

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

CENTRO DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION INSTITUCIONAL



PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL 2024

Setiembre, 2023



Índice

1. Presentación	3
2. Contexto Actual de la Universidad	3
3. Metodología	6
4. Marco Jurídico	8
5. Análisis del Contexto y Prospectiva de la UNED	8
5.1 La Educación a Distancia: Protagonista de los procesos educativos futuros	8
5.2 La UNED Frente a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	9
6. Diagnóstico Institucional: Estudio prospectivo de la oferta académica de la UNED	10
6.1 Escenario Plausible de la Oferta Académica UNED al 2030 Nadie queda atrás: Sin brecha social, sin brecha tecnológica y con inclusión	10
7. Estructura Organizativa	15
7.1 Organigrama Estructural de la UNED	15
8. Funciones institucionales y población objetivo	16
9. Estructura Programática del Plan-Presupuesto	16
9.1 Presupuesto asignado por programas	16
9.2 Los programas de la UNED	17
10. Marco Estratégico Institucional	22
10.1 Visión	22
10.2 Misión	22
10.3 Lineamientos de Política Institucional 2021-2025	22
10.4 Valores	26
10.5 Factores clave de éxito	27
10.6 Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026	28
11. Objetivos por programa	39
12. Indicadores de Gestión	40
12.1 Indicadores por Programa	40





Presentación

La Universidad Estatal a Distancia UNED, tal como está establecido, pone a disposición del país y la Comunidad Universitaria el Plan Operativo Anual 2024.

Siendo la Universidad parte del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal, el POA 2024, tiene como uno de sus principales referentes el Plan Nacional de Educación Superior (PLANES) 2021 – 2025, que a su vez se fundamenta en el análisis en cuanto a la realidad nacional en sus diversas perspectivas: social, educativa, cultural, política, económica y ambiental, además del marco jurídico y el entorno internacional.

El proceso de formulación del Plan Operativo Anual 2024 tiene como base los Lineamientos de Política Institucional 2021-2025, aprobados por la Asamblea Universitaria Representativa, documento que a su vez es uno de los principales referentes para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2022 – 2026, que orienta el quehacer de la Universidad en el próximo quinquenio.

Cabe destacar que como Universidad Pública en el ejercicio de construcción del POA 2024 busca la definición de objetivos y metas concretas orientadas a contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de la academia y de su modelo de educación a distancia, lo cual se enmarca en los principios éticos que han dirigido el quehacer de nuestra institución desde su creación.

Una parte significativa del desarrollo de la academia y, en general, de la vida estudiantil se dimensiona en el trabajo con nuestro estudiantado y en el aporte a los diversos territorios del país. Por su naturaleza, la UNED nace y crece con enfoque territorial, lo cual implica ser parte de la construcción y mejora en la calidad de vida de las comunidades.

1. Contexto Actual de la Universidad

Como se mencionó anteriormente, la Universidad Estatal a Distancia, forma parte del Sistema Universitario Estatal Costarricense y como tal es financiada por el Estado por medio del Fondo Especial de Educación Superior (FEES) que el gobierno otorga a las universidades públicas, en cumplimiento de la Ley 6450.

De dicho fondo la UNED para el 2024 percibirá el 9.17%, lo cual constituye un reto para dar sostenibilidad a su modelo educativo y la atención de las diversas poblaciones estudiantes en todo el país. En las últimas décadas, la UNED se ha caracterizado por el uso de nuevas tecnologías y el aumento en la cobertura con calidad de los servicios de vida estudiantil, extensión, docencia e investigación. Con este esfuerzo, la UNED se convierte en muchos territorios en la única opción de educación superior para poblaciones en condiciones socioeconómicas de vulnerabilidad.

En el siguiente mapa se observa la distribución de los centros universitarios y sedes interuniversitarias en todo el país. En la actualidad la institución se aboca a plantear estrategias innovadoras que permitan realimentar el modelo para enfrentar los nuevos desafíos.





Mapa No.1

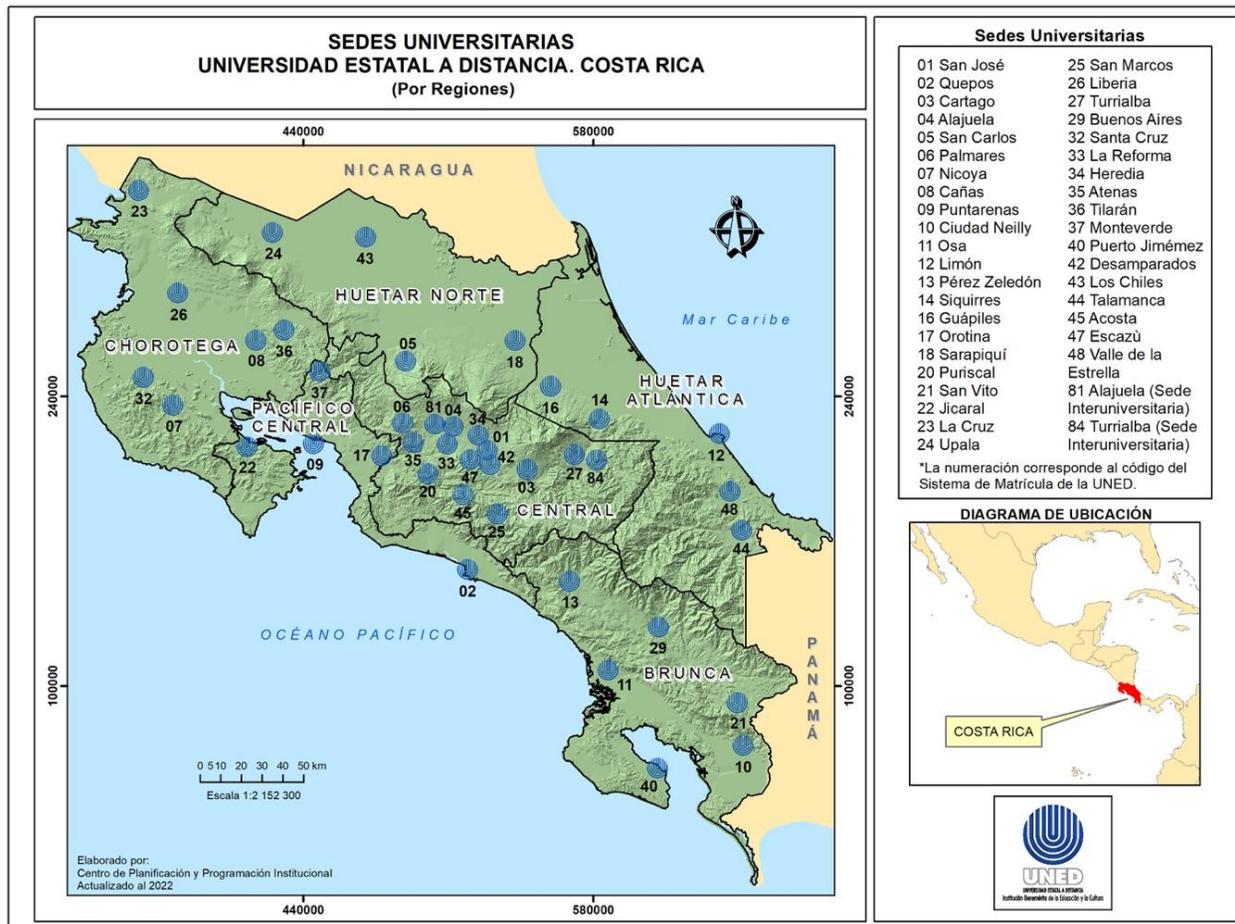
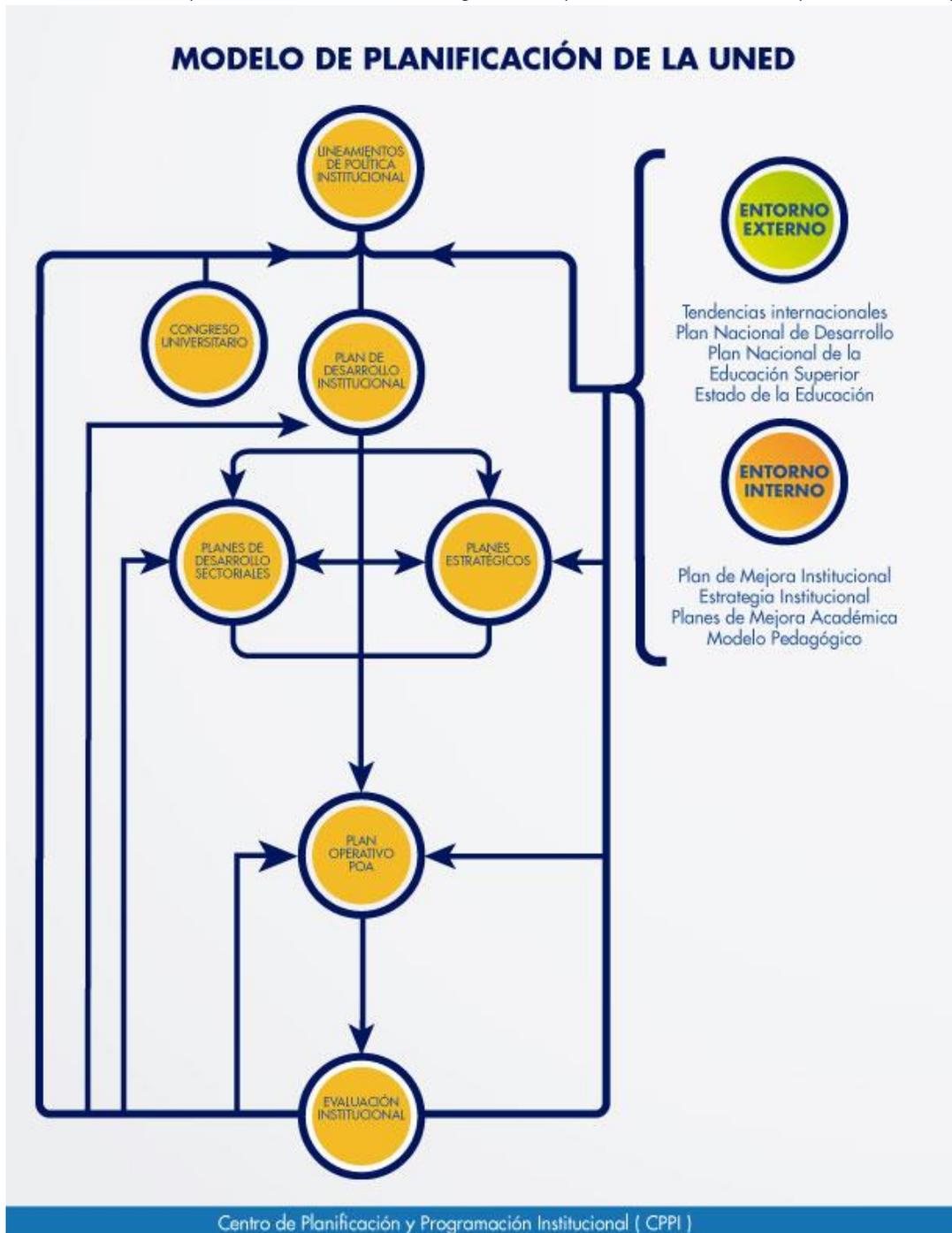




Figura 1.

La siguiente figura ilustra el modelo de planificación institucional aprobado por el Consejo Universitario, el cual incorpora en sus niveles operativos la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual (POA).



Para la formulación del POA 2024 se consideran las Normas Técnicas de la Contraloría General de la República y sus reformas y el Reglamento para la Formulación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto Ordinario, Plan





Operativo Anual, Modificaciones Presupuestarias y Presupuestos Extraordinarios de la UNED aprobado por el Consejo Universitario, según acuerdo CU-2013-225, Ref.CU-245-2013.

El Plan-Presupuesto está conformado por ocho programas presupuestarios y programáticos establecidos por la UNED, a saber: Dirección Superior y Planificación, Administración General, Vida Estudiantil, Docencia, Extensión, Investigación, Producción y Distribución de Materiales e Inversiones.

2. Metodología

Para la elaboración del Plan - Presupuesto, existe una Comisión Institucional que se encarga de todo el proceso, la cual es coordinada por la Dirección Financiera. En conjunto con las dependencias y personas responsables de proyectos, el Centro de Planificación y Programación Institucional y la Oficina de Presupuesto realizan las actividades correspondientes para la debida formulación del Plan Operativo Anual, además del proceso de proyección de ingresos y distribución de los recursos de acuerdo con los objetivos y metas programadas.

A continuación, se presentan cada una de las etapas del proceso.

Etapas	Descripción/Actividades
La Comisión Plan – Presupuesto de la administración	Define una propuesta de cronograma para la ejecución del proceso plan presupuesto y lo remite al Consejo Universitario para la aprobación correspondiente.
La Oficina de Presupuesto	Elabora la proyección preliminar del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Institución para el año 2024.
La Comisión Plan – Presupuesto de la administración	Revisa el anteproyecto del presupuesto 2024.
El Consejo de Rectoría y/o la Oficina de Recursos Humanos	Envía a la Oficina de Presupuesto solicitudes de plazas nuevas, consolidación de plazas, incrementos de jornada y servicios especiales.
La Oficina de Presupuesto y el Centro de Planificación y Programación Institucional	Preparan la documentación para entregarla a las unidades con el propósito de que elaboren el POA – PRESUPUESTO.
	Se distribuye la información sobre el presupuesto asignado y los documentos e instrumentos necesarios para la formulación del POA 2024 de cada una de las actividades presupuestarias.
	Inician la asesoría a las dependencias para la construcción de cada POA.
	Reciben, revisan y uniforman la información recibida de cada dependencia y elaboran el primer borrador del POA – PRESUPUESTO.





Etapa	Descripción/Actividades
	<p>Realizan los ajustes, si los hubiere, para enviar el Proyecto de POA – PRESUPUESTO a Rectoría.</p> <p>Se elabora un resumen ejecutivo del POA, denominado POA Consolidado, el cual establece la información que se incluirá en el Sistema de Información de Planes y Presupuestos (SIPP) de la CGR.</p>
<p>Persona funcionaria encargada del Programa de Inversiones</p>	<p>Remite a la Oficina de Presupuesto el plan de inversiones para el ejercicio económico 2024.</p>
<p>La persona rectora</p>	<p>Entrega al Consejo Universitario la propuesta de aranceles 2024 para el análisis correspondiente.</p> <p>Entrega al Consejo Universitario la documentación de eventuales solicitudes en la relación de puestos institucional por cargos fijos y servicios especiales para el análisis correspondiente y aprobación.</p> <p>Envía al Consejo Universitario el Proyecto POA – PRESUPUESTO 2024 para su análisis.</p>
<p>El Consejo Universitario</p>	<p>Remite dicho documento a la Comisión Plan – Presupuesto del Consejo Universitario para su discusión y análisis.</p>
<p>La Oficina de Presupuesto y el Centro de Planificación y Programación Institucional</p>	<p>Incorporan los cambios propuestos por los miembros de la Comisión Plan – Presupuesto del Consejo Universitario, en caso de que existan y se remite el documento final del Proyecto POA – PRESUPUESTO 2024, al Consejo Universitario para su conocimiento y aprobación.</p> <p>Incorporan las modificaciones aprobadas por el Consejo Universitario.</p> <p>Realizan la digitalización e inclusión de la información plan – presupuesto en el Sistema de Información de Planes y Presupuestos (SIPP) de la Contraloría General de la República, así como la información correspondiente a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) para la certificación del cumplimiento de la Regla fiscal.</p>





3. Marco Jurídico

Se mantienen las condiciones establecidas por la universidad y enmarcadas en los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República.

4. Análisis del Contexto y Prospectiva de la UNED

4.1 La Educación a Distancia: Protagonista de los procesos educativos futuros

Según González, C. y Azofeifa, J. (2020)¹, la educación enfrenta hoy el desafío de satisfacer con calidad y eficiencia a una sociedad en permanente cambio, signada por estados de excepción, con diversos y múltiples recursos que enriquecen y amplían el acceso al conocimiento; estos nuevos escenarios conducen a la reflexión y al análisis acerca de novedosos modelos de educación y sus formas de entender los procesos educativos. En adelante, la obsolescencia será cada vez más rápida, y obliga a que las personas deban someterse a procesos de reconversión profesional permanente a lo largo de toda su vida. A esa reveladora velocidad en la producción de conocimientos, debe agregársele la posibilidad de acceder a una cantidad enorme de datos que exigen seleccionar, organizar y procesar la información, para que pueda ser utilizada.

Debe comprenderse que, en la era digital, los sistemas de educación y formación deberán ser flexibles para permitir que las personas sigan aprendiendo a lo largo de su carrera. Esta perspectiva de aprendizaje, también denominado de aprender a aprender, cobra relevancia en la educación del futuro e implica que los procesos de enseñanza y aprendizaje deben dirigirse a potenciar la capacidad de producir y de utilizar los conocimientos, a fin de que las personas puedan hacer transferencias y conexiones significativas que permitan sofisticar las informaciones para la generación de nuevos conocimientos.

La educación constituye la clave para enfrentar los retos que presenta el futuro y para repensar la formación profesional, de manera que el rol de la universidad sea el de una vía para el aprendizaje a lo largo de la vida, es decir, que promueva el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas competencias. Se incluyen las básicas, técnicas, analíticas e informáticas, sustentadas por aptitudes cognitivas sólidas, como la lectura, la escritura y la aritmética, que constituyen el más importante de los atributos: la aptitud de aprender a lo largo de toda la vida. A ello se le adicionan un conjunto de competencias de empleabilidad, como la creatividad, la resolución de problemas y el pensamiento crítico. Las competencias personales y de comunicación, así como las emocionales, la capacidad de evaluar y asumir riesgos, de gestionar el estrés y el cambio, serán cada vez más importantes en la superación de los desafíos de una era conectada globalmente.

En consecuencia, de acuerdo con las consideraciones y las condiciones referidas a la educación que se han esbozado en párrafos anteriores, resulta muy claro que la educación a distancia será la protagonista de los procesos educativos futuros, por cuanto se convierte en el modelo apropiado y pertinente para afrontar los retos que demandan las nuevas exigencias del mundo del trabajo, para que la oferta de cualificaciones y competencias se ajuste lo mejor posible a la demanda y puedan aprovecharse las nuevas oportunidades laborales que surgirán con el paso de los años.

¹ González, C. y Azofeifa, J. (2020). Estudio prospectivo de la oferta académica de la UNED. Análisis de tendencias y escenarios. Documento CIEI-029-2020. San José, Costa Rica: CIEI-UNED.





La UNED, líder en el campo de educación a distancia y del aprendizaje en línea, debe tener la capacidad de reacción oportuna a las demandas de la sociedad y de los sectores productivos. Para esto debe:

- Conocer las demandas, las expectativas y las necesidades del contexto local y mundial.
- Renovar, de manera constante, el modelo de educación a distancia acorde con los tiempos, las tendencias y las tecnologías emergentes.
- Afianzar los fundamentos teóricos, filosóficos, pedagógicos y axiológicos, a partir de la docencia, investigación y extensión, para comprender el modelo como sistema articulado en todos sus componentes.
- Planificar estratégicamente el accionar y la dinámica institucional, con el fin de visibilizar los procesos, los resultados y la consecución de las metas.
- Gestionar sistemas de información inteligentes fundamentados en el análisis de los datos y en las proyecciones, de manera que se conviertan en insumos para la toma de decisiones.
- Evaluar, de manera rigurosa y exigente, la estructura organizativa y funcional de la universidad, con el fin de garantizar un sabio uso de los recursos, eficiencia, eficacia y calidad en toda la gestión universitaria.
- Construir redes dinámicas de colaboración que le permita crecer en conocimiento y abrir nuevas oportunidades para la comunidad universitaria y la población en general.
- Potenciar el trabajo en redes institucionales para construir inteligencia colectiva institucional, con el afán de conseguir una mejor comprensión del modelo de educación a distancia.
- Gestionar estrategias de divulgación que permitan a la universidad posicionarse como líder en el campo, tanto a nivel nacional como internacional.
- Ofertar carreras y programas novedosos, más versátiles, que respondan a las necesidades de ámbitos ocupacionales, coherentes con las necesidades del contexto, en atinencia a la función social que tiene la universidad.
- Potenciar liderazgos institucionales profesionales y apropiados en todas las áreas y con especial énfasis en la docencia.
- Promover escenarios para la formación y la capacitación permanente del personal de la universidad, de manera que se cuente siempre con recursos humanos competentes.
- Fomentar una cultura institucional de cambio y de calidad en todos los quehaceres universitarios.

4.2 La UNED Frente a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, fue aprobada el 25 de septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. En dicha agenda se establecen 17 objetivos y 169 metas enfocadas a hacia una visión transformadora de desarrollo sostenible en sus tres dimensiones económica, social y ambiental, de forma equilibrada e integrada. Para los Estados Miembros que la suscribieron será la guía de referencia para el trabajo de las instituciones en pos, de esta visión durante los próximos 15 años.

El gobierno de Costa Rica suscribe la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y por lo tanto se hace necesario elaborar una propuesta funcional para cumplir con su planificación, implementación y seguimiento de Costa Rica.

El 9 de setiembre del 2016 los presidentes de los tres poderes del Estado y del Tribunal Supremo de Elecciones, junto a representantes de los gobiernos locales, del sector privado, de las universidades estatales y de la sociedad





civil, firmaron el “Pacto Nacional por el Avance de los ODS en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en Costa Rica” asumiendo un compromiso público para la consecución de los ODS.

Con base en lo anterior, el Consejo Nacional de Rectores (Conare) emite un acuerdo en donde se destaca que lo acontecido representa una oportunidad histórica para América Latina y el Caribe, ya que incluye temas altamente prioritarios para la región, como la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, entre otros.

A continuación, se mencionan los objetivos que puede atender la UNED con base en su quehacer y las potenciales características de democratización como la cobertura, que permite una mayor equidad y calidad en los servicios que la universidad brinda a la sociedad e incidir positivamente en el logro:

- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
- Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Detener la pérdida biodiversidad.
- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible,
- Facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
- Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.
- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Asimismo, la mayoría de los demás temas serán base para el desarrollo de la academia, como la investigación, la extensión y su articulación con la docencia.

5. Diagnóstico Institucional: Estudio prospectivo de la oferta académica de la UNED

5.1 Escenario Plausible de la Oferta Académica UNED al 2030 Nadie queda atrás: Sin brecha social, sin brecha tecnológica y con inclusión

Según González, C. y Azofeifa, J. (2020)², al año 2030, la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, UNED, es líder en el campo de educación a distancia y del aprendizaje en línea. Este liderazgo nacional y en la región, ha sido producto de un contexto donde las tecnologías han abarcado todos los ámbitos de la vida y se han integrado a la cotidianidad, de tal forma que el aprendizaje en línea se ha vuelto un elemento clave para satisfacer con calidad y eficiencia los requerimientos de una sociedad en permanente cambio, en especial, a la

² González, C. y Azofeifa, J. (2020). Estudio prospectivo de la oferta académica de la UNED. Análisis de tendencias y escenarios. Documento CIEI-029-2020. San José, Costa Rica: CIEI-UNED.





reconversión profesional permanente a lo largo de toda su vida, producto de la velocidad en la producción de conocimientos.

Por ello, la UNED se caracteriza por mantener un fuerte vínculo no sólo con sus estudiantes, sino con las personas graduadas, a quienes sigue dando seguimiento y brinda herramientas que ayudan a fortalecer sus conocimientos y competencias a partir del aprendizaje a lo largo de la vida. Este vínculo, se ve acompañado con procesos que fomentan la empleabilidad, tanto en la vida como estudiante por medio de prácticas profesionales, así como con la generación de una plataforma de empleo, producto de la correlación y alianzas estratégicas con diversas instancias nacionales e internacionales.

La UNED trabaja bajo sistemas de educación y formación flexibles, donde el aprender a aprender cobra relevancia, promoviendo el aprendizaje continuo y la adquisición de un conjunto de competencias de empleabilidad, como la creatividad, la resolución de problemas y el pensamiento crítico. Las competencias personales y de comunicación, así como las emocionales, la capacidad de evaluar y asumir riesgos, de gestionar el estrés y el cambio, son cada vez más importantes en la superación de los desafíos de una era conectada globalmente. Todo ello, sobre una fuerte base de conocimientos tecnológicos y de emprendimiento que potencian el quehacer de la persona en el mundo laboral. El uso de las tecnologías de la Industria 4.0 está presente en todos los ámbitos del quehacer universitario.

En la docencia, la UNED al 2030, se caracteriza por contar con una oferta siempre novedosa en materia en tecnologías intensivas, de energías limpias y accesibles y de contingencia del cambio climático, cuidado del medio ambiente, gestión de la innovación, y otros, donde marca la pauta en esta oferta para el país, invirtiendo en el talento humano de la Universidad y en estrategias para su retención.

La tecnología intensiva, a partir de la analítica del aprendizaje, realidad virtual, aprendizaje adaptativo y otros, es utilizada en la docencia como herramienta que ayuda en la mejora de los cursos y prácticas de enseñanza, así como en la educación personalizada. También es usada en procesos de apoyo a la academia, donde la analítica de datos ayuda en la identificación de otros requerimientos, de tal forma que mejoran las estrategias de permanencia y éxito estudiantil.

Así, mediante el acompañamiento permanente con apoyos socioeconómicos, educativos y formativos pertinentes; que favorece la equidad, el acceso, la permanencia y éxito de las poblaciones estudiantiles de la UNED a través de servicios docentes, de vida estudiantil y de extensión de calidad, se propicia un proceso educativo que genera en el desarrollo integral de las personas estudiantes, reduciendo la desigualdad social y democratizando la educación.

Por ello, la UNED se convierte en líder nacional y de la región en la implementación e investigación en la temática de analítica de datos y predictiva que, aplicada a Educación a Distancia y el aprendizaje en línea, se convierten en un aspecto clave en la planificación estratégica y con ello en la identificación sobre los procesos de mejora, toma de decisiones, uso más eficiente de los recursos y en la garantía de la calidad en toda la gestión universitaria. La UNED innova constantemente. A partir de inversión y desarrollo, se fortalecen más espacios y laboratorios de tecnología, donde la Universidad estimula el traslado de conocimientos a la sociedad costarricense a partir de variados proyectos, que propicien la innovación, el desarrollo de conocimientos y competencias, especialmente a aquellos sectores que más lo requieran, entre ellos, el sector joven, de MiPymes y de espacios comunitarios de bajo Índice de Desarrollo Social (IDS), entre otros, en cumplimiento de bien público para la sociedad costarricense. Para ello, también ha creado redes dinámicas de colaboración que le permitieron crecer en conocimiento y abrir nuevas oportunidades para la comunidad universitaria y la población en general.

Es una Universidad transparente y de rendición de cuentas a la ciudadanía, cuyas dependencias potencian la publicación de sus acciones y logros por medios de comunicación institucionales y alternativos, donde se muestra





el impacto social y el valor público que la UNED brinda al desarrollo del país como parte de su misión y su razón de existir, en combate a la desigualdad social y la brecha digital.

Los productos y servicios generados por la UNED, como institución de educación superior pública, son de alta calidad, desde las unidades didácticas y en versión digital, hasta otras formas de producción y transferencia de conocimiento a la sociedad. Caracterizado, además, por un mayor alcance de estos materiales y productos a nivel nacional e internacional.

Por tanto, al año 2030, la UNED será un actor clave en las dinámicas locales y territoriales, a la vez que participa con mayor fuerza en procesos de carácter internacional. En ese rol clave, la UNED pone énfasis en estrategias para enfrentar los cambios en el ámbito laboral y el mundo del trabajo, donde vuelve la mirada al fortalecimiento de la oferta de pregrado grado, posgrado, del aprendizaje permanente y extensión en carreras demandadas a futuro y de alta pertinencia social, donde la Universidad se mantiene en diálogo con actores de los territorios, nacionales e internacionales para la constante adecuación y revisión de su oferta académica. De igual forma, genera alianzas estratégicas con sectores productivos, comerciales, de servicios y emprendedores del país, instancias del Estado y privadas, organizaciones internacionales y otros, con un papel en la generación de oportunidades de empleo.

De esta manera, la UNED se consolida como una universidad con un alto valor público, en la que el estudiantado y las personas funcionarias se desenvuelven en un ambiente saludable, lo que permitirá el desarrollo en los distintos territorios a nivel nacional, regional e internacional, a través de redes colaborativas para trabajar temas estratégicos e incidir en las tendencias de desarrollo.

Temas clave del Escenario Plausible

Como se observa, tanto a partir de la narrativa del escenario, como de su nivel detallado en las hipótesis construidas por variable, el escenario de la oferta académica al 2030 se basa en las siguientes “palabras clave”.

Pertenencia social.

A partir de haberse identificado entre las personas expertas internas las temáticas de “Industria 4.0” y el “Aprendizaje a lo Largo de la Vida” como las priorizadas en común por todas las Escuelas, se evidencia cómo la UNED quiere cumplir en primer nivel con ese elemento de Pertinencia Social que desde ya exige el mundo laboral y la dinámica en que se ve inserta la sociedad actual, a intensificarse a futuro, claramente visibilizado en informes internacionales y documentación en general.

Por tanto, uno de los primeros elementos clave que se identifican es la voluntad y la claridad en que la UNED siga siendo una institución que brinde oportunidades reales para la inserción en el mundo laboral, para la movilidad social, para brindar respuestas pertinentes a la sociedad y, en general, para generar valor público. Donde, a partir de esa priorización se concibe como quiere tomar un lugar clave en la educación costarricense a partir de su ventaja, el modelo de educación a distancia.

Se visualiza clara en cuanto a que la sociedad se dirige hacia el Aprendizaje en Línea, y hacia la necesidad constante de actualizarse, influenciado fuertemente por el tema de la obsolescencia de las tecnologías, la sociedad del conocimiento y la información y, por tanto, esa nueva necesidad que tienen las personas de mantenerse al día en lo último requerido en mundo laboral y empresarial.

Por ello, en primer término, la UNED se visualiza Pertinente, Actualizada, Innovadora, y marcando Pautas en el Aprendizaje en Línea y Aprendizaje a lo Largo de la Vida. Será esa alternativa para miles de personas que enfrentarán esa necesidad de manera constante.

Ello, se relacionada a otro elemento que marca la forma en cómo la Universidad visualizará lo que comprende por proceso educativo exitoso, el cual ahora va más allá de la graduación estudiantil y que plantea una nueva





relación con las personas graduadas, donde se convertirían en alumnos de manera constante, apoyándolos en los procesos de formación y especialización que requieran, a partir de propuestas que respondan a las necesidades del contexto y de las personas estudiantes, tal que flexibilización del currículo.

Por tanto, al abarcar aspectos clave de la pertinencia social de su oferta, responde también a aquellos cambios en el mundo laboral y requerimientos que se visualizan para el futuro inmediato. Dentro de ello, se traslapa con requerimientos de conocimientos como emprendimiento, herramientas para el trabajo (altamente basadas en TIC), y en el ámbito de derechos. Se toma posición también en la introducción de competencias demandadas, así como la necesidad de incluir un segundo idioma en todas las ofertas de la UNED.

Hacia el equilibrio social.

Otro de los aspectos fuertemente destacados a lo largo de los trabajos elaborados, es esa búsqueda de seguir contribuyendo en procesos de inclusión social, a partir de medidas positivas, que amplíen el espectro de oportunidades para aquellas personas que las tienen reducidas.

De ahí, que en todas las respuestas de la forma como se van a atender las variables claves se identifican elementos que contribuyen a la igualdad social y la inclusión. De hecho, una de las variables estratégicas identificadas refiere precisamente a ello, y busca hacer frente a esta tendencia hacia la desigualdad social en aumento en Costa Rica y en el mundo.

Por ello, no sólo se habla de tecnologías intensivas sino, de la mano y reflejado en otras variables, se aborda la necesidad que ese desarrollo tecnológico en el quehacer de la UNED, en su propuesta educativa y de apoyo a la academia, se vea acompañado de variadas estrategias contra la generación de brecha social y tecnológica, a partir por ejemplo de nivelación, tanto en el nivel de cursos, como de apoyo específico a partir de becas, de infraestructura como laboratorios, de traslado del conocimiento y construcción conjunta del mismo con las comunidades y diferentes sectores sociales.

Responsabilidad social y valor público.

El eje constante en todo es la generación de valor público y de la responsabilidad social como una herramienta que se ve plasmada en las interrelaciones entre las actividades sustantivas de la Universidad, volcado no sólo hacia la persona estudiante, sino hacia las comunidades, poblaciones vulnerables, regiones y territorios. Esto se manifiesta en todos los ámbitos, desde el brindar las herramientas para el emprendimiento, derechos, tecnologías, hasta la creación de espacios para la innovación, investigación y desarrollo.

El equilibrio requerido: Ciencias, Artes y Humanidades.

Las humanidades y las artes, como áreas de conocimiento que dan espacio al análisis y la generación de pensamiento crítico, creativo e innovador, se convierten en elementos claves frente a un mundo donde el avance de la inteligencia artificial irá sustituyendo los procesos de menor complejidad y rutinarios. Por ello, entre las competencias que se muestran de mayor demanda a futuro encontramos aquellas más relacionadas con el ser humano, con sus inteligencias, y que no son sustituibles fácilmente.

Otro elemento clave es la ética, que se vuelve fundamental en requerimientos actuales y a futuro, a partir de la relación ser humano-máquina, donde toda la discusión filosófica tendrá lugar.

Aprendizajes del método prospectivo y su efecto a futuro en la planificación UNED.

De manera simplificada, el enfoque prospectivo nos llama a hacer un análisis contextual inicial, para determinar las principales tendencias futuras que a nivel mundial marcarán pauta. Luego nos invita a realizar un análisis





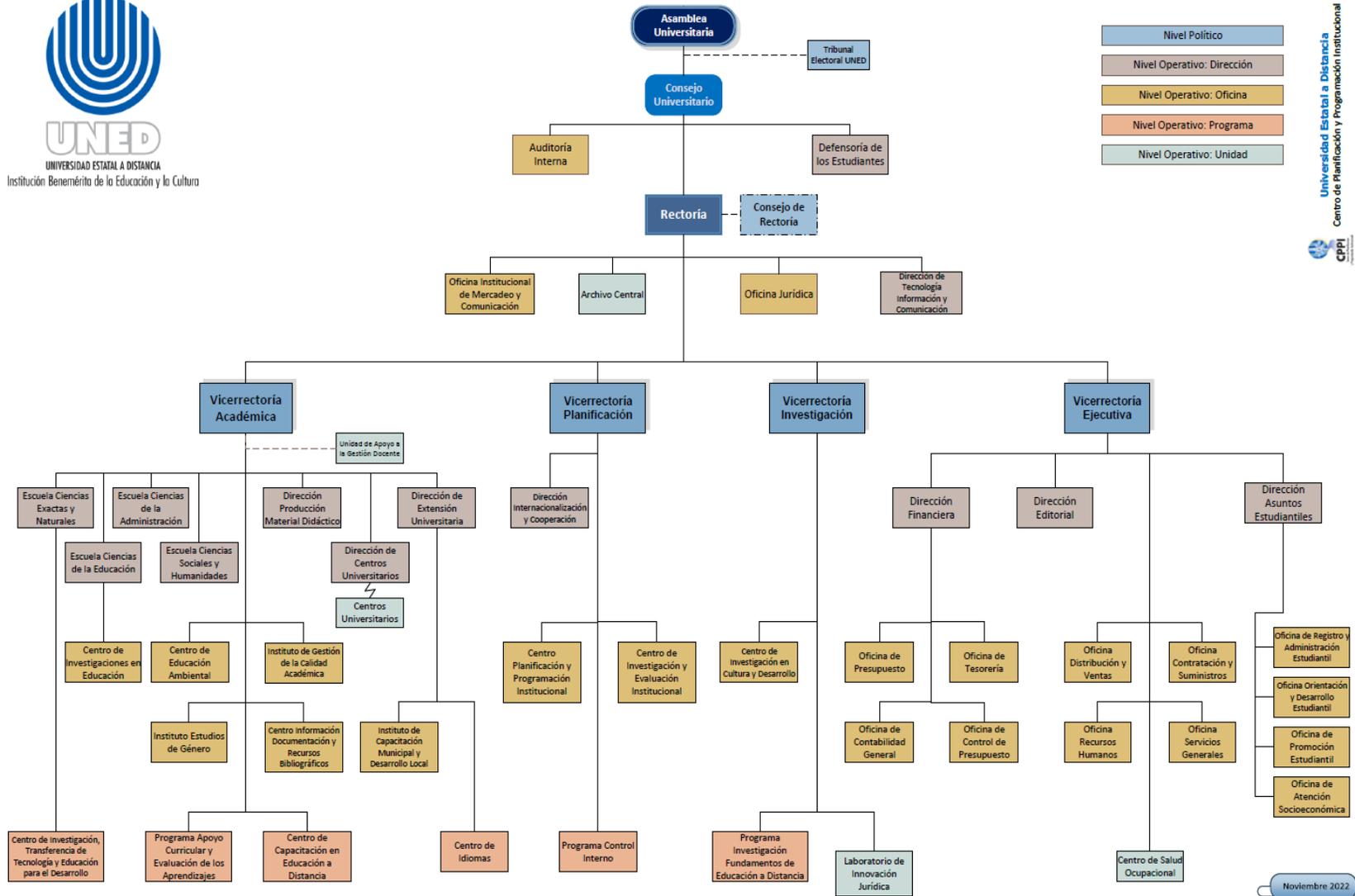
interno y nos obliga a preguntarnos sobre el futuro que queremos como organización, desde la misión de la UNED como universidad pública, en relación con ese contexto.

En la planificación institucional, usualmente se parte de esta última pregunta, pero sin analizar la demanda del contexto futuro, por lo tanto, la planificación queda corta y reducida al análisis interno y al qué queremos, generando pocas oportunidades para la creación de alternativas innovadoras que sirvan a la mejora continua y al planteamiento de una oferta académica acorde y pertinente a la sociedad y a sus requerimientos presentes y futuros, induciéndonos a la obsolescencia y comprometiendo el futuro de la institución.



6. Estructura Organizativa

6.1 Organigrama Estructural de la UNED



7. Funciones institucionales y población objetivo

Las funciones institucionales, así como la población objetivo a la que se dirige la prestación de los bienes y servicios que desarrolla la Universidad se establecen en la Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) No. 6044. Publicada en "La Gaceta" No.50 de 12 de marzo de 1977.

Se puede acceder al documento por medio del siguiente enlace:

<https://www.uned.ac.cr/academica/index.php/cidreb/cidi/normativa-universitaria>

8. Estructura Programática del Plan-Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto asignado por Programa Presupuestario en el 2024.

8.1 Presupuesto asignado por programas

COD	PROGRAMA		MONTO ASIGNANDO
1	DIRECCIÓN SUPERIOR Y PLANIFICACIÓN	¢	6 911 219 312,00
2	ADMINISTRACIÓN GENERAL	¢	12 107 507 869,00
3	VIDA ESTUDIANTIL	¢	5 468 898 576,00
4	DOCENCIA	¢	25 185 940 561,00
5	EXTENSIÓN	¢	4 932 846 703,00
6	INVESTIGACIÓN	¢	2 470 175 411,00
7	PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES	¢	5 902 871 165,00
8	INVERSIONES	¢	4 487 080 695,00
TOTAL		¢	67 466 540 292,00

Fuente: Oficina de Presupuesto, 2023



8.2 Los programas de la UNED

A continuación, se observan las actividades presupuestarias que conforman cada uno de los Programas incluidos en el Plan Operativo Anual 2024 de la Universidad.

1. DIRECCION SUPERIOR Y PLANIFICACION

Subprograma 01 Dirección Superior

00	Consejo Universitario
02	Rectoría
04	Programa Colegio Nacional de Educación a Distancia, CONED
08	Tribunal Electoral de la UNED, TEUNED
09	Congresos, seminarios y actividades similares
10	Oficina Jurídica
11	Dirección Defensoría de los Estudiantes
13	Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación
15	Centro Agenda Joven
16	Consejo de Becas Institucional

Subprograma 02 Planificación

12	Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones
13	Unidad de Soporte Técnico
14	Vicerrectoría de Planificación
15	Centro de Planificación y Programación Institucional
16	Centro de Investigación y Evaluación Institucional
17	Dirección de Internacionalización y Cooperación
19	Programa de Control Interno (PROCI)
20	Programa de Teletrabajo

Subprograma 03 Auditoría

17	Auditoría Interna
----	-------------------

Subprograma 04 Fondo del Sistema

94	Telerevista Informativa: Generación Z
96	Comisión de Directores de Internacionalización y Cooperación Externa
98	Fortalecimiento de Carreras Stem
99	Promoción del Bilingüismo

Subprograma 07 Gobierno Digital

01	Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital
----	---

2. ADMINISTRACION GENERAL

Subprograma 01 Administración General

20	Vicerrectoría Ejecutiva
22	Oficina de Contratación y Suministros
23	Centro de Salud Ocupacional
24	Oficina de Recursos Humanos
25	Oficina de Servicios Generales
30	Dirección Financiera
32	Oficina de Presupuesto
33	Oficina de Control de Presupuesto
34	Oficina de Contabilidad General





- 35 Oficina de Tesorería
- 36 Servicio Médico

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Administrativa

- 01 Apoyo de Gestión Administrativa
- 02 Becas de estudios de postgrado para funcionarios universitarios

3. VIDA ESTUDIANTIL

Subprograma 01 Asuntos Estudiantiles

- 36 Dirección de Asuntos Estudiantiles
- 37 Oficina de Registro y Administración Estudiantil
- 40 Oficina de Orientación y Desarrollo Estudiantil
- 41 Oficina de Atención Socioeconómica
- 80 Oficina de Promoción Estudiantil
- 81 Fondo Solidario Estudiantil
- 82 Programa de Arte
- 83 Programa de Deporte
- 84 Programa de Recreación
- 85 Programa de Voluntariado
- 86 Programa de Vida Saludable

Subprograma 02 Actividades Estudiantiles

- 01 Federación de Estudiantes, FEUNED

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Vida Estudiantil

- 01 Comisión Interuniversitaria de Accesibilidad a la Educación Superior (CIAES)
- 03 Éxito académico
- 04 Red universitaria estatal de voluntariado estudiantil (Red-UNIVES)
- 08 Descubriendo el sistema universitario estatal (CDOIES)
- 10 Red costarricense de universidades promotoras (REDCUPS)
- 13 FEES- Fondo de movilidad estudiantil
- 14 Agrupación cultural universitaria costarricense (ACUC)
- 15 Federación costarricense universitaria de deportes

4. DOCENCIA

Subprograma 01 Servicios de Apoyo a la Docencia

- 40 Vicerrectoría Académica
- 41 Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos
- 43 Dirección de Centros Universitarios
- 45 Unidad de Apoyo Gestión Docente
- 75 Centro de Educación Ambiental
- 76 Programa de Apoyo Curricular y Evaluación del Aprendizaje, PACE
- 77 Centro de Capacitación en Educación a Distancia, CECED
- 79 Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Subprograma 02 Docente

- 44 Escuela de Ciencias de la Administración
- 45 Escuela de Ciencias Exactas y Naturales
- 46 Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades
- 48 Escuela de Ciencias de la Educación
- 50 Centro de Investigaciones en Educación
- 51 Plan Mejoras ECA
- 52 Plan Mejoras ECEN
- 53 Plan Mejoras ECSH
- 54 Plan Mejoras ECE



- 55 Plan Mejoras SEP
- 91 Centro de Investigación, Transferencia de Tecnología y Educación para el Desarrollo, CITTED La Perla
- 95 Instituto de Estudios de Género

Subprograma 04 Centros Universitarios

- 01 SAN JOSE
- 02 QUEPOS
- 03 CARTAGO
- 04 ALAJUELA
- 05 SAN CARLOS
- 06 PALMARES
- 07 NICOYA
- 08 CAÑAS
- 09 PUNTARENAS
- 10 CIUDAD NEILLY
- 11 OSA
- 12 LIMON
- 13 PEREZ ZELEDÓN
- 14 SIQUIRRES
- 15 GUAPILES
- 16 OROTINA
- 17 SARAPIQUI
- 18 PURISCAL
- 19 SAN VITO
- 20 JICARAL
- 21 LA CRUZ
- 22 UPALA
- 23 SAN MARCOS
- 24 LIBERIA
- 25 TURRIALBA
- 26 BUENOS AIRES
- 27 SANTA CRUZ
- 28 LA REFORMA
- 29 HEREDIA
- 30 ATENAS
- 31 TILARAN
- 32 MONTEVERDE
- 34 DESAMPARADOS
- 35 LOS CHILES
- 36 TALAMANCA
- 37 ACOSTA
- 38 SUB-SEDE ESCAZÚ

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Docencia

- 03 Bachillerato en Ciencias de la Educación, I y II ciclos, con énfasis en lengua y cultura Cabécar con salida lateral al diplomado en Ciencias de la Educación en Lengua y Cultura Cabécar.
- 20 Propuesta de trayectoria formativa para docentes de primera infancia con poblaciones vulnerables.
- 21 Programa de formación continua para directores y supervisores en gestión curricular.



- 22 Programa de mentores para el desarrollo del pensamiento en las áreas de lectoescritura y comprensión de lectura.

Subprograma 16 Sede Interuniversitaria de Alajuela

- 01 Sede Interuniversitaria de Alajuela

5. EXTENSION

Subprograma 01 Extensión

- 01 Centro de Idiomas
02 Programa de Desarrollo Gerencial
03 Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local
04 Programa de Técnico en Computación e Informática
05 Programa de Gestión Local
06 Programa de Promoción Cultural
07 Programa de Desarrollo Educativo
08 Programa de Persona Adulta Mayor
50 Dirección de Extensión Universitaria

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Extensión

- 20 Fortalecimiento del idioma inglés para estudiantes y funcionarios de la UNED
22 Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social: Fondo de articulación para la extensión y acción social
34 Gestión de riesgo de desastres
35 Persona adulta mayor
41 Evaluadora Extensión y Acción Social
52 Subcomisión de coordinación con pueblos y territorios indígenas
58 Costa Rica aprende con la U Pública
60 Conflictos por territorios y de colonialidad en Pueblos originarios de Costa Rica
61 Fortalecimiento del arte y la cultura de la Región Brunca, desde una propuesta interuniversitaria (Bruncarte).
62 Huertas orgánicas como prácticas alternativas y seguras para promover la salud mental de las personas adultas mayores de los cantones de Corredores, Golfito y Osa.
63 Divulgación de la Extensión y Acción Social.

Subprograma 11 Fondo Sistema Región Pacífico Sur

- 00 Gestión Administrativa Comisión Región Interuniversitaria (Región Pacífico).
36 Fortalecimiento y mejora de capacidades para la autogestión de emprendimientos agro - eco turísticos y culturales de la Región Brunca 2024 - 2026.

Subprograma 12 Fondo Sistema Región Chorotega

- 00 Gestión Administrativa Comisión Región Interuniversitaria (Región Chorotega).
18 Fortalecimiento de capacidades humanas y empresariales de las personas emprendedoras de la provincia de Guanacaste.
19 Fortalecimiento de capacidades asociativas y técnicas en grupos organizados para la prevención de incendios forestales.

Subprograma 13 Fondo Sistema Región Huetar Atlántica

- 00 Gestión Administrativa Comisión Región Interuniversitaria (Región Huetar Atlántica).
28 Fortalecimiento turístico y cultural para el establecimiento de rutas turísticas en la Región Huetar Caribe.

Subprograma 14 Fondo Sistema Región Huetar Norte

- 00 Gestión Administrativa Comisión Región Interuniversitaria (Región Huetar Norte)



- 15 Fortalecimiento de emprendimientos Rurales Turísticos de los Chiles, Upala, Guatuso, San Carlos y Sarapiquí.
- 17 Fomento al Pensamiento Empresarial en las personas agro-productora de la Región Huetar Norte.
- 18 Expresando Costumbres y Tradiciones de la Región Huetar Norte.

Subprograma 15 Fondo Sistema Región Pacífico Central

- 00 Gestión Administrativa Comisión Región Interuniversitaria (Región Pacífico Central).
- 17 Alfabetización digital y enseñanza del inglés en la Región Pacífico Central.

6. INVESTIGACIÓN

Subprograma 01 Investigación

- 01 Vicerrectoría de Investigación
- 02 Programa de Investigación en Fundamentos de la Educación a Distancia
- 03 Centro de Investigación en Cultura y Desarrollo
- 05 Comisión de Investigación y Extensión – COMIEX Escuela de Ciencias Exactas y Naturales
- 07 Comisión de Investigación – COMI Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades
- 08 Comisión de Investigación – COMI Escuela de Administración
- 09 Promoción del Trabajo en Red
- 10 Red de Ecología, Ambiente y Sociedad
- 11 Divulgación Científica
- 12 Fab Lab Kä Träre
- 13 Observatorio de MIPYMES

Subprograma 05 Investigación

- 01 Proyecto Huella Verde

Subprograma 10 Proyectos Fondo de Sistema Área de Investigación

- 10 Comisión de Vicerrectores de Investigación: Fondo de apoyo para el fortalecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos colaborativos internacionales
- 42 Indicadores de la Investigación Universitaria
- 43 Revistas y repositorios de universidades públicas/Conocimiento Abierto
- 48 Nexo Universidad-Empresa
- 60 Evaluación de proyectos de Investigación-Gestión Académica de la Investigación

7. PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE MATERIALES

Subprograma 01 Elaboración de Materiales

- 60 Dirección de Producción de Materiales Didácticos
- 62 Programa de Producción de Material Audiovisual
- 63 Programa de Videocomunicación

Subprograma 02 Producción y Distribución de Materiales

- 65 Dirección Editorial
- 67 Oficina de Distribución y Ventas

Subprograma 10 Fondo de Sistema

- 05 Editoriales Publicas Universitarias Costarricenses (EDUPUC).

8. INVERSIONES

Subprograma 01 Inversiones

- 70 Inversiones



9. Marco Estratégico Institucional

9.1 Visión

La UNED generará impacto social mediante el desarrollo de un modelo educativo a distancia pertinente, actualizado, dinámico, flexible, inclusivo, a lo largo de la vida, apoyado en el uso de diferentes medios de comunicación social, modernas tecnologías de información y comunicación, para construir respuestas innovadoras, generadoras de valor público de manera conjunta con todas las poblaciones estudiantiles y comunidades desde sus territorios.

9.2 Misión

La Universidad Estatal a Distancia es una institución pública que goza de autonomía. Su misión es ofrecer educación superior a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que, por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad. Para ello, hace uso de diversos medios tecnológicos que permiten la interactividad, el aprendizaje independiente y una formación humanista, crítica, creativa y de compromiso con la sociedad y el ambiente. La UNED se compromete con la excelencia académica, el desarrollo de la cultura, la ciencia, el arte y los derechos humanos para la construcción de una sociedad justa y una cultura de paz.

9.3 Lineamientos de Política Institucional 2021-2025

Capítulo I Principios Orientadores de la Universidad Estatal a Distancia

Lineamiento 1: Democratizar la educación superior, cuya misión es la de ofrecer educación universitaria a distancia fundamentada en la inclusión social y la búsqueda de la equidad territorial para llevarles formación a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que, por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real, equitativa e igualitaria en la sociedad.

Lineamiento 2: Fortalecer el respeto a los derechos humanos en la UNED mediante su transversalización en todo el quehacer universitario, con espacios que favorezcan su aplicación en el más amplio y respetuoso diálogo intercultural y de saberes.

Lineamiento 3: Promover la reflexión, el estudio, la investigación y la extensión universitaria sobre la problemática socioambiental y la sostenibilidad desde un enfoque ecocéntrico y una ética ambiental biocéntrica.

Lineamiento 4: Fortalecer y defender la autonomía universitaria, en función de la independencia consagrada en los artículos 84, 85 y 87 de la Constitución Política de Costa Rica, la cual le provee a la Universidad la facultad de autoorganizarse, autogobernarse, definir su propio desarrollo académico, promover el pensamiento crítico, la libertad de cátedra y asegurar la diversidad y confrontación de opiniones; además de la administración de los recursos y la defensa de su financiamiento.

Lineamiento 5: Promover la gestión y cultura institucional basada en la transparencia, el valor público, la responsabilidad social universitaria, la rendición de cuentas y la no discriminación. De manera que se incentive el desarrollo de la participación ciudadana, así como la reforma, la mejora y el enriquecimiento



de los procesos democráticos, con el objetivo de optimizar la eficacia y eficiencia en el funcionamiento de su institucionalidad.

Lineamiento 6: Concebir la ética como un principio orientador de las acciones institucionales e individuales, de modo que respondan con plena consciencia, propiedad y transparencia a los objetivos y fines de la institución.

Lineamiento 7: Fundamentar sólidamente el valor público de las universidades estatales y en especial de la UNED de conformidad con su misión institucional ante la sociedad y sus diversos actores económicos, políticos y sociales, destacando la importancia de la modalidad a distancia y el uso de herramientas tecnológicas apropiadas como elemento diferenciador, pertinente y moderno que contribuye a la creación de mayores capacidades individuales y colectivas para un desarrollo equitativo, igualitario e inclusivo que brinde mejores condiciones de vida para todas las personas del país.

Lineamiento 8: Potenciar la confianza y legitimidad que posee la UNED en la sociedad costarricense, a partir de la evidencia y divulgación de su valor público en cuanto al acceso, la calidad y la igualdad de oportunidades, postulados propios de su establecimiento como institución democratizadora de la educación superior. Para ello debe evaluar en forma clara y fundamentada su aporte a la sociedad costarricense, por medio de la movilidad ascendente y su pertinencia social, la ética profesional, el desarrollo del conocimiento científico, pluri e intercultural, ambiental y artístico en relación con los recursos públicos disponibles.

Lineamiento 9: Promover la participación activa de la Universidad en los órganos de discusión, de gobierno y de cooperación, vinculados y dinamizados con innovación; con el fin de contribuir con las metas de desarrollo de las distintas realidades territoriales y del país.

Lineamiento 10: Generar espacios de reflexión, diálogo e interacción entre la universidad y la diversidad de actores y sectores que permitan establecer rutas particulares para una mejor comprensión de las dinámicas y realidades presentes en los territorios para la definición de programas y actividades educativas, científicas y culturales pertinentes, que a la vez intervengan en la transformación ambiental, social, económica, política y cultural de comunidades.

Lineamiento 11: Incidir en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas mediante un enfoque territorial, así como actividades de investigación y extensión, con el propósito de mejorar el bienestar integral de la población costarricense, particularmente de aquellos sectores más vulnerados y de las poblaciones estudiantiles de la UNED.

Lineamiento 12: Erradicar las desigualdades y discriminaciones en las poblaciones estudiantiles, así como en las personas funcionarias de la UNED, mediante la aplicación del enfoque de Derechos Humanos, la transversalización de la perspectiva de género y la interseccionalidad en las actividades de docencia, investigación, extensión, vida estudiantil y gestión universitaria; para ello, se deben identificar y remover los obstáculos que impiden la igualdad de género, además de un análisis permanente de la incidencia de las políticas y los programas universitarios para lograrlo.

Lineamiento 13: Prevenir, evitar y erradicar las conductas de hostigamiento sexual y acoso laboral y académico, la discriminación e intolerancia por razones de identidad de género u orientación sexual, cultural, religiosa, étnica, etaria y otras manifestaciones de odio que perjudiquen la integridad de la persona.

Lineamiento 14: Promover el respeto, la amabilidad y la atención en el trato como valores imprescindibles, así como las condiciones óptimas de salud integral, la seguridad laboral, el diálogo y el análisis de los problemas laborales e interpersonales.

Lineamiento 15: Realizar procesos académicos y de gestión dentro de un marco de respeto a la naturaleza, procurando el cumplimiento de la normativa pertinente, la concientización y el involucramiento de la comunidad universitaria y nacional sobre la huella ecológica de sus actividades en pro de la carbono-neutralidad, la investigación sobre alternativas de desarrollo ambientalmente sostenibles, y el desarrollo de carreras y programas educativos transversalizados con una sólida ética ambiental.



Lineamiento 16: Crear, gestionar y difundir conocimiento mediante el estudio sistemático de la realidad, la construcción de modelos teórico-prácticos, la reflexión y el debate científico orientado a la investigación en las distintas áreas del conocimiento, con énfasis en procesos académicos y metodologías a distancia. Lo anterior, con apoyo de un sistema consolidado de investigación, dinámico y generador de redes internas, nacionales e internacionales, en procura de mejorar las condiciones de vida de las diversas comunidades a las que atiende la universidad.

Lineamiento 17: Consolidar estrategias orientadas a favorecer la diversificación, la calidad, la sostenibilidad y la pertinencia de la oferta académica, con una visión prospectiva que incluya diversas perspectivas epistemológicas y la flexibilidad curricular en su dimensión inter y transdisciplinar, territorial, nacional e internacional.

Lineamiento 18: Potenciar la extensión y la acción social como quehacer que posibilite relaciones de reciprocidad entre la Universidad y las realidades sociales y culturales, de forma que el territorio constituya el eje integrador de la acción universitaria vista desde un enfoque multidimensional e intercultural y que articule los ámbitos económico, social, político, cultural y natural.

Lineamiento 19: Articular el amplio ejercicio de la docencia a distancia, la investigación, la extensión universitaria, en torno a la generación de conocimiento y la promoción del diálogo social, mediante la acción docente, la difusión de la información, la divulgación científica y la producción de materiales.

Lineamiento 20: Promover la diversificación, ampliación e internacionalización de la oferta académica orientada a la creación de cursos y asignaturas de alto alcance e impacto, así como programas técnicos y carreras con doble titulación y titulación conjunta institucional, nacional e internacional; con el propósito de generar una oferta pertinente, oportuna, multilingüe, intercultural y de calidad, que fomente la cooperación e integración con otras instituciones de educación superior, en la búsqueda de la excelencia académica.

Lineamiento 21: Fortalecer los programas de posgrado mediante la consolidación de su calidad académica, su pertinencia y la definición de sus procesos a partir de líneas de investigación, la educación en línea y la forma en la cual se interrelaciona con el estudiantado, la extensión y el entorno nacional e internacional.

Lineamiento 22: Desarrollar propuestas innovadoras en la evaluación formativa, sumativa y auténtica de los aprendizajes, caracterizadas por su continuidad, rigurosidad, validez y confiabilidad, acordes con las características del objeto de conocimiento, el grado académico, el aprovechamiento de las tecnologías y la modalidad de educación a distancia.

Lineamiento 23: Desarrollar programas propedéuticos para el fortalecimiento de las capacidades académicas y digitales básicas de las personas estudiantes, para el éxito académico en la educación a distancia.

Lineamiento 24: Promover la libertad de cátedra por medio del pensamiento autónomo de las personas académicas y estudiantes en el marco del auténtico debate académico, mediante la confrontación argumentada y fundamentada entre diversas posiciones, al mismo tiempo que se garantizan no solo la protección contra interferencias externas, sino los deberes inherentes a tal derecho.

Lineamiento 25: Fortalecer la modalidad educativa a distancia de la UNED, con apoyo intensivo de tecnologías digitales, de manera innovadora, flexible, intercultural, democrática, accesible, inclusiva, igualitaria y en línea, promoviendo un aprendizaje significativo y de calidad para todas las personas mediante estrategias educativas en función de cada contexto social, cultural y económico.

Lineamiento 26: Promover el acceso a la educación, la cultura y la libre expresión de ideas y conocimientos desde un posicionamiento independiente, plural, reflexivo y crítico, mediante un sistema de Medios de Comunicación UNED que se fundamente en un enfoque transmedia, difundido a través de radio, televisión y web, dando voz a las comunidades, articulando con los actores de la academia, de los territorios y los medios, elevando el valor público de la UNED.



Lineamiento 27: Fortalecer la Editorial como productora de materiales en sus diversos formatos, promotora de las artes, las ciencias, la tecnología, la cultura y la producción didáctica, en trabajo articulado e integrado con los diversos actores institucionales y de la comunidad nacional.

Lineamiento 28: Fortalecer la Dirección de Producción de Materiales Didácticos como la dependencia que ofrece servicios de asesoría técnico-pedagógica y producción de materiales audiovisuales, multimedia interactivos, escritos, procesos de videocomunicación y gestión de los entornos virtuales de aprendizaje.

Capítulo III Poblaciones estudiantiles

Lineamiento 29: Promover el desarrollo integral de la persona estudiante mediante programas y servicios de vida estudiantil que faciliten el ingreso, la permanencia, el logro académico y el aprendizaje a lo largo de la vida, de manera articulada con el sistema de educación a distancia.

Lineamiento 30: Fortalecer y diversificar los programas de becas y apoyo estudiantil con criterios de igualdad social, sostenibilidad y justicia territorial, disponiendo de una dotación adecuada de recursos propios, complementada con otros fondos generados por medio de fuentes de financiamiento externo.

Lineamiento 31: Favorecer la inclusión social, la interculturalidad, el multilingüismo y el respeto por la diversidad, con el fin de contribuir integralmente en el desarrollo de la población estudiantil y graduada de la UNED.

Lineamiento 32: Brindar a las poblaciones estudiantiles, materiales y recursos educativos en diversos formatos, adecuados a estilos de aprendizaje y necesidades específicas, mediante el uso de medios de comunicación, procesos de producción eficaces, eficientes, oportunos y con altos estándares de calidad que respondan a los avances en el campo de conocimiento, a los requerimientos de aprendizaje y que contribuyan al desarrollo de una sociedad más participativa y justa.

Lineamiento 33: Promover en la persona estudiante el desarrollo de capacidades para el aprendizaje a lo largo de la vida que propicien la mejora personal, profesional y social de la persona graduada, con el fin de que se involucre activamente en la política, la gestión, el desarrollo académico de la universidad y el desarrollo integral del país.

Lineamiento 34: Promover, garantizar y defender la autonomía del movimiento estudiantil y la participación de las personas estudiantes en los espacios académicos, de gobierno, gestión y las diversas áreas de la vida universitaria.

Lineamiento 35: Fortalecer la accesibilidad y la conectividad del estudiantado, en concordancia con el respeto al derecho a la educación, ampliando la disponibilidad de servicios y recursos digitales, así como su participación en la generación, divulgación y difusión del conocimiento.

Capítulo IV Gestión

Lineamiento 36: Mejorar de forma continua la estructura organizacional y funcional de la UNED, fortaleciendo primordialmente las áreas y procesos sustantivos, en respuesta a la misión, la regionalización, las poblaciones estudiantiles, al modelo de educación a distancia de la UNED y al contexto, bajo principios organizacionales que faciliten el flujo de información, la distribución de responsabilidades y que aclaren las relaciones de autoridad y establezcan una distribución de recursos y funciones adecuada a las exigencias y al cumplimiento de los fines institucionales.

Lineamiento 37: Fortalecer la funcionalidad del quehacer de la vida estudiantil y la extensión mediante la creación y consolidación de las vicerrectorías respectivas; así como la estructura oportuna para la academia, en respuesta al modelo de educación a distancia, las necesidades y oportunidades del contexto, del quehacer docente, el desarrollo integral de las poblaciones estudiantiles, la regionalización, la investigación y la extensión, para que la Universidad pueda continuar el mandato dado en la misión y visión, de forma eficiente y generando valor público.

Lineamiento 38: Fortalecer la sostenibilidad financiera de la UNED mejorando el modelo de planificación en la gestión universitaria, orientándola al logro del equilibrio presupuestario, y garantizando el uso



eficiente, eficaz y transparente de los recursos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Lineamiento 39: Promover la articulación y mejora de los mecanismos de vinculación remunerada por medio de la FUNDEPREDI y la comercialización de los productos y servicios de la Universidad para generar nuevos recursos, necesarios para apoyar el desarrollo de la investigación, la docencia y la extensión al servicio de diversos sectores de la sociedad costarricense, así como el enriquecimiento de las capacidades del personal académico y de las poblaciones estudiantiles en sus respectivas disciplinas, facilitando la promoción, el financiamiento, la ampliación y el mejoramiento en la oferta y proyección de los servicios académicos y técnicos remunerados.

Lineamiento 40: Establecer un modelo de gestión organizacional de la Universidad que permita mejorar el desempeño integral de la persona funcionaria, promoviendo la cultura de la mejora continua, la innovación y el aprovechamiento de las herramientas TIC, y establezca las bases sólidas para una transformación digital que fortalezca e integre los procesos, productos, servicios y las relaciones socioculturales, para el logro de los objetivos institucionales.

Lineamiento 41: Propiciar el desarrollo integral del talento humano con la puesta en marcha de procesos, programas y acciones de formación y capacitación, bajo un modelo planificado centrado en la persona, que considere los procesos sustantivos y las necesidades de la Universidad y se oriente a la motivación, el crecimiento y la promoción de la cultura de la formación y la capacitación en el personal universitario, de manera que se pueda desarrollar de forma óptima y medible el desempeño de las funciones de quienes contribuyen a la eficiencia, el desarrollo y transformación de la Universidad.

Lineamiento 42: Certificar y acreditar la calidad de la gestión institucional para que los productos y servicios cumplan con los estándares de excelencia propios de una universidad pública. En concordancia, el modelo de gestión universitaria de la UNED procura el mejoramiento continuo de los procesos institucionales hacia la eficiencia en el uso de los recursos y el logro de los objetivos, constituyendo así la base de la evaluación global de la Universidad.

Lineamiento 43: Gestionar acciones para una mejora continua del clima organizacional enfocada en el bienestar integral de las personas funcionarias, como componente esencial del desarrollo institucional.

Lineamiento 44: Fortalecer el sistema de control interno con el fin de garantizar la continuidad de la gestión universitaria y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Lineamiento 45: Generar una visión conjunta del desarrollo institucional de la UNED, mediante procesos articulados de planificación de largo, mediano y corto plazo, definiendo y evaluando la gestión institucional por medio de indicadores vinculados con la generación de valor público basado en la Misión, Visión, el Plan de Desarrollo Institucional, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Lineamiento 46: Fortalecer la modalidad laboral de teletrabajo, que coadyuva en la innovación de los procesos institucionales, la efectividad de los servicios ofertados y la mejora en la calidad de vida de las personas funcionarias; considerando los cambios organizacionales en contexto, al ser una modalidad más flexible que facilita la generación e inserción al trabajo, el desarrollo laboral y social de las comunidades en los territorios, así como la protección del ambiente; siempre en corresponsabilidad social entre la Universidad y las personas funcionarias en la vida personal, familiar y laboral.

Lineamiento 47: Realizar acciones afirmativas por la igualdad y la equidad de oportunidades en la empleabilidad de los diferentes grupos poblacionales que se encuentren en condiciones de vulnerabilidad, para promover la inclusión de conformidad con la normativa nacional e internacional.

9.4 Valores

De la misión y visión institucional se desprenden los siguientes valores institucionales:



Inclusión: ofrecer opciones de educación superior y de formación a lo largo de la vida para las diversas poblaciones de interés, mediante procesos académicos adaptados a la diversidad de las necesidades de las personas y los territorios.

Equidad: ofrecer igualdad de oportunidades a todas las personas, independientemente de su género, edad y condición económica, geográfica, cultural, social y de cualquier otra naturaleza; reconociendo y considerando las diferencias existentes entre las personas, así como entre los grupos humanos.

Transparencia: informar y rendir cuentas ante la sociedad, de manera clara, comprensible y pública sobre el accionar de la universidad y el valor público que esta genera.

Sostenibilidad: favorecer un equilibrio entre la gestión universitaria y el contexto, que mitigue las implicaciones económicas, sociales y ambientales de las actividades universitarias.

Innovación y cambio: generar y renovar de manera continua procesos, programas, metodologías y capacidades del talento humano, a tono con las exigencias del desarrollo del conocimiento y del entorno.

Crítica: promover en la comunidad universitaria el razonamiento crítico, asertivo y propositivo, para valorar diferentes posiciones o tesis, comprender nuevos conceptos y tomar decisiones en el marco del respeto.

Compromiso: coadyuvar al logro de la misión y visión institucional, a través del cumplimiento de las responsabilidades académicas y administrativas asumidas con excelencia, conciencia ética y centrada en las necesidades de las poblaciones implicadas.

9.5 Factores clave de éxito

1) Acceso con equidad, permanencia y logro académico de la persona estudiante

Debe entenderse como la necesidad de facilitar, a las poblaciones estudiantiles que lo requieran, tanto el acceso a la formación y a los servicios universitarios, considerando sus necesidades y características particulares, como las estrategias de apoyo que les permitan el éxito estudiantil en la modalidad a distancia, con el fin de que logren sus metas de aprendizaje a lo largo de la vida y desarrollen un sentido de pertenencia e identificación con la institución.

2) Pertinencia, flexibilidad y excelencia de la oferta académica

Se define como una oferta académica basada en estándares de calidad nacionales e internacionales; significativa para la persona estudiante y pertinente con sus intereses y contexto sociocultural; que atienda los diversos ritmos y estilos de aprendizaje, las necesidades de las poblaciones de interés y la actualización continua en el entorno profesional y laboral.

3) Integración intensiva de tecnologías educativas de avanzada

Se entiende como la optimización del uso de medios de comunicación social y diversas tecnologías de la información y comunicación, para brindarle a las poblaciones estudiantiles acceso continuo a los materiales, contenidos y recursos educativos en diversos formatos, y contribuir con el aprendizaje autónomo, autorregulado y colaborativo.

4) Vinculación territorial

Corresponde a las acciones de planificación y ejecución viables y pertinentes, realizadas a través de las áreas sustantivas de la universidad, para promover la interrelación horizontal entre los actores implicados,



que contribuyan al desarrollo del territorio y a la construcción, apropiación, difusión y extensión de los conocimientos y saberes.

5) Transformación digital

La transformación digital es una estrategia de cambio organizacional a partir de la adopción de nuevos conocimientos y uso intensivo de diversas tecnologías, para su adaptación exitosa a entornos continuamente cambiantes, enfocada en la experiencia del estudiante y del talento humano de la universidad, así como de otras poblaciones de interés.

6) Investigación, innovación y desarrollo

Se aborda como el compromiso institucional con la producción del conocimiento científico y tecnológico, que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida del país, que comprende a la investigación básica, la aplicada y el desarrollo experimental, con un decidido interés estratégico hacia la generación de conocimiento para la innovación tecnológica y social, mediante alianzas con el Gobierno, la industria, los sectores socioproductivos, otras comunidades académicas y la sociedad en general.

7) Internacionalización académica

Se entiende como el fortalecimiento de las comunidades académicas por medio de la incorporación de la dimensión global y multicultural en los procesos educativos, de extensión universitaria, de investigación y de vida estudiantil, para contribuir a mejorar la calidad de la educación y la cultura.

8) Desarrollo sostenible

Se entiende como el desarrollo institucional que busca contribuir con el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del ambiente y el bienestar social, para asegurar la satisfacción de las necesidades de las poblaciones de interés.

9) Comunicación

Es el proceso multidireccional entre la universidad y las poblaciones de interés, con interacción permanente y continua, sincrónica o asincrónica, elementos de la escucha empática, asertividad y de inteligencia emocional, para promover los aprendizajes, la cooperación, la coordinación y el avance conjunto hacia el logro de resultados mejorados y sostenibles.

10) Mejora continua

Se entiende como el conjunto de acciones y pensamiento sistémico que buscan optimizar y mejorar la calidad de los procesos, productos educativos y servicios universitarios, para alcanzar la excelencia en todo el quehacer, desde las áreas sustantivas, las capacidades del talento humano, la eficiencia organizativa, y la relación universidad-territorios, por medio de la evaluación institucional, la acreditación académica e institucional, la certificación de los procesos universitarios, la gestión de la calidad y el control interno.

9.6 Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026

9.6.1 Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, territorial y nacional

Objetivo estratégico	Acciones estratégicas
1.1 Promover la equidad territorial y la inclusión social en el acceso a la educación, a partir de acciones	Establecimiento de la oferta académica con visión prospectiva, pertinencia social y congruente con el contexto territorial, nacional e internacional.



Objetivo estratégico	Acciones estratégicas
<p>institucionales que incluyan las realidades territoriales, nacionales y sectoriales (económicas, sociales, culturales, etarias, de discapacidad, género y otras).</p>	<p>Fortalecimiento de redes de cooperación que apoyen el desarrollo de la academia y el quehacer de la universidad en el ámbito territorial, nacional e internacional.</p>
	<p>Innovación en las opciones educativas a distancia para jóvenes y adultos, que favorezcan su reinserción y logro académico, a lo largo de la vida, en el sistema educativo.</p>
	<p>Ampliación de la cobertura del CONED, con énfasis en las sedes universitarias que se ubiquen en cantones con menor índice de desarrollo social (IDS).</p>
	<p>Desarrollo de procesos de acompañamiento para las poblaciones estudiantiles, incluyendo las del CONED, que promueva la permanencia y éxito estudiantil, de acuerdo con las particularidades de la educación a distancia.</p>
<p>1.2 Desarrollar acciones de investigación y extensión bajo un enfoque territorial, para el mejoramiento del bienestar integral de la población costarricense, particularmente de los sectores en condición de vulnerabilidad y de las poblaciones estudiantiles de la UNED, la promoción de la movilidad social, así como el fortalecimiento de la vinculación y el intercambio de saberes con los territorios de influencia de las sedes universitarias.</p>	<p>Ejecución de investigaciones y proyectos de extensión, articulados con la docencia a distancia de la universidad, que apoyen en la formulación e implementación de políticas públicas territoriales</p>
	<p>Promoción del intercambio de conocimiento y la participación de la comunidad universitaria, en redes nacionales e internacionales, para el análisis de las necesidades territoriales y la formulación de propuestas que contribuyan al desarrollo socioeconómico y cultural de estos.</p>
	<p>Fortalecimiento de la participación estudiantil en los procesos de investigación y extensión universitaria enfocada en los territorios fuera de la GAM, a partir de oportunidades de capacitación, incentivos y movilidad.</p>
<p>1.3 Desarrollar un sistema de innovación vinculado con el estudiantado y los sectores productivos, sociales y gubernamentales, para la generación de conocimiento, la formulación y evaluación de políticas públicas, así como la mejora de procesos, productos, servicios y capacidades de las personas en todas las regiones del país, de acuerdo con sus realidades y necesidades.</p>	<p>Participación en el proceso de gestión de las agendas de desarrollo territorial para construir ofertas de servicios educativos más pertinentes.</p>
	<p>Articulación entre la comunidad universitaria, instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de proyectos de investigación y extensión que tomen en cuenta las problemáticas y necesidades nacionales, regionales y locales.</p>
<p>Desarrollo del sistema de innovación productiva y social que favorezca la generación y aplicación del conocimiento, de acuerdo con las necesidades de los sectores, en todos los territorios del país.</p>	



Objetivo estratégico	Acciones estratégicas
	Generar relaciones de colaboración permanente entre la universidad y los actores locales, regionales y nacionales, para el abordaje de sus problemáticas y necesidades.
<p>1.4 Potenciar la formulación de programas y actividades articuladas entre las áreas sustantivas de la universidad, que contribuyan a la transformación ambiental, social, económica, política y cultural de los territorios de Costa Rica.</p>	Implementación del Modelo Estratégico de Vinculación Territorial para potenciar la pertinencia de los servicios universitarios y la vinculación entre las unidades académicas y los territorios.
	Transformación y modernización de las sedes universitarias para que se conviertan en centros de vinculación con los territorios.
	Generación de conocimiento sobre las realidades y los procesos de cambio de la universidad, en relación con el contexto costarricense y del mundo, con el fin de contribuir a la prospección del desarrollo institucional.
	Promoción de espacios de reflexión e intercambio de saberes entre comunidades, territorios y la UNED para aportar a la solución de las problemáticas territoriales y nacionales, desde un enfoque de derechos humanos y sostenibilidad ambiental.
	Promoción de esfuerzos para alcanzar la certificación de carbono neutralidad por parte de la UNED, como expresión de su compromiso con la responsabilidad social universitaria y el desarrollo sostenible.

9.6.2 Formación integral de calidad a lo largo de la vida

Objetivo estratégico	Metas estratégicas
<p>2.1 Actualizar, de manera integral, el modelo de educación a distancia, con una concepción de la educación a lo largo de la vida, una visión prospectiva y de mejora continua, que permita el posicionamiento de la universidad como un referente nacional e internacional en el desarrollo de la educación superior a distancia de calidad.</p>	Innovación del modelo didáctico, en sus áreas fundamentales de diseño, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con el contexto, las necesidades y expectativas de las poblaciones de interés.
	Implementación de una estrategia de seguimiento y trazabilidad del desempeño del estudiantado para el desarrollo de apoyos que contribuyan a su permanencia y éxito estudiantil.
	Desarrollo de estrategias de acompañamiento al estudiantado, según sus características y las particularidades de la educación a distancia, para contribuir con la permanencia y éxito estudiantil.



Objetivo estratégico	Metas estratégicas
	Actualización y diversificación de la oferta académica con una visión prospectiva, que responda de manera oportuna y pertinente al contexto laboral, social y cultural.
	Fortalecimiento del componente de investigación desde los planes de estudios para el desarrollo de las habilidades investigativas del estudiantado, en vinculación con las diversas dependencias que desarrollan investigación en la universidad.
	Flexibilización curricular de la oferta académica para lograr una mayor inclusión y ofrecer al estudiantado la posibilidad de configurar su plan de estudios, según sus necesidades y expectativas.
	Innovación en los procesos de evaluación de los aprendizajes acordes con las tecnologías emergentes, los enfoques novedosos, las necesidades educativas estudiantiles y la rigurosidad académica.
	Internacionalización del currículo de la oferta académica en todos los niveles educativos, que incorpore iniciativas de intercambio académico, movilidad de estudiantes y personal docente.
	Establecimiento de redes de cooperación nacionales e internacionales que apoyen la generación y el intercambio de conocimientos, la mejora del quehacer universitario, así como el posicionamiento de la universidad.
	Generación de propuestas para la sostenibilidad financiera de la UNED con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales en todas las instancias de la universidad.
	Generación de proyectos remunerados de cooperación y vinculación nacional e internacional, que apoyen el desarrollo de las funciones sustantivas y el financiamiento de la universidad.
	Obtención de la acreditación de la totalidad de las carreras ofertadas por la universidad para asegurar la mejora continua y la satisfacción de las necesidades y expectativas de las poblaciones de interés.
	Obtención de la certificación internacional de calidad en las cuatro escuelas, que demuestre el compromiso institucional con la mejora continua tanto de la oferta académica como de los servicios que se ofrecen.





Objetivo estratégico	Metas estratégicas
	<p>Inclusión de la universidad en rankings internacionales para favorecer el posicionamiento y la competitividad de la institución en los ámbitos nacional e internacional, así como para evidenciar ante la sociedad el compromiso con la calidad.</p> <p>Oferta permanente de programas y actividades de capacitación, actualización profesional y desarrollo personal, que incentiven el aprendizaje a lo largo de la vida de las personas estudiantes, funcionarias, graduadas y de otras poblaciones de interés.</p> <p>Implementación de programas propedéuticos que fortalezcan las capacidades académicas y digitales requeridas para el aprendizaje a distancia, así como la permanencia y el logro del éxito estudiantil.</p>
<p>2.2 Favorecer el proceso formativo de las poblaciones estudiantiles y comunidades en los territorios, por medio de la optimización de la oferta de materiales, recursos educativos y medios de comunicación universitarios de calidad y que atiendan los diversos estilos de aprendizaje y las necesidades específicas de dichas poblaciones.</p>	<p>Integración de la radio y la televisión como apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje y a la difusión cultural.</p> <p>Innovación en los materiales didácticos y los recursos educativos, acorde con las nuevas tecnologías, las necesidades del modelo educativo, los requerimientos de las poblaciones estudiantiles y los estilos de aprendizaje.</p> <p>Optimización del proceso de diseño y oferta de materiales didácticos, de manera que respondan integralmente a los requerimientos del aprendizaje y a los avances en las diversas áreas del conocimiento.</p> <p>Creación de un sistema de medios de comunicación UNED fundamentado en un enfoque transmedia, difundido a través de radio, televisión y web, para la promoción de la educación, la cultura, la ciencia abierta y la libre expresión.</p>
<p>2.3 Desarrollar la investigación de manera articulada con la docencia y la extensión, en torno a la generación de conocimiento y la promoción del diálogo social.</p>	<p>Fortalecimiento del Sistema de Investigación, a partir de la articulación con las áreas sustantivas de la universidad, que potencie la generación de conocimiento como aporte a los diversos campos del saber y a la atención de las necesidades de los territorios y el país.</p> <p>Fortalecimiento de la investigación en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemática, que conduzca a la producción científica y la oferta de nuevas carreras y programas.</p> <p>Desarrollo de estrategias de difusión y divulgación de la producción científica, especialmente las realizadas por</p>



	la comunidad universitaria, coherente con el diálogo de saberes.
--	--

9.6.3 Eje de Gobernanza y Desarrollo Institucional

Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
<p>3.1 Generar habilidades y competencias en las personas funcionarias, por medio de procesos, programas y acciones de formación y capacitación que respondan a las necesidades institucionales y del contexto, con el fin de mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la universidad.</p>	Implementación de procesos, programas y acciones de formación y capacitación, a partir de un modelo de desarrollo integral del talento humano, que permitan la generación de habilidades y competencias requeridas por el personal, su motivación y crecimiento profesional, así como la mejora en la calidad de los servicios y productos.
	Desarrollo de un proceso de mejora continua del clima y cultura organizacional, enfocado en el bienestar integral de las personas funcionarias, como componente esencial del desarrollo institucional.
	Diseño de un plan estratégico de becas que propicie el fortalecimiento de capacidades en temas de interés prospectivo de la institución.
<p>3.2 Modernizar el diseño funcional y la estructura organizacional, fortaleciendo primordialmente las áreas y procesos sustantivos de la universidad, para responder a los fines institucionales, los requerimientos del modelo educativo a distancia, las necesidades de las poblaciones de interés, así como las demandas y oportunidades actuales y futuras del entorno.</p>	Actualización de la estructura organizacional a fin de responder a los requerimientos del modelo educativo, las necesidades de las poblaciones de interés, los fines institucionales, así como las demandas y oportunidades actuales y futuras del entorno.
	Fortalecimiento de la Editorial, de manera articulada con los diversos actores institucionales y de la comunidad nacional, para la producción de materiales en sus diversos formatos y la promoción de las artes, las ciencias, la tecnología, la cultura y los textos educativos, en contribución al desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria y del mundo.
	Implementación de un proyecto de mejoramiento y desarrollo de los servicios y procesos de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos para responder a las necesidades presentes y desafíos futuros del modelo educativo a distancia y de las poblaciones de interés.
	Fortalecimiento de la vida estudiantil y la extensión universitaria por medio de la creación y consolidación de las vicerrectorías respectivas para responder a las necesidades de las poblaciones de interés y del contexto, de forma eficiente y generando valor público.



Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
<p>3.3 Fortalecer la administración financiera mediante el uso eficiente, eficaz y transparente de los recursos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	Implementación de planes para la sostenibilidad de las inversiones en tecnología, infraestructura, becas estudiantiles y desarrollo del talento humano.
	Implementación de estrategias de sostenibilidad financiera que incluya la generación de ingresos y el uso racional de los recursos.
	Mejoramiento de la administración de proyectos, garantizando la dirección, supervisión, evaluación, sistematización y control en la ejecución, de forma coordinada y planificada.
	Fortalecimiento de las estrategias de divulgación, mercadeo y comercialización de la producción editorial y de los materiales educativos de la universidad, para incrementar su demanda a través de su posicionamiento nacional e internacional.
<p>3.4 Consolidar la planificación institucional desde el modelo educativo para el fortalecimiento de la generación de valor público, el aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el logro de la estrategia universitaria, por medio de la adopción de nuevas metodologías, herramientas y estrategias.</p>	Transversalización en las actividades universitarias de docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y gestión administrativa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
	Fortalecimiento de la cultura de la gestión del riesgo y control interno, en todas sus dimensiones, procurando la continuidad en los procesos académicos y operativos.
	Generación de conocimiento sobre las realidades de la UNED y sus procesos de cambio, en relación con las condiciones de la sociedad costarricense y del mundo, con el fin de contribuir a la prospección del desarrollo y de la planificación institucional.
	Consolidación de un sistema de indicadores para el monitoreo de la gestión y los resultados de la universidad, como herramienta para la toma de decisiones, la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas a las poblaciones de interés.
<p>3.5 Ejercer el autogobierno y la autoorganización, de manera responsable, para la defensa de la autonomía universitaria y el posicionamiento institucional ante la sociedad.</p>	Implementación de estrategias de sensibilización a las poblaciones de interés sobre la autonomía universitaria y su defensa para generar compromiso y pertenencia hacia la institución.
	Implementación de espacios participativos con las poblaciones de interés en todo el país para la reflexión y análisis del fortalecimiento y defensa de la autonomía universitaria.



Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
	Implementación de mecanismos de gobierno, gestión y rendición de cuentas que para el ejercicio eficiente y transparente de la autonomía universitaria.
3.6 Consolidar el valor público de la universidad por medio del fortalecimiento de sus bases y principios para potenciar su legitimidad ante la sociedad.	Generación de espacios de discusión, reflexión y conceptualización de las bases y principios del valor público de la UNED, desde una visión integral y participativa.
	Implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación del valor público de la UNED.
	Implementación de acciones innovadoras de divulgación y comunicación, para rendir cuentas a las poblaciones de interés sobre la gestión de la universidad, aumentar la legitimidad y evidenciar su valor público.
3.7 Fortalecer la gestión organizacional para la mejora del desempeño de la institución, el logro de sus objetivos y la promoción de la cultura de mejora continua y de la innovación.	Implementación de un modelo de gestión organizacional que establezca las bases sólidas hacia una transformación digital para la mejora del desempeño institucional, el logro de la misión y los objetivos institucionales y la promoción de la cultura de mejora continua e innovación, que coadyuve en la generación de valor público.
	Implementación de una cultura de innovación en el personal de la UNED por medio de mejoras en el liderazgo transformacional, trabajo colaborativo, competencias digitales, motivación, reconocimiento, empoderamiento y satisfacción.
	Implementación de acciones para mejorar el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo para favorecer el cumplimiento de los objetivos y fines institucionales.

9.6.4 Eje Implementación de acciones para mejorar el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo para favorecer el cumplimiento de los objetivos y fines institucionales.

Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
4.1 Promover una cultura de inclusión e implementar acciones afirmativas que propicien la equidad, con el fin de contribuir integralmente en el desarrollo de las diversas poblaciones universitarias.	Fortalecer el sistema de becas estudiantiles y los apoyos complementarios con énfasis en las poblaciones históricamente vulnerables para la promoción de la permanencia y éxito académico de las personas estudiantes, así como su involucramiento en los espacios universitarios de participación y representación.



	Diversificar los instrumentos, estrategias y apoyos complementarios como una acción directamente vinculada con la democratización de la educación superior y la inclusión educativa.
	Generación de una estrategia institucional que promueva, en las diversas poblaciones de la UNED, la inclusión social, la interculturalidad, el multilingüismo y el respeto por la diversidad, en condiciones de igualdad y equidad de oportunidades.
	Establecer acciones institucionales de vinculación con sectores productivos y empleadores en los territorios del país para la promoción de la empleabilidad y la movilidad laboral de las personas egresadas y estudiantes de la UNED.
	Implementación de iniciativas de capacitación y sensibilización a la comunidad universitaria para prevenir, evitar y erradicar las conductas de hostigamiento sexual, acoso laboral y académico, la desigualdad, la discriminación y el irrespeto.
4.2 Fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, a través de iniciativas que contribuyan a su identificación con la universidad y a la búsqueda de la excelencia en las diversas dinámicas institucionales.	Desarrollo del sentido de pertenencia en las personas funcionarias, a través de iniciativas de vinculación con la Universidad, para su motivación y mejora del desempeño.
	Fortalecimiento de la participación estudiantil en los diversos espacios institucionales de toma de decisiones, de manera que propicie su sentido de pertenencia y se contribuya integralmente en su desarrollo.

9.6.5 Eje Transformación digital

Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
5.1 Impulsar la transformación digital de la institución para el mejoramiento de la cultura organizacional, la oferta académica y la gestión universitaria, a través de estrategias flexibles, con visión prospectiva y centrada en la persona estudiante y las otras poblaciones de interés.	Implementación de un modelo de gestión de la ética institucional que, a partir de una evaluación de responsabilidad social universitaria, le permita a la UNED considerar la huella ambiental, social y económica de las acciones que realiza en el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
	Implementación de acciones afirmativas para posibilitar el acceso a la tecnología y la conectividad a las poblaciones usuarias más vulnerables.
	Implementación de una estrategia articulada que desarrolle las competencias y conocimientos requeridos por las personas funcionarias para la transformación digital.



Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
	<p>Implementación de acciones de mejoramiento de la pertinencia y la eficiencia de los procesos y servicios ofrecidos a la población estudiantil y otras poblaciones de interés, a través de la estrategia de transformación digital.</p> <p>Implementación de una estrategia para el desarrollo de una cultura organizacional innovadora, adaptable al cambio y con nuevos liderazgos requeridos para la transformación digital.</p> <p>Implementación de una estrategia para el desarrollo de una cultura organizacional innovadora, adaptable al cambio y con nuevos liderazgos requeridos para la transformación digital.</p> <p>Establecimiento de acciones que desarrollen las competencias informacionales, digitales y tecnológicas de la población estudiantil, con el fin de coadyuvar en el logro académico y en su inserción al mercado laboral en el área profesional de especialización.</p> <p>Implementación del uso de la analítica de datos y predictiva, que brinde información para la toma de decisiones oportuna, en procura de la permanencia y del logro académico de la población estudiantil.</p> <p>Vinculación de la población estudiantil con el desarrollo de proyectos de transformación digital para que estos sean pertinentes a sus necesidades y contextos.</p>
<p>5.2 Incrementar la calidad de los servicios tecnológicos para atender de forma eficiente, accesible y equitativa las diversas necesidades académicas, administrativas y tecnológicas de las poblaciones de interés.</p>	<p>Desarrollo e implementación de un sistema de información capaz de integrar las bases de datos heterogéneas, con disponibilidad de protocolos de consumo y consulta de datos en tiempo real y con interfaces de consulta intuitivas, para el uso de la analítica de datos y predictiva en los procesos educativos y en los servicios administrativos de apoyo a la academia.</p> <p>Mejoramiento de la infraestructura tecnológica requerida para la transformación digital en procura del fortalecimiento de la gestión institucional y de la atención de las poblaciones de interés.</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades de adaptación de la comunidad estudiantil al modelo de educación a distancia por medio de los entornos virtuales de aprendizaje.</p> <p>Incremento de la disponibilidad de los servicios, recursos digitales y materiales de apoyo, ofrecidos al estudiantado,</p>



Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
	con el fin de coadyuvar a la accesibilidad y conectividad requerida en su proceso de enseñanza aprendizaje.
	Mejora de los servicios estudiantiles a través de una estrategia de atención flexible, inmediata y sincrónica.
<p>5.3 Fortalecer la modalidad de teletrabajo como estrategia flexible, sostenible e inclusiva, a través del uso de las tecnologías, para el cuidado del ambiente y la mejora de la calidad de vida de las personas funcionarias, del trabajo en equipo y de la eficiencia en los procesos institucionales.</p>	Fortalecimiento del teletrabajo en el extranjero para el desarrollo personal y profesional de las personas funcionarias que lo requieran.
	Implementación de una estrategia de rediseño de los espacios físicos en la universidad, con el fin de optimizar los recursos institucionales y adaptarse a las tendencias actuales de trabajo flexible.
	Fortalecimiento de acciones que promuevan estilos de vida saludables en las personas teletrabajadoras en procura del balance entre lo laboral, familiar y personal.



10. Objetivos por programa

Programa	Objetivo
1: Dirección Superior y Planificación	Crear los lineamientos y políticas de desarrollo para la buena marcha del quehacer académico, de investigación y extensión, apoyado por una estructura administrativa eficiente que facilite el desarrollo planificado de la Institución.
2: Administración General	Asegurar que los sistemas de apoyo a los programas sustantivos se realicen con excelencia y de conformidad con los recursos y estrategias establecidas por la institución.
3: Vida Estudiantil	Contribuir con el acceso del estudiante a la educación superior a distancia, a su desarrollo integral, identificación y permanencia en el sistema, por medio del área de vida estudiantil.
4: Docencia	Desarrollar programas académicos utilizando equipo tecnológico que permita llegar al estudiante en forma ágil y oportuna, en concordancia con las corrientes orientadas a un sistema de enseñanza a distancia y brindar el apoyo logístico adecuado.
5: Extensión	Planear, ejecutar y evaluar programas, proyectos, cursos y actividades que permitan la participación de la Universidad en los procesos culturales, productivos, artísticos, lingüísticos, organizativos e ideológicos con el fin de cumplir con la misión de democratizar el conocimiento y el mejoramiento cualitativo de la calidad de vida de los habitantes de nuestro país.
6: Investigación	Generar, renovar, ampliar y aplicar conocimientos mediante el desarrollo de proyectos de investigación y la difusión de resultados que permitan la actualización y mejoramiento continuo de los procesos educativos de la UNED y además contribuyan al desarrollo nacional
7: Producción y distribución de materiales	Elaborar, producir y distribuir materiales didácticos impresos, audiovisuales y asistidos por computadora, que requieren los programas docentes, de extensión y posgrado de la Universidad
8: Inversiones	Crear los mecanismos necesarios para realizar inversiones en infraestructura física y de otra índole que requiera la Institución para su desarrollo.



11. Indicadores de Gestión

11.1 Indicadores por Programa

11.1.1 Programa 1 - Dirección Superior y Planificación

INDICADOR
Cantidad de Informes / realizados
Estudios técnicos/ realizados
Procesos judiciales / tramitados
Trámites legales/ realizados
Informe de Investigación/ presentados
Proyectos /realizados
Evaluaciones institucionales / realizadas
Planes institucionales /Formulados
Evaluación de planes / realizadas
Proyectos/realizados
Instrumento de Programación institucional /aplicado
Becas otorgadas
Sesiones de Trabajo / realizadas
Actividades de Capacitación / realizadas
Políticas/establecidas
Lineamientos, directrices, criterios / emitidos
Presupuestos/ aprobados
Reglamentos /aprobados
Licitaciones / aprobadas
Denuncias /tramitadas
Actividades estudiantiles / realizadas
Vínculos con entidades nacionales e internacionales
Intercambios/realizados
Proyecto de Cooperación /aprobados
Convenios/firmados
solicitudes de soporte técnico /atendidas
Sistemas de información/ instalados
Herramientas de seguridad informática/aplicadas
Servicios de mantenimiento/atendidos
Actividades de divulgación y comunicación institucional/realizadas
Actividades institucionales/ Realizadas
Campañas de mercadeo/Realizadas
Asesoría y capacitación/Realizadas
Asesoría y consultas legales/Tramitadas
Trámites judiciales institucionales/Realizados
Documentos legales/Elaborados



INDICADOR
Cursos ofertados/escuela
Proyectos de Investigación/realizados
servicios en línea/Desarrollados
Programas de Estudio/ejecutado
Estudiantes/ atendidos
Actividades de capacitación/Realizada
Políticas y acuerdos /ejecutados
planes y presupuestos/ejecutados
Proyectos institucionales/aprobados
Informes institucionales/ presentados
Actividades de Coordinación universitaria e interuniversitaria/Realizadas
Eventos electorales /ejecutados
Eventos oficiales/ejecutados

11.1.2 Programa 2 - Administración General

INDICADOR
Estados financieros/ presentados
Informes Presupuestarios / Presentados
Compras /realizadas
Informe presupuestario/ Presentado
Concursos /realizados
Informes de Evaluación del Desempeño/ejecutados
Capacitación / Realizada
Programa de Salud / Ejecutado

11.1.3 Programa 3 - Vida Estudiantil

INDICADOR
Proyectos estudiantiles / Realizados
Actividades estudiantiles/ Realizadas
Reglamentos y normativas/ emitidas

11.1.4 Programa 4 - Docencia

INDICADOR
Materiales educativos/ Producidos
Actividades de proyección/ Realizadas





INDICADOR
Servicios al estudiante (matrícula, exámenes, tarea, vida estudiantil, actividades de divulgación, docencia, promoción estudiantil, entrega materiales didácticos matrícula)
Carrera/ ofertada
Carreras nuevas/ ofertadas
Asignaturas / ofertadas
Curso nuevo / propuesto
Diseños y rediseños / carreras / asignaturas
Material didáctico / Producido
Procesos de acreditación/ Completado
Actividades académicas/Realizadas
Programas de Actualización profesional/Realizados
Proyectos de Extensión/ ejecutados
Proyectos de Investigación/ Ejecutados
Revistas / Publicadas
Lineamientos de desarrollo
Informe de Gestión Académica
Plan de Oferta Académica
Actividades académicas/ Realizadas
Proyectos fondo del sistema/ Ejecutados
Redes / Establecidas

11.1.5 Programa 5- Extensión

INDICADOR
Servicios/ Vendidos
Cursos de Extensión/ Realizados

11.1.6 Programa 6- Investigación

INDICADOR
Investigaciones realizadas/ temática
Investigaciones ejecutadas por /cantones/ en asocio con Universitarios/ por Regiones
Investigaciones realizadas por estudiantes
Programas y líneas de investigación definidas.
Redes de investigación activas



11.1.7 Programa 7- Producción y Distribución de Materiales

INDICADOR
Libros vendidos/ año
Libros Comprados
Materiales didácticos / Entregados
Participación / Ferias
Material didáctico / Reimpreso
Medios escritos / Producidos
Cursos / Plataforma de aprendizaje
Servicios de video-comunicación / Utilizados
Videos /Producidos
Multimedios / Producidos