrectoría de Investigación deberá promover la integración de los investigadores a redes y foros electrónicos y apoyar cuando sea posible sus iniciativas por presentar sus resultados y conclusiones en congresos de alto nivel.

Lineamiento 92

Los investigadores de la UNED deben esforzarse por publicar sus escritos en medios académicos de prestigio tanto nacional como internacional.

V La extensión y la acción social

Estos lineamientos parten del supuesto de que la razón de ser de la universidad –en todas las áreas sustantivas de la academia- es la generación del conocimiento; en el caso de la extensión y la acción social, esta aspiración se materializa en un diálogo con un abanico muy amplio de comunidades, poblaciones, organizaciones, individuos y sectores de la sociedad que por diversas razones no están en el ámbito de los programas académicos regulares de grado y postgrado. Este diálogo permite establecer un ligamen directo entre la universidad, el entorno natural y las realidades sociales,

ligamen mediante el cual ésta se hace partícipe activa de la vida de las personas, entendiendo su quehacer educativo de forma integrada y compleja, para responder a un enfoque multidimensional de lo económico, social, político, cultural y natural.

El concepto de “extensión educativa” se impuso en los años sesentas y setentas del siglo pasado, principalmente en el marco de la así llamada Revolución Verde de la agricultura: según esta concepción, las instituciones del sector agropecuario supuestamente transmitían sus conocimientos especializados a agricultores -considerados ignorantes- que con ellos transformarían sus modos de producción y contribuirían al “progreso” del país. Por más que se haya perpetuado el término, esta concepción originaria fue reemplazada, desde una perspectiva crítica iniciada en los años sesentas y reflejada en estos Lineamientos, por otra radicalmente opuesta: la universidad no “extiende” su influencia ni “transfiere” conocimiento alguno, mucho menos de carácter absoluto, a otros que lo reciben, sino que colabora respetuosamente con sus interlocutores para generar aportes recíprocos de beneficio mutuo. Como todo diálogo, este intercambio va en al menos dos sentidos, de modo que es tan importante el conocimiento que se canaliza hacia la universidad desde el entorno, como el que emana de ella hacia sus destinatarios más lejanos.

De igual forma se ha transformado la concepción inicial de “acción social” según la cual la universidad empleaba su conocimiento privilegiado y sus medios particulares para montar proyectos en las comunidades dirigidos hacia la consecución de lo que ella consideraba como el bien de éstas. En lugar de tal misión de salvación, la universidad debe enmarcar su accionar en la misma lógica de diálogo que preside la extensión, orientada sobre todo al estímulo y el apoyo de las personas para que ellas mismas asuman el protagonismo de su propio destino. En otras palabras, la UNED debe abandonar el paternalismo asistencialista y sustituirlo por el papel de facilitador y catalizador de las iniciativas que propongan los pobladores locales, impulsando sus emprendimientos de una manera coherente con la valoración de los actores comunitarios como constructores de su propio destino.

En términos generales, una fuerte relación entre la Universidad y la sociedad, tal y como se expone en el primer capítulo de estos Lineamientos, se encuentra en el centro mismo de los programas de extensión y acción social; estos deben concebirse, planearse y llevarse a cabo en un diálogo constante con la comunidad y mediante la plena inmersión de la Universidad en la problemática social. Por tanto, es fundamental que el planeamiento de la extensión universitaria parta del conocimiento y la participación de sus destinatarios, y de la expresión de sus requerimientos, demandas y potencialidades, para orientar la construcción de la oferta correspondiente de programas, proyectos y actividades, hacia la finalidad última de promover mejoras en la calidad de vida de las comunidades en general, en especial de las poblaciones más desatendidas por la educación superior tradicional. Dentro de esta orientación, la venta ocasional de servicios no debe descartarse del todo, pero debe mantenerse estrictamente dentro de los lineamientos establecidos al principio de este capítulo.

Lineamiento 93

La UNED fortalecerá los procesos de la extensión educativa, vinculada a la investigación y la docencia, para dirigir sus acciones integradas a los sectores y grupos organizados de la sociedad civil, especialmente los de su población meta, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades y regiones.

Lineamiento 94

Con el propósito de propiciar la educación continua y permanente, la educación no universitaria y la educación no formal, la UNED fortalecerá la articulación interna entre las actividades de promoción cultural, deportiva, recreativa, y recuperación de identidades, tradiciones locales y etnias, y su vinculación con la investigación y la docencia.

Lineamiento 95

La UNED debe crear las condiciones de infraestructura básica, tanto académica como administrativa, para el fortalecimiento del actual programa de acreditación de aprendizajes, de tal manera que se posibilite la acreditación de capacidades y competencias desarrolladas mediante actividades de educación no formal, extensión universitaria o experiencia laboral y comunal, así como la de los saberes autóctonos y tradicionales.

Lineamiento 96

La UNED debe establecer acciones de extensión dirigidas a colaborar, mediante el quehacer educativo, con las poblaciones, los movimientos sociales y las personas que reivindican derechos –entre ellos los civiles, los de género, los de diversidad sexual, los de las personas con necesidades especiales, los ambientales, los etarios y los étnicos- cuando estas reivindicaciones contribuyen a la ampliación y fortalecimiento de la justicia social, la recuperación ambiental y la institucionalidad democrática del país.

Lineamiento 97

La UNED desarrollará en forma integrada procesos de extensión, investigación, capacitación y educación formal y no formal para los funcionarios de la institucionalidad pública, mediante ofertas y estrategias educativas que integren las actividades de aprendizaje con los materiales didácticos.

Lineamiento 98

La UNED debe promover la extensión en todas las instancias pertinentes, asignando recursos humanos, tiempo, equipamiento y apoyos financieros.

Lineamiento 99

La UNED debe mejorar las capacidades de los funcionarios que realizan extensión universitaria, incrementando la capacitación, los intercambios, las pasantías, la formación a nivel de postgrado y la realización de actividades investigativas, para promover el desarrollo de las aptitudes y actitudes que contribuyen al buen desempeño profesional universitario.

Lineamiento 100

La UNED debe asegurarse de que los funcionarios extensionistas puedan registrar, sistematizar, publicar y difundir las experiencias de extensión y acción social.

VI Los Centros Universitarios

Como escenarios en que la UNED se hace presente en las diferentes regiones del país, con la finalidad de que sus pobladores se incorporen a actividades propias de las tres áreas sustantivas de la academia, la problemática académica de los Centros Universitarios se inscribe en el marco del debate entre la desconcentración –entendida como el traspaso del ejercicio de una competencia de un ente a otro jerárquicamente inferior- y la descentralización, que implica la transferencia de los poderes de una entidad central a otras que no están subordinadas. En su aplicación a la universidad, estos dos conceptos se concretan en visiones muy distintas: mientras la primera visualizaría una misma academia que se fragmenta parcialmente y se proyecta para integrarse a la dinámica local, la segunda promovería la creación de “mini universidades”

(entes autónomos que planean y ejecutan por su propia cuenta todas las funciones sustantivas de la universidad). En el caso de la UNED, el desarrollo académico debe plantearse en términos de la primera opción, dejando amplio espacio para la iniciativa propia de los Centros, expresada en su papel de interlocutores activos en diálogo con las dependencias de la Sede Central, en su contribución al estímulo y la canalización del talento local y en su manejo de la atención a sus estudiantes.

Otra dimensión del mismo debate sobre el papel académico de los Centros Universitarios, se abre en torno de la regionalización y territorialización: la compleja problemática que gira en torno de la manera de distinguir las distintas zonas del país –desde perspectivas culturales, económicas, topográficas, climáticas y sociales entre otras- y de concebir las características que las unen y separan y la dinámica de sus interrelaciones. Por su misma naturaleza, la UNED se halla inmersa en esta problemática, con sus Centros Universitarios en primera plana, de una manera que la obliga a enfrentar el reto de cómo organizarse para impulsar el desarrollo académico de una manera que integre las diversas regiones –y particularmente a sus habitantes más inaccesibles y excluidos- en el proceso de generación y socialización del conocimiento.

En su función de proyectar la docencia universitaria, los centros universitarios deben estar más vinculados a las escuelas, en una relación dinámica que no se reduce a una pasiva transmisión de servicios. Si bien es cierto que la academia necesariamente se impulsa desde las instancias centrales de la universidad, éstas deben interactuar con los centros y recibir de ellas los elementos de juicio que requieren para contextualizar la oferta académica y para asignar y facilitar los apoyos al aprendizaje.

En la investigación, de igual forma, los centros universitarios no pueden asumir un papel autónomo –como dictaría una política de descentralización- sino que deben aspirar a la participación activa en coordinación con los entes y funcionarios encargados de estas actividades. Cuando la temática de la investigación lo permita, los proyectos de investigación deben integrar a personas vinculadas a los centros; además, deben programar actividades, tanto presenciales como de transmisión electrónica, para poner sus resultados y conclusiones a disposición de los estudiantes y personal en ellos. A su vez, los centros deben hacer aportes a la investigación de sus realidades naturales y sociales, aprovechando recursos y potencialidades locales de una manera que contribuya a configurar una auténtica regionalización de la universidad y del país.

Los centros universitarios son por excelencia colaboradores con la extensión y la acción social. En coordinación con las dependencias correspondientes, deben asumir un papel preponderante en todas las ramas de la educación de adultos –en cumplimiento de los objetivos expresados en la Ley de Creación-, incluidas las que tienen que ver con la capacitación y entrenamiento para tareas particulares, pero muy especialmente las encaminadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida y el enriquecimiento cultural. A la luz de los planteamientos del primer capítulo de estos lineamientos, la contribución de los Centros Universitarios puede ser crucial para impulsar los enormes cambios de

conciencia y de visión del mundo que se requieren para enfrentar la problemática del cambio climático y la exploración de nuevos modos de vivir.

En concordancia con los lineamientos sobre la Extensión y la Acción Social, los Centros Universitarios deben evitar asumir un papel asistencial en el desarrollo; por más que se conviertan en focos de la vida cultural de sus zonas de influencia, no deben sustituir ni complementar las instituciones gubernamentales, ni siquiera cuando éstas llevan a cabo proyectos que se encaminan hacia lo que se podría interpretar como el beneficio de la comunidad o el bien común. En todos los casos, los centros deben esforzarse por proyectar un discurso universitario que pueda agregar una dimensión nueva a los debates locales, que permita tanto enfocar los problemas con la profundidad que se deriva de la generación del conocimiento, como catalizar el pensamiento regional de una manera que fortalezca su identidad propia.

Para poder llevar a cabo satisfactoriamente todas estas actividades, los Centros Universitarios deben unirse en redes de colaboración e intercambio, guiados por una clara conciencia de la naturaleza académica de sus funciones y de las potencialidades que se abren al compartir recursos e ideas. Esto implica, ante todo, el abandono de la noción del Centro como un ente aislado excepto por su dependencia de la Sede Central, y la conversión de relaciones bilaterales en multilaterales.

Lineamiento 101

Los Centros Universitarios deben trabajar en equipo con las instancias centrales de la UNED y con otros centros, con la finalidad de contextualizar debidamente todos los servicios académicos (lecciones, tutorías, apoyos para el aprendizaje y otros), canalizando en forma óptima los recursos que ofrece la sede central y aprovechando los locales.

Lineamiento 102

Los Centros Universitarios y las instancias centrales de la UNED deben estar en diálogo constante, con la finalidad de que la generación de conocimiento en todas las áreas sustantivas esté en contacto con las diferentes realidades del país y se nutra de la diversidad regional.

Lineamiento 103

Los Centros Universitarios deben proyectar el discurso universitario en el escenario local, de una manera que aporte trascendencia y profundidad a los debates e introduzca una

dimensión que otras instituciones no necesariamente pueden aportar; a la vez, deben asegurarse de que la voz local sea oída en la Sede Central y que el discurso regional se integre en el proceso de generación del conocimiento.

Lineamiento 104

De acuerdo con el espíritu de la Ley de Creación de la UNED, los Centros Universitarios y las entidades de Extensión y Acción Social deben coordinar sus esfuerzos para constituirse en agentes dinámicos de la educación permanente para la conciencia ecológica y para el enriquecimiento cultural, espiritual e intelectual de todos los seres humanos.

Lineamiento 105

Los Centros Universitarios deben fortalecer su vinculación con otros centros de las diversas regiones, de manera que se construyan redes de cooperación y colaboración mutua para compartir recursos y promover la función académica.

VII El sistema de Estudios de Postgrado

La segunda mitad del siglo XX presencié una reconfiguración de todas las etapas de la educación en los mundos industrial y postindustrial, además de los que se consideran “en vías de desarrollo”. La secundaria sufrió una disminución de su calidad; las carreras de grado, que antes habían aportado suficiente preparación para ejercer una profesión a lo largo de la vida, entraron en crisis por este mismo motivo, y también porque la automatización prosiguió su avance para abarcar no solo tareas mecánicas, sino otras de más alto nivel que habían sido competencia de asistentes y profesionales de apoyo. Mientras tanto, el desempleo profesional colocó un signo de incertidumbre sobre lo que había sido quizá la misión central de las universidades frente a la sociedad: la formación profesionalizante. Como consecuencia de todo esto, las carreras de postgrado sustituyeron -al menos parcialmente- su antiguo compromiso con la investigación y con la profundización en las áreas del saber, por una orientación definida más por el mercado laboral que por exigencias propiamente académicas: su respuesta fue una expansión masiva de la oferta, constituida en gran parte por especializaciones que supuestamente capacitarían para puestos profesionales o mejorarían el desempeño en ellos.

La historia del Sistema de Estudios de Postgrado en la UNED se inscribe en esta tendencia. Su creación obedeció –al parecer- principalmente al deseo de aprovechar la oportunidad que se abría en el mercado, con miras a robustecer los ingresos de la institución. Los programas que lo conforman nacieron en

muchos casos de una forma un tanto apresurada, sin un auténtico diseño académico, sin lineamientos de investigación, sin una adecuada infraestructura académica⁷, sin perfeccionar sus planes de estudio y sin consolidar cuerpos de profesores con formación de alto nivel, lo cual dio lugar a una dependencia de colaboradores esporádicos e incluso al involucramiento de personas con una preparación no totalmente idónea. El contexto administrativo, en términos de jerarquías, funciones, procedimientos y reglamentos, tampoco estaba claro. En consecuencia, las personas que se han encargado de dirigir los programas o a participar en su gestión a menudo han visto su labor convertida en una lucha solitaria, en que toda aspiración de mejora se ha enredado en trabas administrativas o se ha esfumado en gestiones infructuosas.

Este panorama pone en evidencia que la problemática de los programas de postgrado requiere de una reconsideración global y profunda, que tenga en cuenta las tendencias mundiales de la educación superior, la evolución del conocimiento y las transformaciones culturales y sociales que sufrirá el país en las próximas décadas, todo ello a la luz de los lineamientos establecidos en los primeros capítulos de este documento. Este estudio también debe enfocar la configuración interna de la institución de una manera sistémica, precisando la imbricación de los programas de postgrado con los de grado y con las otras dos áreas sustantivas de la academia. Con esta base, debe establecer directrices para el desarrollo futuro del Sistema de Estudios de Postgrado, teniendo en cuenta el aprovechamiento de los medios digitales tal y como se indica en estos Lineamientos.

Además, la UNED deberá reforzar el sistema de evaluación del Sistema de Estudios de Postgrado, con la finalidad de revisar la vigencia y el desempeño de todos los programas constantemente, de detectar sus requerimientos y –si fuera el caso- de suspender o eliminar a los que ya no se justifican. Este proceso de evaluación implica la formulación de criterios de calidad bien fundamentados, tanto académicos como de gestión, que tengan en cuenta las directrices de estos Lineamientos. La primera vertiente debe contemplar –entre otros factores- el componente de investigación, el nivel académico de los profesores, la infraestructura académica, los contactos con instancias externas de enriquecimiento y crítica, los recursos didácticos, los productos que se les exigen a los estudiantes y el enfoque de los contenidos a luz del estado de la cuestión en las disciplinas involucradas.

Lineamiento 106

La UNED debe realizar un proceso institucional participativo para reformar el Sistema de Estudios de Postgrado, con la finalidad de diseñar su desarrollo futuro en función del fortalecimiento de la universidad de acuerdo con su razón de ser.

⁷ En este contexto, la frase “infraestructura académica” se refiere a todas las facilidades y condiciones que requiere el estudio de alto nivel, incluidos, ante todo, los recursos bibliográficos.

Lineamiento 107

Debe fortalecerse la evaluación de los programas de postgrado, con base en criterios de calidad que contemplen las directrices establecidas en estos Lineamientos y con la finalidad de facilitar su rediseño, mejoramiento o –en último caso- eliminación, siguiendo el debido proceso.

Lineamiento 108

Todo programa de postgrado –incluidas las maestrías profesionales- debe formular líneas de investigación y extensión, así como establecer prácticas y condiciones para desarrollarlas.

Lineamiento 109

Debe concebirse el postgrado como una oportunidad para invitar a académicos de trayectoria sobresaliente y comprobada, para que participen en la construcción de la academia de la UNED; los mecanismos administrativos deben revisarse y agilizarse para facilitar los trámites correspondientes.

Lineamiento 110

Debe revisarse y uniformarse la normativa del Sistema de Estudios de Postgrado en cuanto a los requisitos y procedimientos de admisión y de graduación, siempre con el debido respeto por la diversidad epistemológica de los programas.

Lineamiento 111

Los programas de postgrado deberán aprovechar de manera óptima los medios digitales para enriquecer sus estrategias didácticas; deben tener en cuenta las directrices que establecen estos Lineamientos, especialmente en el sentido de que esta etapa educativa representa una oportunidad propicia para la explotación de estos medios.

Lineamiento 112

En su planificación y evaluación de los programas de postgrado, la UNED deberá orientarse hacia el equilibrio entre la calidad y las finanzas; aunque en términos generales se puede guiar por la meta de la autosuficiencia en el financiamiento, este criterio debe manejarse con cuidado y flexibilidad: deben buscarse fuentes de financiamiento adicionales, especialmente para apoyar a los programas que aporten grandes beneficios académicos a la institución.

CAPÍTULO CUATRO:

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

I Introducción

Este capítulo contiene los lineamientos que se refieren a la gestión universitaria, entendida como los procesos administrativos que permiten el funcionamiento normal de la academia, en conjunto con los que evalúan el funcionamiento de la institución como tal y recomiendan medidas y estrategias para mejorar su desempeño y la calidad del servicio que ofrece. La gestión universitaria también comprende las instancias y procesos que se preocupan por la funcionalidad y justificación de las estructuras que conforman el organigrama, la disposición y utilización de los recursos, y la rendición de cuentas. Además, abarca la función esencial de plasmar las aspiraciones de la universidad y los proyectos que emanan de las instancias académicas, en la forma de planes institucionales que cumplan con los requisitos formales y técnicos y sean congruentes con el marco legal del país. En general, la gestión universitaria procura que todos estos procesos y funciones ofrezcan apoyo a las actividades sustantivas de la Universidad.

II Aspectos generales

i) El modelo de gestión de la UNED

El modelo de gestión de la UNED tiene que reflejar el carácter universitario de la institución y la razón de ser que la distingue (la democratización de la educación superior). Estará fundado en principios de las ciencias sociales y como tal estará influido por las teorías y enfoques que rigen en esta disciplina, pero no debe incorporar nociones y modos de pensar que se orientan hacia otros contextos -ya sea el de las empresas comerciales o el de la administración pública- sin considerar críticamente su grado de adecuación al entorno universitario y –si fuera el caso- adaptarlos de tal forma que integren elementos derivados del pensamiento sobre la naturaleza de la universidad, sobre su razón de ser y sobre la modalidad educativa en que opera. Además, el modelo de gestión debe abarcar enfoques recientes de la cognición humana, del conocimiento y de otras materias relevantes para comprender cómo funcionan las organizaciones humanas.

De acuerdo con estos Lineamientos, el criterio guía para la gestión de la UNED en el próximo quinquenio es la búsqueda de una mejor calidad académica, meta que se logrará solo mediante la integración de las funciones académica y administrativa dentro de un proyecto de universidad compartido por todos los funcionarios. La gestión universitaria debe concebirse como la facilitación del proceso de generación del conocimiento, que -si bien está en manos del personal académico- depende tanto de los procesos administrativos básicos como del trabajo académico en sí.

Lineamiento 113

El modelo de gestión de la universidad debe elaborarse específicamente en función de la academia: debe fundamentarse en enfoques y conceptos apropiados de las ciencias sociales, en perspectivas científicas y filosóficas pertinentes para comprender las organizaciones humanas y en las concepciones de la universidad y de su papel que se formulan en los documentos fundadores de la UNED y en estos Lineamientos.

Lineamiento 114

La gestión de la UNED en el próximo quinquenio debe orientarse hacia el mejoramiento académico, en virtud del cual debe buscar la integración de los sectores académico y administrativo dentro del proceso de generación del conocimiento.

ii) La evaluación y el mejoramiento institucionales

La evaluación y el mejoramiento deben convertirse en prácticas normales de la UNED. Deben evaluarse a la luz de los grandes objetivos de la universidad, la funcionalidad y estructuración interna de la institución, especialmente en relación con las instancias que la componen, su articulación e interrelaciones, como una base para reajustes constantes y –si fuera necesaria- para una reorganización sistémica. Todas las instancias académicas y administrativas, incluidas las encargadas de esta misma función, deben reflexionar críticamente sobre su desempeño todos los años, con la finalidad de detectar los puntos débiles; los resultados de este proceso deben ser adoptados como el punto de partida para formular estrategias de mejoramiento y metas que formarán parte de la próxima evaluación. Este proceso debe tener la forma de una autoevaluación, realizada en coordinación con las dependencias oficiales correspondientes, para asegurar que sea de carácter tanto participativo como constructivo; con este fin, deben mejorarse los sistemas básicos de información, de tal modo que la autoevaluación académica se convierta en un proceso ágil, sencillo y oportuno, que no desvíe tiempo y energía de las actividades medulares de la academia.

Como marco general de este proceso, la UNED debe contar con un modelo teórico de evaluación –construido según las mismas indicaciones expuestas en el apartado anterior para el modelo de gestión- y un plan para regir su ejecución. Ambos deben elaborarse con metodologías participativas, establecidas de común acuerdo entre todas las dependencias involucradas.

Lineamiento 115

La UNED debe contar con un modelo de evaluación institucional congruente con su carácter universitario y su identidad específica, concebido como un mecanismo de mejoramiento constante, y con un plan de ejecución del modelo, ambos elaborados con métodos participativos.

Lineamiento 116

El modelo de evaluación institucional de la UNED debe incorporar criterios y métodos tanto cuantitativos como cualitativos, apropiados para captar la esencia de la actividad académica medular en el marco de los objetivos y fundamentos de la Universidad.

Lineamiento 117

La UNED debe analizar su estructura y funcionamiento internos, especialmente en cuanto a la articulación e interrelación de las entidades que la integran, con miras a posibles reajustes o a una reorganización sistémica.

iii) Las macroestructuras institucionales

Uno de los objetivos en la evaluación institucional debe ser el análisis crítico y propositivo de la estructuración y funcionalidad de las vicerrectorías en su forma actual. Tal estudio debe enfocar, entre otros factores, la desproporcionalidad en el tamaño de estas entidades, y el hecho de que, mientras la investigación se ha constituido en una vicerrectoría, la extensión sigue subsumida en la académica. Es posible concebir la situación actual como un anacronismo que tuvo su origen en la visión fundadora de la UNED, tal y como se esboza en el capítulo dos de estos Lineamientos: dentro de una concepción de la academia que consistía esencialmente en la transmisión y trámite de conocimientos –cuya generación estaría en manos de agentes externos como los autores de las unidades didácticas- una sola vicerrectoría académica podría efectivamente englobar todas las áreas sustantivas de la academia. En cambio, en el marco de la concepción de universidad propuesta por estos Lineamientos, con la generación del conocimiento en primera plana y con una marcada vocación social, esta lógica organizativa resulta incongruente.

Lineamiento 118

Como uno de sus objetivos, la evaluación institucional debe enfocar la estructura y funcionamiento de las actuales vicerrectorías, dentro del marco de valores establecido en estos Lineamientos, con el fin de proponer una posible reorganización.

iv) La automatización de la gestión universitaria

Es evidente la potencialidad que ofrecen los medios digitales para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria. Mientras el empleo de estos medios en la docencia se enfrenta con limitaciones que emanan de la naturaleza de la cognición y del aprendizaje, su utilidad para efectos más mecánicos no tiene iguales restricciones. Sin embargo, son evidentes también sus desventajas: los altos costos de compra, instalación y mantenimiento; la vulnerabilidad de los equipos y de los sistemas; y la rápida caducidad de éstos. Por otra parte es muy evidente que su aprovechamiento no es automático, sino que está sujeto a ciertas condiciones, que no son triviales y en ausencia de las cuales los mismos medios se pueden convertir en una fuente de perjuicios: la capacitación de los usuarios y su comprensión real de la naturaleza de sus tareas; y la funcionalidad de los sistemas en los cuales se insertan (para evitar la automatización de un caos). En el empleo de los medios digitales, por tanto, hay que evitar el pensamiento mágico: su eficacia está en función tanto de los usuarios como de los equipos en sí.

Ante estas consideraciones, la UNED debe enmarcar su política de automatización en un análisis más amplio de todo su funcionamiento interno y en la planificación para el mejoramiento integral. Dentro de este enfoque, debe prestar especial atención a servicios básicos, como el correo electrónico, la asesoría y la reparación de los equipos. Asimismo, debe proseguir con sus esfuerzos para aprovechar el software libre.

Lineamiento 119

La UNED debe aprovechar los medios digitales en forma óptima para el desarrollo de la gestión universitaria: para este fin, debe contar con un plan que contemple el mejoramiento de todos sus sistemas internos y que tenga en cuenta las posibilidades y limitaciones reales de estos medios.

Lineamiento 120

Debe establecerse la prioridad de que todos los servicios computacionales básicos –entre ellos el correo electrónico, la asesoría a los funcionarios y la reparación de equipos– funcionen en forma óptima en toda la institución –incluidos los

Centros Universitarios-, de una manera que permita su aprovechamiento al servicio de la academia.

Lineamiento 121

La UNED debe dar prioridad a la adopción y el aprovechamiento del software libre, ofreciendo amplio apoyo y asesoría a los usuarios.

Lineamiento 122

La UNED debe mejorar la automatización de todos sus servicios universitarios, con la finalidad de facilitarles los trámites y la comunicación a los estudiantes y al público en general.

III La planificación institucional y el seguimiento de la ejecución de los planes

i) El desarrollo de la academia y su calidad como criterio guía de la planificación institucional

Puesto que el pleno cumplimiento de la misión y responsabilidad de la institución, y la consolidación de su prestigio e imagen, dependen fundamentalmente de su calidad académica, ésta ha de ser el criterio guía desde el cual diseñar y ejecutar la planificación, en forma coherente con los compromisos fundacionales relacionados con la democratización de la educación y la generación de conocimiento. Lo anterior significa que la planificación debe procurar orientar los esfuerzos institucionales hacia la consecución de esas grandes metas, y debe crear las condiciones de diálogo y colaboración que faciliten la armonización del trabajo por parte de las diversas instancias universitarias –tanto académicas como administrativas- de forma que, en conjunto, todas coadyuven a ese fin.

Lineamiento 123

La UNED adoptará estrategias, metodologías y herramientas de planificación que incorporen en forma explícita los grandes objetivos del desarrollo de la academia y el fortalecimiento de su calidad, como guía general del proceso de planificación, de forma coherente con lo que establecen estos Lineamientos.

Lineamiento 124

La UNED promoverá que, a la hora de definir sus propios planes, las diversas instancias –tanto del área académica como de la administrativa- tomen los objetivos de desarrollo y calidad académicos como punto de referencia, y planifiquen su quehacer para que, según corresponda en cada caso, se les dé satisfactorio cumplimiento o se coadyuve eficazmente a su realización.

Lineamiento 125

La planificación deberá buscar el desarrollo de amplios y muy fluidos mecanismos de diálogo que entrañen la colaboración activa entre las distintas instancias y niveles de la Universidad, de modo que se logre la conjunción de esfuerzos en función del gran objetivo de fortalecimiento de la calidad académica, siempre con el telón de fondo de la misión democratizadora propia de la UNED.

Lineamiento 126

De conformidad con lo anterior, los procesos de planificación han de ser diseñados y desarrollados según una metodología participante, donde se debatan transparentemente todos los asuntos relevantes y se construyan acuerdos nacidos del diálogo más amplio y respetuoso.

ii) Las fuentes de la planificación

Los diversos documentos de planificación se elaboran a partir de varias fuentes, de las cuales una es de referencia obligatoria: los Lineamientos de Política Institucional, que –según lo estipulado en el Estatuto Orgánico- son aprobados por la Asamblea y establecen los principios que deben guiar el desarrollo de la universidad durante cada quinquenio. Sin embargo, la planificación no se debe considerar como un proceso unidireccional desde arriba hacia abajo, sino que también se alimenta de la gestión de todas las instancias, en particular las académicas. Como parte de su fundamentación y su labor cotidiana, las escuelas y los centros y programas de investigación y

extensión deben proyectarse continuamente hacia el futuro, construyendo así un ideal de la academia, basado en las tendencias inherentes al conocimiento que generan y en su identidad dentro de este proceso. Todo este proceso debe canalizarse bajo la coordinación de las instancias de planificación.

Lineamiento 127

La fuente primigenia a partir de la cual debe elaborarse el Plan de Desarrollo Institucional, así como cada uno de los distintos planes sectoriales de la universidad, son los Lineamientos de Política Institucional, en cuanto éstos son aprobados por la Asamblea Universitaria Representativa y fungen, según lo determina el Estatuto Orgánico, como referentes necesarios en que se fundamenta el plan de la Universidad.

Lineamiento 128

La gestión académica, que comprende las maneras en que las unidades académicas visualizan su labor y su papel en el futuro, debe convertirse en un componente importante de la planificación institucional; las instancias que apoyan la planificación deben asegurar que sus aportes se canalicen apropiadamente.

iii) La investigación como instrumento de apoyo a la planificación

Las dependencias de la UNED que tienen la responsabilidad de diseñar y liderar los procesos de planificación, aparte de jugar un importante papel como mediadores para el diálogo y la colaboración, deben asimismo brindar guías y orientaciones fundamentadas y rigurosas, que apoyen los procesos de planificación que se llevan a cabo en las diversas instancias y niveles institucionales.

Lineamiento 129

La planificación institucional hará uso de las diversas herramientas teóricas y metodológicas así como de las distintas técnicas que las disciplinas académicas y las tecnologías de la información ponen a su disposición, para fortalecer los mecanismos y técnicas de la planificación institucional, sobre bases amplias y rigurosas, epistemológicamente pluralistas, multi y transdisciplinarias.

Lineamiento 130

La planificación se apoyará en insumos que se deriven de los siguientes mecanismos de investigación y evaluación:

- a) La investigación sobre el contexto, en relación con temas sociales, económicos, políticos, ecológicos y culturales, incluidas las tendencias en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, tanto a nivel nacional como mundial;**
- b) Los cambios, retos y acontecimientos de la educación superior en el país y en el mundo;**
- c) La investigación sobre el propio funcionamiento institucional, que permita identificar fallas o cuellos de botella en la estructura organizativa y en los procesos administrativos y académicos de la Universidad, así como los factores que dificulten al diálogo y la colaboración; y**
- d) La evaluación institucional que permita valorar el cumplimiento de los objetivos fundamentales de calidad académica, tanto a nivel de la totalidad institucional, como por parte de las distintas instancias y niveles que conforman la universidad.**

iv) La jerarquía de los planes institucionales

Puesto que es indispensable que la Universidad en su conjunto avance de forma armoniosa y colaborativa hacia el logro de la calidad académica, es necesario que haya claridad en cuanto a las jerarquías que deben ser respetadas en la elaboración de los distintos planes, de forma que éstos respondan a una visión compartida y funjan como mecanismo que fortalezca la colaboración y el diálogo entre las distintas instancias y niveles de la institución.

El documento que ocupa el más alto rango en la jerarquía de la planificación institucional es el que expone los Lineamientos de Política Institucional. A su vez los Lineamientos recogen los elementos de juicio que emanan de los Congresos Universitarios, y toman en cuenta los aportes de las diversas instancias de decisión y los diversos sectores de la Universidad. En ese sentido, son una síntesis consensuada de la visión que la UNED tiene sobre sí misma y acerca de sus grandes aspiraciones.

Lineamiento 131

La formulación del Plan de Desarrollo Institucional, así como la de los diversos planes sectoriales, debe ser realizada bajo la supervisión y guía técnica de la Vicerrectoría de Planificación; a su vez, compete a ésta velar porque todos esos planes se formulen teniendo como marco de referencia lo que establecen los Lineamientos de Política Institucional.

v) La Vicerrectoría de Planificación

Para el cabal cumplimiento de sus cometidos, la Vicerrectoría de Planificación, de acuerdo con lo que estos Lineamientos de Política Institucional definen, debe consolidar su función en relación con la planificación y el desarrollo institucional, de acuerdo con una concepción teórica y organizativa.

Lineamiento 132

Debe fortalecerse la capacitación, formación y actualización del personal de la Vicerrectoría de Planificación, de modo que cuente con las destrezas y conocimientos necesarios para aprovechar y aplicar con rigor las herramientas teóricas y metodológicas de las disciplinas académicas, así como las tecnologías informacionales, para el pleno cumplimiento de sus funciones.

Lineamiento 133

Esta Vicerrectoría debe desarrollar una estrategia conducente a afinar, perfeccionar y actualizar permanentemente sus herramientas y métodos de trabajo, a fin de propiciar que los procesos de planificación sean rigurosos y fundamentados y, al mismo tiempo, muy participativos y dialógicos.

Lineamiento 134

El proceso de formulación de los presupuestos debe integrarse con el de la planificación, dentro de un ejercicio participativo y transparente, donde se debata con amplitud acerca de las reales posibilidades presupuestarias de la institución y acerca de la asunción de responsabilidades por los

distintos niveles de decisión según lo que a cada uno de estos corresponda, y donde se asignen recursos de acuerdo con las prioridades de política institucional y de forma acorde con los diversos planes de trabajo.

vi) Ejecución y seguimiento de los planes

Los diversos planes institucionales deben ser concebidos como una herramienta que, en primer lugar, compatibiliza y coordina el quehacer de las diversas instancias y niveles de la Universidad alrededor del objetivo fundamental de propiciar la mejor calidad académica. En concordancia con lo anterior, esos planes deben propiciar un ordenamiento y direccionalidad compartidos, de forma que, no obstante la gran diversidad de tareas y productos que la institución genera, en todos los casos prevalezca un horizonte compartido, en relación con esa gran meta de la calidad académica.

Lineamiento 135

En el proceso de formulación, como igualmente en el de seguimiento y ejecución del plan institucional y de los demás planes sectoriales, la Vicerrectoría de Planificación debe cuidar con meticulosidad que se observen los diferentes lineamientos aquí establecidos y, en particular, que esos planes y su proceso de ejecución, generen las condiciones propicias para que la institución –como una totalidad y en sus diversas partes– avance hacia la consolidación de los más altos estándares de calidad académica.

Lineamiento 136

Todos los responsables de la gestión universitaria, desde los mandos medios hasta la rectoría, deben formular sus planes e informes de trabajo sobre la base de los Lineamientos de Política Institucional y los documentos de política que de ellos se deriven; éste será también el marco de referencia para su rendición de cuentas y la evaluación de su desempeño.

Lineamiento 137

Las diversas metodologías e instrumentos para la evaluación institucional, y en particular las atinentes a los procesos de seguimiento de la ejecución de los planes, deben

construirse y funcionar alrededor del objetivo central de fortalecer la calidad académica, en el entendido de que todas las instancias, tanto administrativas como académicas, y todos los niveles jerárquicos, juegan un papel de gran importancia para poder hacer realidad esa meta, por lo que la colaboración consciente y comprometida de todas esas instancias es necesaria.

Lineamiento 138

Los procesos de seguimiento y evaluación, de forma compatible con los de formulación de los planes y presupuestos, deben promover que los diversos niveles jerárquicos de decisión en la Universidad, asuman de forma comprometida las decisiones y responsabilidades que les competen, lo cual es necesario para la más fluida, eficaz y eficiente marcha de los asuntos institucionales.

IV Desarrollo humano

i) El clima organizacional

Las organizaciones humanas tienden a crear en su interior un conjunto de modos de actuar y de pensar que influyen fuertemente en la manera en que sus integrantes se interrelacionan e interactúan. Se puede suponer que incorporan selectivamente características culturales del entorno y que éstas se magnifican conforme las personas van moldeando sus comportamientos para adaptarse a las tendencias predominantes, de acuerdo con las opciones que son permitidas o recompensadas dentro de la lógica institucional. Estas modalidades predominantes tienden a reproducir y perpetuarse en la reglamentación explícita y en las costumbres, y conforman las expectativas de las personas, de modo que se hace difícil para los individuos apartarse de ellas.

Durante el próximo quinquenio, la UNED debe concertar sus esfuerzos por lograr un mejor clima organizacional, no solo para contribuir a la calidad académica, sino también como un ingrediente esencial de la eficiencia en la gestión y –sobre todo- por una exigencia ética, puesto que no es concebible que una universidad que persigue el ideal de una sociedad armoniosa y justa tolere en su propio interior comportamientos incompatibles con este ideal. En este sentido, deben fortalecerse como principios fundadores de las relaciones humanas el respeto por la diversidad en todas sus manifestaciones y la consideración por las necesidades ajenas, tales y como se manifiestan en el transcurso de las labores. Los funcionarios deben cultivar actitudes basadas en la empatía y, cuando ocurren divergencias y choques, recurrir ante todo a las vías del diálogo y de la reflexión autocrítica.

Lineamiento 139

La UNED debe redoblar sus esfuerzos por mejorar el clima organizacional, mediante la promoción del respeto y la consideración como valores imprescindibles y la preferencia por el diálogo y el análisis racional y autocrítico de los problemas laborales e interpersonales.

Lineamiento 140

Deben restituirse –o crearse cuando sea necesario- los mecanismos e instancias apropiados para prevenir los conflictos o resolverlos en sus etapas iniciales, y para imponer el cumplimiento de la reglamentación pertinente para resguardar las relaciones interpersonales armoniosas.

ii) Formulación de un plan de desarrollo humano

Para el desarrollo de la UNED en las próximas décadas, los aportes de sus funcionarios serán el factor determinante. En un panorama como el descrito en el primer capítulo de estos Lineamientos, la universidad requerirá de seres humanos con una apertura al pensamiento crítico y complejo, que valoren la realidad más allá de las apariencias, y que posean una aptitud para generar soluciones creativas y para asumir el cambio como un elemento inherente a la realidad. Además, de acuerdo con su razón de ser y sus propósitos, debe asegurarse de que todo su personal tenga un fuerte compromiso ético, una sensibilidad respetuosa con la diversidad en todas sus manifestaciones y una visión epistemológica amplia, que les permita desenvolverse con facilidad en un entorno trans y multidisciplinario.

La UNED deberá enfocar el desarrollo humano desde una perspectiva sistémica y global. Mientras por una parte el proyecto de universidad que proponen estos Lineamientos depende íntegramente de la calidad humana y la preparación de sus funcionarios, por otra, la capacidad de éstos para dar lo mejor de sí mismos depende de su autorrealización como personas, y de su percepción de que sus labores constituyen una parte integral de su proyecto de vida. Dentro de este marco, la UNED debe fortalecer su apoyo por la formación continua y permanente de todos sus funcionarios, tanto en materias relacionadas con sus labores como en las que enriquezcan su calidad de vida y cultura personal. Asimismo, debe tratar de alejarse de fórmulas rígidas en el ordenamiento del trabajo y la exigencia laboral, mediante estrategias como la negociación de horarios y condiciones en forma individual según las tareas que se deben realizar; también debe preocuparse no solo por retribuir a sus funcionarios con salarios justos, sino por recompensarlos en otras dimensiones, como el reconocimiento de la particularidad de su trabajo y de las condiciones en que éste se desenvuelve.

El mejoramiento de la calidad académica que proponen estos Lineamientos depende en alto grado del desempeño de los profesionales que se encargan de las funciones propias de las tres áreas sustantivas de la universidad. En cuanto a su formación a nivel de postgrado, debe establecerse el propósito de que en un plazo razonable todo el personal académico cuente al menos con un título de maestría académica y preferiblemente con un doctorado; en función de esto, y también con el objetivo de promover otros tipos de formación como cursos de actualización, especialización y diversificación profesional, debe fortalecerse el programa de becas para los funcionarios; además de agilizarse todos los procedimientos que permiten la asistencia a eventos académicos de diversa índole.

Es evidente que la labor académica depende ineludiblemente de la vocación, puesto que no toda persona bien calificada está motivada primordialmente por la curiosidad y el afán de construir el conocimiento, ni está dispuesta a hacer los sacrificios que entraña la dedicación a la docencia, la investigación y la extensión. La UNED debe tener en cuenta este factor en el reclutamiento de su personal nuevo, dando preferencia a las personas que busquen en la academia una auténtica vía de autorrealización, acorde con sus aspiraciones personales. Por otra parte, debe valorar más la especificidad del trabajo académico, teniendo en cuenta su carácter continuo, que no permite la sujeción a horas definidas, sus requerimientos en cuanto a espacio y condiciones de trabajo y sus costos personales.

Con base en todas estas consideraciones y otras más, la UNED deberá formular, aplicar y consolidar un plan para el desarrollo sistemático de sus recursos humanos durante las próximas décadas. Este plan debe contemplar las directrices contenidas en estos Lineamientos; además, debe abarcar los requerimientos propios de los distintos puestos y todos los aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, retribución y evaluación del personal. Al igual que todos los componentes de la planificación, este Plan debe elaborarse con una metodología participativa y dialógica.

Lineamiento 141

La UNED debe fortalecer su apoyo por la formación continua de todos sus funcionarios, tanto en áreas del conocimiento pertinentes para sus labores como en temas que enriquezcan su calidad de vida, su formación ética y su cultura personal.

Lineamiento 142

La UNED debe valorar la especificidad del trabajo de todos sus funcionarios, buscando incentivos que contemplen el

desarrollo personal y la autorrealización en el marco del proyecto institucional.

Lineamiento 143

La UNED debe adoptar una actitud abierta y flexible en cuanto a los horarios y los lugares donde se realiza el trabajo, teniendo en cuenta la naturaleza de las labores y las condiciones personales del funcionario.

Lineamiento 144

La UNED debe formular y poner en práctica una política de desconcentración de las actividades laborales para todos los académicos, en concordancia con las prácticas normales en el ámbito universitario.

Lineamiento 145

La UNED debe establecer una política salarial que sea justa en el contexto del país y del sistema público de educación superior.

Lineamiento 146

Con la meta de que todos los funcionarios académicos cuenten con una maestría académica o un doctorado, debe fortalecerse el programa de becas; además, éste debe expandir su apoyo para actividades de actualización, especialización y diversificación profesional.

Lineamiento 147

Debe facilitarse la asistencia a actividades académicas, tales como congresos y conferencias, además de promoverse todo tipo de intercambio académico.

Lineamiento 148

La UNED deberá rediseñar sus métodos de reclutamiento, selección y contratación de personal –especialmente para las plazas académicas- para contemplar prioritariamente criterios que permitan valorar la vocación por la vida académica.

Lineamiento 149

Deben revisarse los criterios y métodos de reclutamiento, selección y promoción de los funcionarios –especialmente los académicos- para ajustarlos al contexto universitario y a las necesidades de la institución y de las instancias particulares, de acuerdo con lo establecido en estos Lineamientos.

Lineamiento 150

Deberá formular, aplicar y consolidarse un Plan de Desarrollo Humano adecuado para el proyecto de universidad expuesto en estos Lineamientos, construido con una metodología participativa que recoja las aspiraciones de los funcionarios y las proyecciones a futuro de las diferentes instancias institucionales.

VI Los Centros Universitarios

Los centros universitarios de la UNED tienen a su cargo dos responsabilidades de fundamental importancia: en primer lugar, funcionan como punto de encuentro entre la Universidad y sus estudiantes, por medio del cual aquella brinda al estudiantado diversos servicios administrativos, académicos y de vida estudiantil, y genera espacios académicos de diálogo, reflexión, estudio y debate; además, funcionan asimismo como punto de entronque entre la Universidad y las comunidades de diversas localidades y regiones del país, lo que a su vez genera la responsabilidad de colaborar con esas comunidades, con organizaciones ciudadanas de diversa naturaleza, como también la oportunidad de desarrollar diálogos interculturales y de saberes que resulten mutuamente provechosos y enriquecedores.

Lineamiento 151

La Universidad debe definir y ofrecer un mínimo aceptable de calidad en los servicios académicos, administrativos y de vida estudiantil que brinde a sus estudiantes, indistintamente

del centro universitario y la región del país de que se trate, puesto que así lo exigen los criterios de equidad desde los cuales debe ser tratada nuestra población estudiantil, los objetivos de trabajo y colaboración con las comunidades y organizaciones ciudadanas, y la aspiración de calidad académica alrededor de la cual giran estos Lineamientos de Política Institucional.

Lineamiento 152

La universidad debe formular y concretar en la práctica un *modelo mínimo de centro universitario*, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Todo centro universitario de la UNED, contará con ciertas condiciones mínimas en cuanto a edificaciones, aulas, salas de reunión, bibliotecas, servicios administrativos y de vida estudiantil, redes y equipo de cómputo, equipo audiovisual y otras condiciones necesarias para su apropiado funcionamiento;**

- b) Lo anterior obedece al objetivo de garantizar un mínimo aceptable de calidad en los servicios a la población estudiantil, como también un mínimo de condiciones para el trabajo y la colaboración con las comunidades donde se sitúa el centro;**

- c) El *modelo mínimo* debe ser diseñado de modo compatible con el número de estudiantes, actual y proyectado, que atiende cada centro, de forma que se brinde una calidad mínima homogénea para todos los estudiantes, independientemente del centro donde se ubiquen. Por lo tanto, los mínimos que el modelo establezca, deberán ponderarse de acuerdo**

con la población estudiantil atendida, tanto en programas formales como informales.

Lineamiento 153

El Plan de Desarrollo Institucional, así como el plan de centros, debe contemplar el *modelo mínimo de centro*, como criterio guía para definir las distintas estrategias de trabajo en relación con los centros. En particular, las asignaciones presupuestarias y los planes de inversión en relación con los centros, deben guiarse por este criterio, de un modo que permita avanzar, de forma gradual pero sostenida, hacia la homogenización en la calidad del funcionamiento y servicios de todos los centros.

Lineamiento 154

La vigencia del *modelo mínimo de centro* implica que debe darse prioridad a aquellos centros que se ubican por debajo del nivel que establece, para lo cual también deberán estudiarse y evaluarse las condiciones en que cada centro se desenvuelve.

Lineamiento 155

La Universidad promoverá el fortalecimiento de redes regionales de trabajo conjunto y colaboración por parte de los centros universitarios, para cuya constitución se tomará como punto de partida las experiencias concretas que se hayan desarrollado por parte de centros situados en una misma región, especialmente cuando tales experiencias han dado resultados satisfactorios; la Vicerrectoría de Planificación, en coordinación con la Dirección de Centros, estudiará las experiencias de centros que han desarrollado un trabajo conjunto exitoso, para identificar las claves en que se han fundamentado sus logros y tratar de reproducir esa experiencia en otros contextos, con las necesarias adaptaciones que cada situación particular demanda.

Lineamiento 156

Las diversas instancias académicas de la investigación, la extensión y la docencia, que funcionan en la sede central de la Universidad, deben incorporar en sus planes de trabajo la activa colaboración con los centros universitarios, a fin de contribuir para que éstos brinden a la población estudiantil y a las comunidades, tanto por vías virtuales como presenciales, ambientes y opciones académicas más diversos y enriquecedores.

Lineamiento 157

Las instancias administrativas y de vida estudiantil que funcionan en la sede central de la Universidad, deberán continuar avanzando en los procesos de desconcentración, y, cuando sea posible y conveniente, de descentralización, de los distintos procesos.

V Presupuesto y empleo de los recursos

Tal y como corresponde para una universidad pública, la UNED siempre ha financiado su presupuesto principalmente con transferencias provenientes del gobierno (actualmente alrededor del 70% de sus ingresos), y en parte con recursos que ella misma genera (ingresos provenientes de aranceles, de la matrícula y venta de servicios, entre otros). Durante los últimos cuatro años, el crecimiento promedio de los ingresos propios de la UNED ha sido aproximadamente igual al de la inflación (5% anual). Por su parte, el crecimiento de las transferencias públicas, de acuerdo con la última negociación quinquenal del Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior Estatal (FEES), depende del crecimiento en el PIB nominal y de los ajustes que se renegocien con el gobierno. De este modo, las posibilidades de crecimiento para los próximos años son inciertas.

En general, la UNED no está en una situación financiera holgada. El porcentaje que se paga en remuneraciones crece con respecto de los desembolsos totales, y los montos que se requieren para salarios y seguridad social crecen todos los años, al menos según una tasa vegetativa. En una universidad, cuyo desempeño depende en gran parte de su personal académico, este énfasis no es necesariamente negativo; sin embargo, con las tendencias actuales de la UNED, podría llegar a una situación de no poder disponer de fondos para la inversión, o de ver entorpecido su desempeño.

Debe tenerse en cuenta también que la UNED recibe solamente un 7,51% del total del FEES institucional asignado a las universidades públicas, lo cual resulta fuera de proporción dada la población estudiantil atendida (que la

convierte en la segunda universidad pública del país) y la presencia de la institución en todo el territorio nacional por medio de su red de centros universitarios. Este porcentaje del FEES se asignó con base en la propuesta inicial de la UNED en 1977, que se inspiró –como se aclara repetidamente en estos Lineamientos- en una concepción de “educación barata” que naufragó por estar fundada en presuposiciones científicamente poco confiables. El proyecto que proponen estos Lineamientos para lograr una calidad académica adecuada, en cambio, no es compatible con estas concepciones.

Todo esto hace imprescindible que la UNED tome un conjunto de medidas: el examen crítico de sus erogaciones; la planificación cuidadosa de todas sus contrataciones nuevas, especialmente las que corresponden al personal administrativo; la orientación de sus recursos hacia las actividades fundamentales de acuerdo con la propuesta académica de estos Lineamientos; la búsqueda de recursos adicionales, mediante los mecanismos establecidos en estos Lineamientos; y –sobre todo- la renegociación para el incremento en los recursos gubernamentales asignados a la UNED.

Lineamiento 158

Teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias en que se desenvuelve la UNED, la planificación institucional debe realizarse en forma conjunta con la formulación de los presupuestos, e integrando ambos aspectos –el presupuestario y el de planificación- de modo que se garantice una planificación realista y responsable y un uso óptimo de los recursos disponibles, siempre bajo los criterios orientadores centrales de la democratización del conocimiento y el fortalecimiento de la calidad académica.

Lineamiento 159

Las autoridades universitarias y las instancias pertinentes deben dar un seguimiento meticuloso al uso de los recursos institucionales, y velar por su aprovechamiento, de modo que se corrija o evite cualquier forma de gasto innecesario o desproporcionado o cualquier uso incorrecto.

Lineamiento 160

El manejo presupuestario debe transparentarse a través de procesos participativos de formulación del presupuesto. La información acerca de las reales condiciones presupuestarias de la Universidad debe ser difundida con amplitud, de forma

que, con arreglo a las restricciones que la situación plantee en cada momento, se fomente que las diversas instancias académicas y administrativas, así como los diversos niveles jerárquicos, planifiquen su quehacer, y se hagan responsables de los asuntos que les competen en el nivel de decisión respectivo.

Lineamiento 161

Las autoridades de la UNED deben definir estrategias políticas de negociación, conducentes a reforzar el aporte presupuestario público que la institución recibe, de modo que este sea acorde a la población estudiantil atendida, la presencia de la institución en todo el territorio nacional y sus objetivos de fortalecimiento de la calidad académica.

Lineamiento 162

Se formulará un plan estratégico en materia de generación de recursos propios, que debe ser diseñado teniendo como marco orientador lo que establecen estos Lineamientos de Política Institucional; se busca de esta forma coordinar esfuerzos entre las distintas unidades involucradas en la generación de recursos.

Lineamiento 163

Con base en el número de estudiantes atendidos, en la presencia de la institución en todo el país, y sus objetivos de fortalecimiento de la calidad académica, la UNED deberá negociar con el gobierno un incremento en el monto de los recursos financieros que recibe, mediante fuentes de financiamiento permanente adicionales al FEES.

VI Gestión de los servicios administrativos

Los servicios administrativos juegan un papel fundamental en la UNED, indispensable para dar cumplimiento a su cometido fundacional de la democratización del conocimiento, e igualmente necesario para llevar adelante el esfuerzo de consolidación de la calidad académica. En ese sentido, es de la mayor importancia la construcción de los procesos institucionales, para lograr que los servicios administrativos sean fluidos, flexibles y eficientes, en continua actualización frente a las cambiantes necesidades que enfrenta el desarrollo de

la Universidad. Todo esto debe realizarse de forma plenamente compatible con la legislación vigente, y de la forma más transparente y participativa.

Lineamiento 164

La administración de la Universidad procederá a desarrollar, bajo la coordinación de la Vicerrectoría de Planificación, un estudio investigativo y evaluativo de todos los servicios administrativos de la institución, con el fin de detectar posibles distorsiones, fallas y cuellos de botella que dificulten o entorpezcan su funcionamiento.

Lineamiento 165

El estudio de los servicios administrativos debe dar lugar a un plan de mejora, que incluya posibles modificaciones tanto reglamentarias como de gestión que permitan aligerar, flexibilizar y simplificar los procesos, tanto como sea posible según la legislación vigente.

Lineamiento 166

Los procesos de evaluación y reforma de los servicios administrativos se realizarán de la forma más transparente y participativa, y con pleno respeto de los derechos laborales.

Lineamiento 167

Los cambios que se introduzcan se acompañarán de capacitación y actualización que eleven el nivel de desempeño del personal, de acuerdo con los nuevos requerimientos.

Lineamiento 168

Como parte de los procesos de reforma administrativa, se buscará fortalecer los mecanismos de diálogo, acompañamiento y colaboración entre la parte administrativa y la académica, en la comprensión de que la calidad académica requiere, como condición insustituible, de servicios administrativos altamente eficientes, flexibles y eficaces.

VII La editorial

La editorial es una parte consustancial de la UNED y su desarrollo debe enmarcarse en los grandes propósitos de la institución, de acuerdo con la orientación expuesta en estos Lineamientos. En la línea didáctica, la editorial debe contribuir, en coordinación con las instancias académicas correspondientes, a la democratización de la educación superior, dentro del marco de los principios de la libertad académica y la autonomía universitaria; mediante su línea editorial, debe orientarse especialmente hacia la misión que la Ley de Creación encarga a la universidad, en relación con el fortalecimiento de la cultura nacional y la educación permanente y continua de los adultos, teniendo en cuenta además la visión epistemológica amplia formulada en estos Lineamientos.

Además, la Editorial deberá desarrollarse de acuerdo con una visión sistémica, que abarque todos los materiales producidos en la UNED, ya sean éstos escritos o audiovisuales, impresos o electrónicos; todos ellos, independientemente de la finalidad a la que se dediquen (didáctica, institucional, promocional o de divulgación cultural) deben llevar el sello EUNED. En sus estrategias de producción para el público, la Editorial debe ajustarse a los lineamientos establecidos en este documento para regir la venta de servicios, especialmente en cuanto a no permitir que la finalidad de generar ingresos se imponga sobre la académica y cultural o distorsione la misión social de la Universidad.

Los dos Consejos que dirigen la producción editorial (el Consejo Editorial y el Consejo de Materiales Didácticos) deben coordinar sus esfuerzos en busca del mayor aprovechamiento posible de los recursos y de hacer coincidir las metas institucionales de recurrir lo menos posible a libros externos y de contribuir a la cultura general del país. Deben explorar maneras, por ejemplo, de emplear libros de la línea editorial –o bien programas audiovisuales producidos para el público en general- para las asignaturas y cursos regulares de docencia y extensión, con la ayuda de guías didácticas y otros apoyos para el aprendizaje; y, a la inversa, de contratar para sus actividades didácticas obras de interés general que a la vez puedan hacer aportes a la enseñanza de un curso o varios de ellos. Deben recurrir a las tecnologías digitales de una manera imaginativa e innovadora, no solo para diversificar la producción sino para reducir costos y ajustar la producción a la demanda.

Lineamiento 169

La Editorial de la UNED (EUNED) debe desarrollarse como parte integral de la Universidad que contribuye a sus propósitos, de acuerdo con las orientaciones que establecen estos Lineamientos, incluidas las que se refieren a la venta de servicios.

Lineamiento 170

La Editorial de la UNED (EUNED) debe desarrollarse dentro de una visión sistémica, que abarque a todos los materiales de la UNED (escritos y audiovisuales) que se produzcan para los diversos fines propios de la institución.

Lineamiento 171

El Consejo Editorial y el Consejo de Materiales Didácticos deben coordinar sus esfuerzos y colaborar de la manera más estrecha, con la finalidad de aprovechar en forma óptima los recursos y lograr el beneficio mutuo; entre otras cosas, deben buscar maneras de hacer coincidir la producción didáctica con la de interés general.

Lineamiento 172

Deben aprovecharse las tecnologías digitales de maneras imaginativas e innovadoras, para flexibilizar y diversificar la producción editorial tanto escrito como audiovisual, de todos los géneros y finalidades.

VIII La colaboración internacional

Para la UNED es de la mayor importancia desarrollar y aprovechar al máximo los mecanismos de la cooperación y colaboración con otros países, con el fin de fortalecer la calidad académica, reforzar las finanzas institucionales, incorporar nuevas tecnologías y promover destrezas y capacidades administrativas superiores.

Lineamiento 173

Los planes y políticas en materia de cooperación y colaboración internacionales, deberán diseñarse con arreglo a los objetivos de reforzamiento de la calidad académica definidos en estos Lineamientos y de forma compatible con la misión democratizadora que inspiró la fundación de la UNED.

Lineamiento 174

Bajo la coordinación técnica de la Vicerrectoría de Planificación se procederá a formular un plan institucional en materia de cooperación y colaboración internacionales, el cual deberá fundamentarse en lo establecido en estos Lineamientos.

El propósito principal de este plan será generar los mecanismos necesarios que propicien el diálogo y la colaboración entre las diferentes instancias y niveles de la institución, con base en lo cual concertar esfuerzos y maximizar resultados.

Lineamiento 175

La Vicerrectoría de Planificación, en coordinación y colaboración con las instancias que correspondan, pondrá en marcha programas de capacitación que eleven el conocimiento y destrezas del personal, para así dar mayor impulso al establecimiento de contactos y desarrollo de iniciativas de cooperación y colaboración con otros países.

Lineamiento 176

Como parte de los planes mencionados, deberán desarrollarse sistemas de información, en continua actualización, sobre fuentes de cooperación y colaboración internacionales, y los requisitos y condiciones bajo los cuales éstas funcionan.

CAPITULO CINCO:

LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE UNIVERSIDAD

Toda organización debe poseer un proyecto –entendido como una estructura conceptual que exprese su razón de ser, su naturaleza esencial y los propósitos que la guían y orientan- que sea conocido, comprendido y compartido por todos sus integrantes, y que sirva para unificar sus esfuerzos. En ausencia de tal proyecto compartido, la organización verá su avance entorpecido por contradicciones e inconsistencias, tanto en las políticas generales como en las decisiones cotidianas: cuando las personas no coinciden en su manera de concebir su tarea y la finalidad que ésta persigue, sus esfuerzos tenderán a anularse entre sí y la institución –a pesar de los recursos que se inviertan en ella- avanzará a un ritmo cada vez más lento.

El desarrollo de la UNED en los últimos años ha sido afectado por un grado de fragmentación interna que coincide bastante con la situación descrita. Los documentos oficiales reflejan una divergencia grande en cuanto a la concepción de universidad que persiguen; los académicos difieren entre sí en relación con su idea de academia y en cuanto a la naturaleza del conocimiento que buscan generar; no ha habido coincidencia en torno de la manera en que la UNED debe interpretar la educación a distancia, ni tan siquiera una noción compartida del papel que la universidad pública debe desempeñar ante la sociedad. El funcionamiento interno de la UNED se ha visto particularmente obstaculizado por reiteradas fallas en la comunicación entre las funciones académica y administrativa, que se manifiestan en la toma de decisiones sin pensar en las repercusiones para la otra parte y –en caso de los servicios administrativos- en una búsqueda mal entendida de eficiencia concebida en términos no muy adecuados para el contexto universitario. A todo esto se agrega una cultura institucional que en general se inclina más a la competencia y la mutua incomprensión entre las entidades, que a la colaboración y la complementación en las tareas.

Dada su naturaleza de universidad, es evidente que el proyecto que debe unificar a la UNED tiene que partir de las ideas generales expuestas en los dos primeros capítulos de estos Lineamientos, e integrar además las estrategias esbozadas para el desarrollo de la academia y la gestión universitaria. Todos estos temas deberán ser discutidos, comprendidos e interiorizados por todos los funcionarios de la institución, antes de integrarse en un discurso coherente que orientará el quehacer práctico de la institución y se manifestará en forma consistente en todos los documentos de planificación. En este proceso de elaboración de un proyecto de universidad deben confluir las funciones académica y administrativa, bajo el principio de que las personas encargadas de ambas son igualmente necesarias e importantes para la meta común de la generación de conocimiento en diálogo con la sociedad.

Lineamiento 177

Con base en estos Lineamientos de Política Institucional, en los documentos fundadores y en otros elementos pertinentes, todos los funcionarios de la UNED deberán involucrarse en la construcción de un proyecto de universidad, entendido como una representación conceptual de la institución ideal que se desea crear.

Lineamiento 178

Este proyecto de universidad debe constituirse en una fuerza unificadora para todos los funcionarios, de tal manera que se fortalezca una cultura de colaboración y cooperación en torno de la búsqueda de un fin común, al cual contribuyen tanto la función administrativa como la académica.

CD/ams***