

Universidad Estatal a Distancia



Plan de Desarrollo Institucional
2022-2026



Comisión de la Vicerrectoría de Planificación para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional:

Adriana Oviedo Vega

Álvaro García Otárola

Carol González Villarreal

Erick Rodríguez Corrales

Francia Alfaro Calvo

Gabriela Guevara Agüero

Graciela Núñez Núñez

Greivin Solís Zarate

Jenipher Granados Gamboa

Jorge Meneses Hernández

Lauren Ureña Sandoval

Luz Adriana Martínez Vargas

Rosberly Rojas Campos

Tania Zamora Carvajal

Tabla de Contenido

PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN	6
METODOLOGÍA.....	8
2.1. Diagnóstico.....	9
2.1.1 Diagnóstico externo	9
2.1.2 Diagnóstico interno	10
2.1.3 La universidad frente a la pandemia provocada por el COVID-19.....	11
2.2 Principios y características.....	13
La pertinencia social de la oferta de educación superior	14
La calidad en la educación superior	14
El papel de la tecnología en la educación y su integración a la cotidianidad de la sociedad.....	15
La educación superior y a distancia como factor de la inclusión social.....	16
La educación a lo largo de la vida	17
2.3 Definición de ejes y lineamientos	17
Vinculación PLANES 2021-2025 con los LPI 2021-2025.....	18
2.4 Definición de objetivos, indicadores y metas.....	21
LINEAMIENTOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL.....	22
Capítulo I. Principios Orientadores de la Universidad Estatal a Distancia.....	22
Capítulo II. Academia.....	24
Capítulo III. Poblaciones estudiantiles	26
Capítulo IV. Gestión.....	27
MARCO ESTRATÉGICO	29
Misión	29
Visión.....	30
Valores	30
Factores claves de éxito.....	30
Ejes estratégicos.....	32
Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, territorial y nacional	32
Formación integral de calidad a lo largo de la vida	33
Gobernanza y desarrollo institucional.....	34
Inclusión y sentido de pertenencia.....	35
Transformación digital.....	36
PLAN DE ACCIÓN	37
Eje: Aporte de la UNED al desarrollo sostenible, territorial y nacional	37
Estrategia 1.1.....	37

Estrategia 1.2.....	37
Estrategia 1.3.....	38
Estrategia 1.4.....	39
Eje: Formación integral de calidad a lo largo de la vida	40
Estrategia 2.1.....	40
Estrategia 2.2.....	42
Estrategia 2.3.....	42
Eje: Gobernanza y desarrollo institucional	43
Estrategia 3.1.....	43
Estrategia 3.2.....	43
Estrategia 3.3.....	44
Estrategia 3.4.....	44
Estrategia 3.5.....	45
Estrategia 3.6.....	45
Estrategia 3.7.....	46
Eje: Inclusión y sentido de pertenencia	46
Estrategia 4.1.....	46
Estrategia 4.2.....	47
Eje: Transformación digital	48
Estrategia 5.1.....	48
Estrategia 5.2.....	49
Estrategia 5.3.....	49
BIBLIOGRAFÍA	51

PRESENTACIÓN

A partir de la fundación de la Benemérita Universidad Estatal a Distancia (UNED) en el año 1977, da inicio un trabajo arduo, aspiracional y comprometido para democratizar el acceso a la educación superior mediante la educación a distancia. Un proyecto educativo que se antepone a su época, la UNED visionariamente propuso alcanzar a la mayor cantidad de personas y hogares en nuestro país e incluso fuera de las fronteras nacionales.

En este viaje institucional, traspasamos las fronteras de Costa Rica e incluimos, antes de la existencia de la ley 7600: “La ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad”, la inserción de diferentes poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad, mostrando en estas acciones el carácter visionario de la creación de la UNED como primera universidad a distancia de Latinoamérica.

Durante 45 años la UNED ha demostrado que su talento humano cuenta con una capacidad asombrosa de flexibilidad, adaptación e innovación para atender las necesidades sociales, especialmente las de nuestras diferentes poblaciones estudiantiles. El uso intensivo de las tecnologías de información en la educación nos posiciona en la región como la institución pionera e impulsora de la educación a distancia antes, durante y después de la pandemia del COVID-19.

En este momento histórico institucional, nos corresponde iniciar con la proyección que deseamos para la UNED en los próximos años. Se propone continuar con una Universidad pertinente, transformadora, con calidad y cobertura en los distintos territorios, democratizadora del conocimiento y constructora de equidad en el sistema universitario del país. Para llevar a cabo esta gran tarea, les invito a estudiar este Plan de Desarrollo Institucional, un plan que se edifica de manera participativa con el movimiento estudiantil y con las diferentes áreas sustantivas y demás sectores que integran nuestra Universidad.

Contamos con el agrado de presentar este documento desde una mirada fresca, con propuestas sólidas para el abordaje de las numerosas necesidades sociales. El presente Plan de Desarrollo Institucional posee una visión prospectiva y disruptiva para continuar con la transformación de la UNED, mediante métodos y herramientas idóneas, flexibles, de la mano con tecnología de punta, que nos permitan mantener el liderazgo en la creación de valor público, pertinente e inclusivo, por medio de las opciones y oportunidades que brinda la educación a distancia.

Aprovecho para agradecer de manera profunda a todas las personas participantes de este logro institucional. Esperamos disfruten de la lectura del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026, tanto como el equipo de trabajo disfrutó su consulta y construcción.

Rodrigo Arias Camacho
Rector

INTRODUCCIÓN

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Benemérita Universidad Estatal a Distancia es el principal instrumento de planificación de mediano plazo, establecido en el Estatuto Orgánico para cada lustro.

El presente documento es el fruto de un proceso participativo y técnico muy extenso que comenzó en el año 2015 y que, debido a situaciones coyunturales muy particulares, abarca acciones de dos administraciones de rectoría y la gestión de dos vicerrectores y una vicerrectora de planificación, como se describe de manera sucinta a continuación.

El proceso de elaboración del PDI 2022-2026 inicia con el desarrollo de una etapa diagnóstica realizada en el 2015, en la que participaron más de 600 personas como informantes clave que incluían muestras de las diferentes poblaciones de interés de la Universidad y el análisis de diversos documentos e instrumentos de planificación internos y externos a la institución.

Los datos e información recolectada durante el proceso diagnóstico sirvieron, luego, como base para la elaboración de una propuesta de Lineamientos de Política Institucional 2021-2025, que fue analizada y aprobada por el Consejo Universitario en primera instancia y por la Asamblea Universitaria Representativa de manera definitiva en la sesión No 118-2021 celebrada el 01 de octubre, 2021, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico.

También se tomó entre los insumos para la elaboración del PDI 2022-2026, además de la información recopilada en la etapa de diagnóstico mencionada, la primera propuesta de PDI presentada al Consejo Universitario por la administración Carpio Malavassi, el plan de trabajo de la administración Arias Camacho, así como un análisis prospectivo de la oferta académica y las consecuencias de la pandemia COVID 19.

Con el PDI 2022-2026 se incluye el correspondiente plan de acción y una redefinición del marco estratégico, con el fin de ajustar la Visión, los Valores y los Factores Críticos de Éxito, de acuerdo con la realidad actual de la UNED y el contexto en el que se va a implementar el plan.

Se tiene entonces que, a la actual Vicerrectoría de Planificación le ha tocado la responsabilidad de liderar el desarrollo de la última etapa de elaboración de la propuesta final del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026. Es necesario indicar que este proceso no habría sido posible sin la participación de tantas personas que hicieron aportes importantísimos en cada una de las etapas.

Por lo anterior, se extiende un agradecimiento al señor Edgar Castro Monge y Heidy Rosales Sánchez, quienes realizaron valiosos aportes en su momento, desde la titularidad de la Vicerrectoría de Planificación; al personal del Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI), instancia que lideró muchas

de las etapas llevadas a cabo en la formulación del PDI y al personal del Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI). Lo mismo que, al personal del Programa de Control Interno, de la Dirección de Internacionalización y Cooperación y del Programa de Teletrabajo, por los aportes hechos en diferentes etapas en la definición del plan.

También se reconoce el compromiso de las autoridades universitaria, a saber, el Consejo de Rectoría, el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria Representativa, quienes, desde sus competencias, mediante el análisis, la discusión y la toma de decisiones terminan configurando finalmente, el contenido del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026 y sus diferentes componentes.

Superada la etapa de definición del PDI 2022-2026, queda por delante el trabajo de la implementación del plan de acción propuesto, con el fin de lograr esa posición futura de la Universidad, producto del proceso participativo realizado; conscientes de que, para ello se requiere del trabajo tesonero de cada una de las personas que orgullosamente conformamos esta institución.

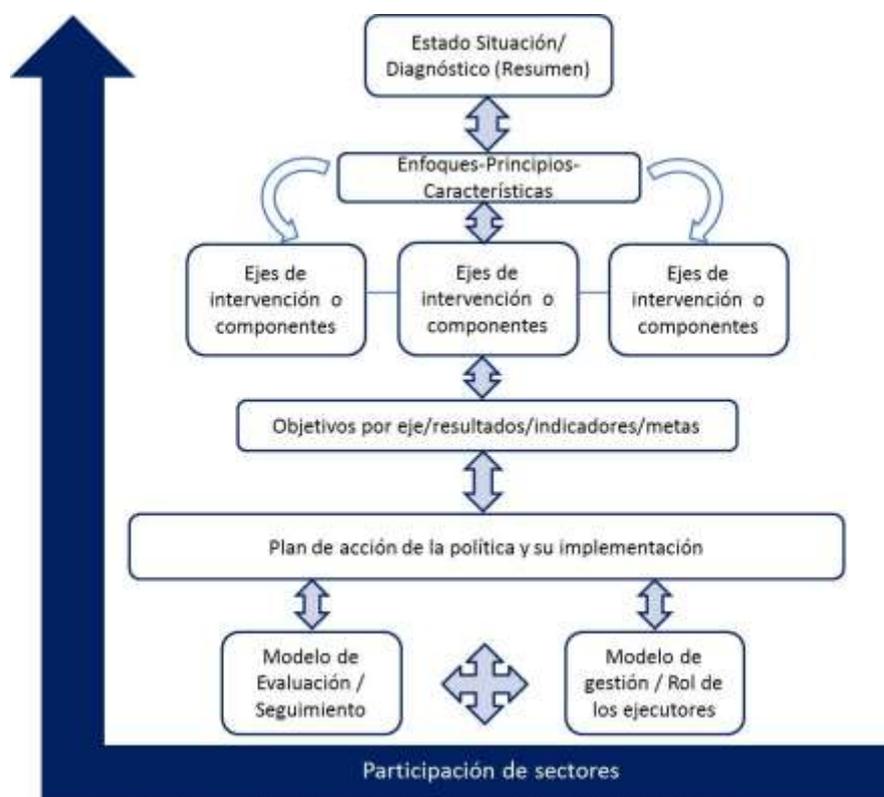
Álvaro García Otárola
Vicerrector de Planificación

METODOLOGÍA

Para elaborar la propuesta de lineamientos de política institucional para el plan de desarrollo se toma como base la *Guía para elaboración de políticas públicas* (2019) del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Esta guía indica la importancia de delimitar el problema o conjunto de problemas que afectan a la institución, reconociendo las causas que lo originan y sus consecuencias en los servicios que brinda.

A continuación, se presenta el esquema básico utilizado para la construcción de políticas:

Figura 1. Elaboración de políticas públicas



Fuente: Guía para la Elaboración de Políticas Públicas. MIDEPLAN, 2016

Como se establece en el gráfico anterior, el proceso inicia con el diagnóstico, para después definir los lineamientos y, finalmente, la implementación por medio de objetivos e indicadores.

Esto es consistente con el proceso implícito en el Estatuto Orgánico, el cual establece la elaboración de los Lineamientos de Política Institucional como parte integral de la construcción del Plan de Desarrollo Institucional; es decir, es un

solo proceso y, por lo tanto, comparten las mismas fuentes, a saber: documentos, diagnósticos, talleres y otras actividades. Esta aclaración se hace en virtud de que, en ediciones anteriores, los procesos se realizaron de manera independiente, incluso en varios períodos se contó con Lineamientos de Política Institucional aún sin concretar un plan, o sea, que el proceso se cumplió de manera parcial.

A continuación, se expone de manera ejecutiva la aplicación de la metodología en la UNED.

2.1. Diagnóstico

2.1.1 Diagnóstico externo

A 40 años de proponer una modalidad novedosa en el panorama de la educación pública del país, la UNED ha institucionalizado y legitimado su sello, el cual ha de revisarse y validarse producto de las recomendaciones documentadas por los diversos grupos involucrados, internos y externos a la universidad, para su análisis y consideración en los procesos de planificación institucional.

Entre las actividades desarrolladas destacan:

- El conversatorio con expertos externos que han tenido algún ligamen en la construcción del proyecto universidad. Dicha actividad se realiza con el objetivo de conocer la percepción de distinguidos especialistas invitados (exrectores, políticos, académicos, graduados, actores de los diferentes sectores productivos) en cuanto al aporte de la UNED al desarrollo nacional.
- Los “Encuentros de Actores Locales y Regionales”, organizados por los centros universitarios, en cada una de las regiones, con el apoyo del área de planificación. En estos, participan las personas funcionarias de la UNED, estudiantes, representantes de otras universidades, instituciones públicas, sector privado, diversas organizaciones locales y regionales, sociedad civil, entre otros; con el fin de obtener una mirada más realista de las necesidades y expectativas de las diversas poblaciones, en torno al quehacer de la universidad y al aporte que puede realizar a la dinámica local, por medio del enlace que significa el centro universitario.
- Análisis de los Planes de Desarrollo 2030 de cada una de las regiones del país elaborados por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

2.1.2 Diagnóstico interno

Se elabora utilizando como principales referentes los siguientes documentos:

- Los Lineamientos de Política Institucional aprobados por la Asamblea Universitaria de manera quinquenal desde 1984 hasta 2020.
- Las mociones del II y III Congreso Universitario.
- El marco estratégico de la UNED (misión, visión, factores claves de éxito).
- Ley de creación de la UNED.
- El Estatuto Orgánico de la UNED.
- Lineamientos de Política Institucional 2007-2011.
- Lineamientos de Política Institucional 2015-2019.
- Agenda 2030 de las Naciones Unidas.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020.
- Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2021-2025.
- Plan de trabajo del actual rector de la UNED.

Estos documentos se analizan para generar temas de discusión que se abordaron en sesiones de trabajo y actividades diversas con personas expertas e interesadas institucionales.

Se desarrolla una actividad institucional con el objetivo de definir una visión prospectiva que oriente el Proyecto de Universidad, establecido en los LPI 2015-2019, con la participación de autoridades universitarias, mandos medios, personas encargadas de las cátedras y carreras, tutores, estudiantes, entre otros.

Para cada una de las seis áreas estratégicas propuestas para el PDI, se lleva a cabo al menos una actividad de discusión y análisis, con la participación de todas las áreas y sectores de la universidad.

El equipo de planificación sistematiza la información obtenida en las actividades. Posteriormente, se validan los resultados con la comisión del PDI, el Consejo Universitario y otras comisiones institucionales, con las vicerrectorías, direcciones y jefaturas, entre otras personas funcionarias con criterio para representar a las diferentes áreas y temáticas.

Las siguientes figuras representan una línea de tiempo que muestra las fechas y temas de los talleres realizados durante el 2015-2017.

Figura 2. Línea de tiempo de las actividades internas realizadas en el período 2015-2017 para la construcción del Análisis Situacional de la UNED



Figura 3. Línea de tiempo de las actividades regionales realizadas en el año 2017 para la construcción del Análisis de Contexto de la UNED



2.1.3 La universidad frente a la pandemia provocada por el COVID-19

En el contexto en el que se definen los Lineamientos de Política Institucional 2021-2025 de la Universidad Estatal a Distancia, es de suma importancia considerar lo que se ha llamado “la nueva normalidad”, frase que se escucha de manera constante para referirse a los cambios que enfrentan las sociedades alrededor del mundo, producto de la pandemia provocada por el COVID-19.

Actualmente, es difícil predecir lo que sucederá con este virus en el futuro inmediato, ya que no se cuenta con referencias relacionadas con una crisis como la presente; no obstante, es aún más difícil predecir las consecuencias que dejará en la vida de las personas a mediano y largo plazo, en el ámbito económico, educativo y de convivencia social (IESALC, 2020, p. 9).

Según el Banco Mundial (2020), se estima que la producción en el mundo se contraerá en 5,5 %, situación que no se presentaba desde la Segunda Guerra Mundial; así mismo, el 81,0 % de la fuerza de trabajo del orbe se está viendo afectada por la paralización de la economía (OIT, 2020). En el ámbito de la educación, el 87,0 % de las personas estudiantes en el mundo se han visto

afectadas por el cierre de los centros educativos, y específicamente en Latinoamérica, se estima que el 98 % del estudiantado de educación superior se ha visto afectado (IESALC, 2020, p. 11).

Según señala Stefania Giannini, subdirectora general de la Educación de la UNESCO, para enfrentar los efectos en el ámbito de la educación, causados por el confinamiento y el distanciamiento social, se ha generado “un despliegue acelerado de soluciones de educación a distancia para asegurar la continuidad pedagógica” (2020), pero no sin enfrentarse a obstáculos tales como la baja conectividad, la falta de contenido virtual alineado con los planes de estudio nacionales, el profesorado no preparado, entre otros (IESALC, 2020, p. 5).

Hoy se resalta la contribución que ha realizado la UNED al país desde hace 45 años, por medio del desarrollo y fortalecimiento de la modalidad a distancia, que le ha permitido dar respuesta inmediata a su población estudiantil, así como contribuir con las instituciones públicas de educación (primaria, secundaria y universitaria) desde la investigación, el desarrollo y el apoyo con recursos bibliográficos y tecnológicos, entre otros, para facilitar su respuesta ante las medidas de confinamiento intermitente y distanciamiento social, llevadas a cabo para evitar la saturación de los servicios de salud y reducir la pérdida de vidas humanas.

La universidad ha implementado con rapidez las medidas requeridas para responder a las nuevas condiciones para atender a su población estudiantil desde lo social, económico y educativo, como el aumento de becas, exoneraciones de pagos en ciertos rubros, mayor disponibilidad de recursos didácticos en línea, aumento de la virtualización de las asignaturas y cursos ofertados, así como equipamiento tecnológico y conectividad desde las sedes universitarias para responder, desde los territorios, a las necesidades de su población estudiantil.

En el ámbito laboral institucional, se ha fortalecido la modalidad de teletrabajo y el trabajo en casa, lo que ha posibilitado una gestión más flexible, favoreciendo la continuidad de las labores académicas y administrativas de la universidad, además del cuidado de la salud de las personas funcionarias.

Ante este contexto, en el primer cuatrimestre del 2020, se realizó un sondeo dirigido a la población estudiantil de la UNED sobre el proceso de aprendizaje, el contexto familiar y personal, con el objetivo de caracterizar los efectos de las medidas tomadas por el país y la UNED a raíz de la emergencia provocada por el COVID-19.

A partir de la percepción de la población estudiantil de pregrado y grado, las medidas tomadas por la universidad han sido valoradas de manera positiva y resaltan “la posibilidad de continuar con los estudios universitarios en

condiciones de seguridad a la integridad física y la salud” (Rojas, Cascante y Durán, 2020, p. 57).

Rojas, Cascante y Durán (2020) evidencian, en este estudio, el efecto de la brecha digital en la población estudiantil en aspectos tales como el costo de los datos móviles, disponibilidad de computadora, la descarga de recursos virtuales, la falta de destrezas en el uso de *software*, entre otros. Estos resultados coinciden con lo expresado por Stefania Giannini, representante de la UNESCO, como se señaló anteriormente.

En este proceso de transición entre el presente y un futuro algo incierto, la institución puede considerar planteamientos en el mundo como los definidos por organizaciones líderes en el ámbito de la educación, ciencia y cultura.

En este sentido, la UNESCO establece como alternativas para planificar la transición de la situación presente en el mundo:

- Anticiparse a una suspensión de larga duración, centrando los esfuerzos en asegurar la continuidad formativa y garantizar la equidad, generando mecanismos de gobierno, monitoreo y apoyo eficiente.
- Diseñar medidas pedagógicas para evaluar formativamente y generar mecanismos de apoyo al aprendizaje de los estudiantes en desventaja.
- Documentar los cambios pedagógicos introducidos y sus impactos.
- Aprender de los errores y escalar la digitalización, la hibridación y el aprendizaje ubicuo.
- Promover la reflexión interna sobre la renovación del modelo de enseñanza y aprendizaje. (IESALC, 2020, p. 11)

Como parte del compromiso asumido por la UNED con la sociedad costarricense, es vital continuar fortaleciendo el modelo de educación a distancia, con el objetivo de responder a las necesidades de su población estudiantil en los territorios, a través de una propuesta educativa dinámica, flexible, inclusiva y a lo largo de la vida, que implica cambios en la gestión vinculados con la definición de estrategias para la transformación digital, que “no solo requiere la incorporación de tecnologías, sino que precisa además de la creación o modificación de procesos y de la disposición de las personas con las capacidades y habilidades adecuadas para desarrollar dichos procesos y tecnologías.” (IESALC, 2020, p. 27).

2.2 Principios y características

Los Lineamientos de Política Institucional de la Universidad Estatal a Distancia deben partir de la consideración de acuerdos internacionales en materia de derechos humanos y protección del ambiente, además de las prioridades establecidas para el país en el tema de educación superior. Asimismo, es

necesario que tengan una visión hacia el futuro, que integre los avances tecnológicos en la creación y mejoramiento de capacidades para democratizar la cultura y la educación superior a distancia y, con ello, la creación de valor público y democratización de la educación superior.

Por consiguiente, se resalta la importancia para la UNED de establecer lineamientos congruentes con las tendencias internacionales, relacionados con la pertinencia social, la calidad de la educación superior, el papel de la tecnología, su integración a la cotidianidad de la sociedad y la educación a distancia como factor de inclusión social y de la educación continua.

La pertinencia social de la oferta de educación superior

Entre las tendencias de la educación superior identificadas, se encuentra el llamado a la adaptación de la oferta educativa en razón de su pertinencia. Esto implica tener en cuenta diversos factores que van desde los nuevos requerimientos, a partir de cambios en la estructura productiva del país y en el mundo, así como en las relaciones laborales; la incursión más fuerte de las TIC en los procesos educativos; mayor escolaridad de la población con el correspondiente aumento en la demanda sobre la educación superior; la diversidad del estudiantado ante procesos mundiales supone un incentivo a la movilidad y, con ello, la consideración de aspectos como la multiculturalidad, interculturalidad, diversidad sexual, entre otros.

De igual manera, la demanda por la inclusión social, plasmada a partir de los diversos tratados internacionales, leyes y políticas estatales, muestran la necesidad de atención al acceso e igualdad de oportunidades de las diferentes poblaciones, de manera que una necesidad educativa especial, una discapacidad, el sexo, la preferencia sexual, el nivel socioeconómico, el idioma y la situación legal o migratoria no sean un impedimento para acceder a la educación superior.

Lo anterior se ve plasmado en el requerimiento de sistemas de educación superior más flexibles, amoldables a cambios acelerados, que deben hacerse viables a partir de nuevas carreras y estructuras curriculares, marcados por los cambios en la estructura productiva, relaciones laborales, innovación y tecnología. Esto, con el fin de compensar aspectos humanos, donde se contemplen realidades diferenciadas, a partir de brechas digitales, diferencias culturales, sociales, económicas, políticas o religiosas, donde lo global y lo local convergen.

La calidad en la educación superior

La calidad constituye, junto al acceso, una de las demandas planteadas para la educación en la sociedad actual. Para la UNESCO, en su cuarto Objetivo de

Desarrollo Sostenible, es fundamental garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

La UNED, desde su creación y hasta la actualidad, ha mantenido un compromiso serio y manifiesto con altos estándares internacionales de calidad en la oferta académica y la gestión de los procesos internos de la universidad, posibilitando el cumplimiento de los objetivos y el fomento del bien público en todo su quehacer.

Como fruto de este compromiso permanente con la calidad, actualmente, la UNED cuenta con más del 50 % de sus carreras de grado acreditadas ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), lo cual equivale a 21 carreras de grado y dos maestrías. Además, cuenta con un doctorado acreditado ante la Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrado (ACAP).

En coherencia con el compromiso institucional con la calidad, y a fin de fortalecer la proyección de la universidad en el ámbito internacional y su valor público, en el 2020, la UNED decide iniciar la ruta para certificar la calidad de su oferta formativa y de los servicios institucionales con la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) de España. En el marco de este proceso, y en concordancia con el Modelo AUDIT Internacional, se diseñó y aprobó la Política de Calidad y los Objetivos Institucionales de Calidad, el Manual de Calidad y el Sistema de Gestión Interna de la Calidad (SIGIC), todo ello como la primera fase del proceso para obtener la certificación internacional con la ANECA.

El papel de la tecnología en la educación y su integración a la cotidianidad de la sociedad

La sociedad actual, llamada por algunos autores “sociedad de la información”, o bien “sociedad informacional”, muestra un cambio de paradigma a partir de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en los distintos aspectos de la cotidianidad y la vida de las personas.

Esta situación presenta retos importantes para los sistemas de educación superior, a partir de un contexto en mayor demanda por espacios virtuales y modelos de educación no presencial. En la actualidad, es necesario que las instituciones de educación aprovechen los avances y cambios tecnológicos para enriquecer los procesos educativos a través de la virtualización, priorizando las necesidades de las personas estudiantes, sus estilos de aprendizaje y las realidades de su entorno.

Con ello, y teniendo presente el objetivo 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la UNESCO, el cual busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida, cabe considerar la importancia que toma actualmente y en el futuro, el uso intensivo de las TIC en la educación superior, en especial, en el modelo de educación a distancia.

La educación superior y a distancia como factor de la inclusión social

La educación superior es también un elemento fundamental para alcanzar otros objetivos de desarrollo, como el fin de la pobreza, mejora en la salud y bienestar, la igualdad de género, el trabajo decente y crecimiento económico, la producción y consumo responsable, la acción por el clima y paz, así como la justicia e instituciones sólidas.

La misión de la UNED es ofrecer educación superior, especialmente a aquellos que requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad. Este carácter democratizador del conocimiento sirve de eslabón en la lucha contra la pobreza y la disminución de la desigualdad social; además, reduce las brechas entre las regiones del país dada su amplia cobertura en el territorio nacional.

Para cumplir con lo anterior, la UNED concibe y desarrolla la educación a distancia en forma sistémica, innovadora, flexible, en línea y con excelencia académica, a partir de los siguientes procesos esenciales:

- a) Planificación académica de las fuentes y manejo experto de conocimientos y contenidos que la institución certifica y acredita.
- b) Diseño curricular que fomenta la autonomía de los estudiantes, en el que el aprendizaje se concibe como un proceso íntimo e intransferible y emplea, además, materiales y recursos educativos que buscan la contextualización del contenido mediante la conversación didáctica con quien aprende.
- c) Diseño, producción o accesibilidad de diversos recursos educativos, por los medios de comunicación social y el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación.
- d) Apoyos institucionales para el diálogo educativo, como la mediación didáctica del conocimiento, que incluye el servicio de tutorías presenciales o virtuales.
- e) Reconocimiento de la existencia de diferentes ambientes de aprendizaje a distancia y sus respectivas complejidades, esto con el fin de atender el carácter inclusivo de su gestión educativa.

La educación a lo largo de la vida

En los objetivos de la Agenda 2030 de la UNESCO, específicamente en su objetivo 4, se establece la importancia de la promoción de las oportunidades de la educación continua, lo cual se debe entender como ese aprendizaje que acompaña a las personas a lo largo de su vida, como un eje fundamental. Es necesario asegurar el acceso, en condiciones de igualdad para todas las personas, a capacitación, formación técnica, profesional y superior de calidad.

Es importante que la UNED continúe ofreciendo mayores oportunidades de aprendizaje que complementen el desarrollo profesional a lo largo de la vida, y que permita una mayor competitividad en el ámbito laboral, como respuesta a los requerimientos actuales en una sociedad caracterizada por constantes cambios tecnológicos, así como por un alto acceso a la información y comunicación, que incentivan la actualización constante.

2.3 Definición de ejes y lineamientos

A partir de los diagnósticos y los antecedentes que se han expuesto en este documento, la administración elaboró una Propuesta de Lineamientos de Política Institucional 2021-2025, que fue remitida al Consejo Universitario mediante el oficio R-0233-2020 del 12 de marzo del 2020, suscrito por el señor rector, Rodrigo Arias Camacho.

El Consejo Universitario estableció una comisión para analizar el documento y enriquecer la propuesta. Una vez recibido el dictamen de la comisión, se discutió el documento en el plenario, se aprobó mediante acuerdo tomado en sesión 2829-2020, Art. III, celebrada el 22 de octubre del 2020 y se remitió a la Asamblea Universitaria Representativa.

La Asamblea Universitaria Representativa inició la discusión de los Lineamientos de Política Institucional en la sesión número 110-2021, el viernes 12 de marzo de 2021 y subsiguientes hasta la sesión extraordinaria No. 113-2021 del 16 de abril del 2021, en la que se conformó una comisión con el objetivo de incorporar las observaciones realizadas por las personas asambleístas a la propuesta de lineamientos.

Finalmente, una vez recibido el informe ejecutivo de la incorporación de observaciones a la propuesta, se reinicia la discusión de los lineamientos en la sesión 115-2021, del 2 de setiembre del 2021 para culminar con la aprobación definitiva de los Lineamientos de Política Institucional 2021-2025 mediante acuerdo de la Asamblea Universitaria Representativa Sesión 118-2021 del 1 de octubre del 2021.

La definición de los ejes o grandes temas para el Plan de Desarrollo Institucional se dan en tres niveles complementarios, los ejes de los Lineamientos de Política Institucional, los ejes transversales misionales y los ejes del Plan de Desarrollo Institucional.

Los ejes de los lineamientos de política institucional son:

- Principios orientadores de la Universidad Estatal a Distancia
- Academia
- Poblaciones estudiantiles
- Gestión

Los ejes transversales misionales son:

- Innovación
- Ambiente
- Ética y valores
- Calidad en la gestión
- Responsabilidad social
- Igualdad de género

Los ejes del Plan de Desarrollo Institucional son:

- Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, territorial y nacional
- Formación integral de calidad a lo largo de la vida
- Gobernanza y desarrollo institucional
- Inclusión y sentido de pertenencia
- Transformación digital

Vinculación PLANES 2021-2025 con los LPI 2021-2025

En la figura 4, se presenta la vinculación del PLANES 2021-2025 con los Lineamientos de Política Institucional (LPI) 2021-2025, en la que se evidencia la relación entre las áreas sustantivas del quehacer universitario y los fundamentos organizacionales, funcionales y éticos de nuestra institución.

Los ejes estratégicos establecidos en el PLANES se desarrollarán por medio del trabajo colaborativo de las diversas instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior y favorecerán la mejora de los procesos académicos, administrativos y de vida estudiantil. Por medio de estas acciones, se busca dar respuesta en el próximo quinquenio a los requerimientos del entorno, en un contexto de grandes cambios.

Entre los ejes misionales de la UNED, se encuentran la innovación, el ambiente, la ética y valores, la calidad en la gestión, la responsabilidad social y la igualdad de género, los cuales se deben visualizar con carácter transversal en estos LPI y que se deberán resguardar para que sean inherentes a los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025.

A continuación, se muestra la relación entre los ejes del PLANES 2021-2025 con los ejes de los LPI 2021-2015.

Figura 4. Vinculación del PLANES 2021-2025 con el Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026



Fuente: elaborado por el Centro de Planificación y Programación Institucional, junio, 2022.

2.4 Definición de objetivos, indicadores y metas

La implementación y la evaluación de los Lineamientos de Política Institucional se realizan por medio de la definición de objetivos y acciones estratégicas en el Plan de Desarrollo Institucional, el cual, a su vez, se alinea con el PLANES 2021-2025. Finalmente, la consumación PDI se ejecutarán a través de los objetivos y metas de los planes sectoriales, los planes tácticos y los planes operativos.

Para el seguimiento y la evaluación de la planificación institucional, se cuenta con el “Sistema Estratégico de Indicadores de la Universidad Estatal a Distancia, UNED: indicadores de efectos e impactos”. Además de esta batería de indicadores, se aplicarán estrategias e instrumentos de evaluación específicos, de acuerdo con las características particulares de cada instrumento de planificación.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL

Los Lineamientos de Política Institucional (LPI) abordan un conjunto de problemas y retos que debe afrontar la Universidad Estatal a Distancia (UNED) en el próximo quinquenio. Estos establecen un curso de acción para producir resultados en el corto y mediano plazo, que logren ofrecer una respuesta oportuna y pertinente a las necesidades y desafíos de la sociedad.

Para la implementación exitosa de los LPI, es fundamental articular el quehacer institucional desde un modelo de gestión que incluya criterios de evaluación, procedimientos técnicos y administrativos, responsabilidades, recursos e instrumentos que se aplican en el horizonte temporal de la política, de tal forma que se logren articular los diversos mecanismos de planificación para el fortalecimiento del quehacer institucional.

El Estatuto Orgánico de la UNED, en el artículo 7, inciso b, indica, como una de las funciones de la Asamblea Universitaria Representativa, “Aprobar por votación afirmativa de al menos la mitad más cualquier fracción del total de sus miembros, los lineamientos de política institucional del Plan de Desarrollo, a propuesta del Consejo Universitario”. Por consiguiente, el principal medio para la implementación de los LPI es el Plan de Desarrollo Institucional, así como los planes sectoriales derivados de este y los correspondientes planes operativos de cada dependencia.

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.

Capítulo II. Academia

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.

MARCO ESTRATÉGICO

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.

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.

Valores

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.

Criticidad: 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.

Factores claves 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.

Ejes estratégicos

Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, territorial y nacional

Desde finales de los años ochenta, en el mundo se viene dando espacio a la discusión sobre el ambiente, la mitigación del impacto ambiental y su interrelación directa con las actividades económicas y sociales del ser humano. Así, a partir del informe *Nuestro futuro común* de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), se adopta el concepto de “desarrollo sostenible”, definiéndolo como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (párr. 1), y se promueve el análisis sobre el aprovechamiento racional de los recursos. Dicha propuesta ha sido la base de posteriores acuerdos internacionales que dan lugar a pensar alternativamente, considerando para ello los tres pilares del desarrollo: económico, social y ambiental, así como la influencia de los diferentes actores que intervienen.

Esta apuesta alternativa conlleva a la redefinición de las metas de la sociedad y de los medios para lograrlas, con una visión a largo plazo y operacionalizados a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales plantean temas claves relacionados con derechos humanos, inclusión social, equidad, cuidado del ambiente y mitigación del impacto de la contaminación, cambio climático, así como la relevancia de establecer alianzas para lograr los objetivos, entre otros.

La universidad cumple un papel clave tanto en el desarrollo sostenible, visto globalmente, como en el quehacer en los territorios y en el ámbito nacional, al ser parte integrante de los actores sociales que confluyen en estos cotidianamente. Forma parte del “proceso de comprensión del territorio para la construcción, recreación, reconocimiento, difusión y extensión del conocimiento que aborda el territorio de forma integral desde sus sedes universitarias mediante el despliegue de sus áreas sustantivas, las cuales deben entender y sistematizar las necesidades de las comunidades en conjunto con otros actores territoriales para la toma de decisiones oportunas, viables y pertinentes que coadyuven al desarrollo” (UNED, 2020).

La universidad aporta al desarrollo nacional como actor territorial que democratiza la educación; genera oportunidades para una inserción real, equitativa e igualitaria en la sociedad; realiza un amplio y respetuoso diálogo intercultural; atiende la problemática socioambiental; y participa activamente en los territorios con actividades docentes, de investigación y de extensión, y de proyección cultural pertinente, que contribuyan con la transformación ambiental, social, económica, política y cultural en la comunidad nacional.

Formación integral de calidad a lo largo de la vida

La UNED, como institución de educación superior pública, ha de propiciar una formación de calidad, innovadora y pertinente con los requerimientos de la sociedad actual y futura que responda, de manera efectiva, a las necesidades y expectativas de sus poblaciones estudiantiles por medio de sus servicios académicos, administrativos y de vida estudiantil, para facilitar el ingreso, la permanencia y el logro académico de las poblaciones estudiantiles.

Para ello, fortalece el modelo de educación a distancia con apoyo de las tecnologías digitales mediadas de manera didáctica, de los materiales y recursos educativos en diversos formatos que favorezcan los diversos estilos y ritmos de aprendizaje y las condiciones socioculturales; esto propicia una evaluación formativa, sumativa y auténtica de los aprendizajes que sea innovadora, rigurosa, válida y confiable.

En concordancia con su misión democratizadora y valorando la educación como un derecho humano y como elemento indispensable para la movilidad social, se ofrece acompañamiento a las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad con programas de vida estudiantil, propedéuticos y de alfabetización digital, para lograr equidad en el acceso e igualdad de condiciones, e incentivar la formación y crecimiento de sus estudiantes y graduados a lo largo de toda la vida. De igual manera, se favorece el desarrollo integral y humanista del estudiantado, así como las capacidades de aprendizaje continuo, para el logro de una vida plena y satisfactoria para sí mismo, con sentido de servicio y aporte al país y al mundo.

Se promueve la articulación permanente de la docencia, la investigación y la extensión, como áreas académicas claves con las que se atienden las necesidades emergentes en y desde los territorios, para brindar aportes a la divulgación y enriquecimiento de la cultura, a la libre expresión, al análisis crítico y propositivo de la realidad y al fortalecimiento de nuestra democracia.

En concordancia con estos propósitos, la UNED prioriza los procesos de certificación y acreditación de la calidad de su oferta formativa y los servicios, como medio de dar garantía pública de su compromiso con la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas.

Gobernanza y desarrollo institucional

En respuesta al impulso de la nueva gestión pública, los procesos de modernización y la necesidad de reorganizar y mejorar la administración, los países se han visto obligados a impulsar cambios sustantivos en las instituciones y a incorporar nuevas herramientas de gestión que les permitan renovar sus formas de gobierno y, con ello, mejorar el desempeño y adaptarse a los cambios constantes del contexto.

Los retos de la modernización y sus implicaciones en la gestión pública impulsan la participación ciudadana en los procesos de planificación, el monitoreo y la evaluación como una herramienta de gestión orientada hacia los resultados, la optimización de los recursos, la profesionalización del personal y el desarrollo de sus habilidades y capacidades, así como la flexibilización de la gobernanza en los distintos niveles de una organización.

Esto ha propiciado que, internamente, en las instituciones se reflexione y actúe sobre nuevas formas y estrategias que les permitan fortalecer la organización y la gestión interna, para mejorar la calidad de los servicios institucionales (Ministerio de Planificación y Política Económica, 2021) y, a su vez, “aumentar la eficiencia y productividad de sus actividades [...] con el propósito de lograr el mejor cumplimiento de los objetivos” (Poder Ejecutivo, 2013, Art. 36).

Por su parte, la gobernanza institucional comprende el “conjunto de principios, estándares y prácticas de buen gobierno que coloquen al ciudadano en el centro de su gestión, donde el ingrediente principal es el compromiso de la máxima autoridad de dirigir acorde a la razón de ser de su organización, cumpliendo así su fin social” (De León, 2021, párr. 1). De manera que una organización que gestiona los recursos públicos, sobre la base de directrices de buena gobernanza, los administra conforme a las necesidades y expectativas de sus poblaciones de interés para generar valor público. Además, como parte de estas directrices, se consideran los aspectos vinculados con la participación social, la gestión de las poblaciones de interés, la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad social y la ética.

De esta forma, la Universidad Estatal a Distancia, a partir de las reflexiones anteriores, considera que la buena gobernanza lleva implícito el crecimiento y la

madurez institucional. Por esta razón, como uno de sus ejes en la planificación estratégica, define la buena gobernanza y el crecimiento institucional, los cuales implican la definición e implementación de estrategias, principios, estándares de calidad y buenas prácticas que consideren a las poblaciones de interés como centro de su gestión universitaria, para garantizar la sostenibilidad financiera y una adecuada rendición de cuentas. Lo anterior conlleva al uso transparente y eficiente de los recursos públicos, el respeto a los derechos humanos y el pluralismo político, entre otros.

Inclusión y sentido de pertenencia

La universidad, en concordancia con los principios que sustentan su creación, su marco estratégico y la legislación nacional e internacional atinente, propicia y ejecuta acciones en escenarios de igualdad y equidad para garantizar la inclusión de la población, particularmente, aquella vulnerabilizada históricamente, en condiciones de riesgo y rezago.

La universidad concibe la inclusión como el derecho de todas las personas a recibir educación de calidad, que contribuya a su desarrollo personal y profesional, a mejorar su calidad de vida y la de su entorno familiar.

Con las acciones realizadas para garantizar la inclusividad, también se refuerza el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, el cual está formado por las percepciones y valoraciones que las personas tienen sobre las actividades que se desarrollan en la institución y sus servicios.

El sentido de pertenencia coadyuva a que quienes trabajan en ella y acceden directamente a sus servicios tengan una identificación fuerte con la institución, lo cual contribuye a la búsqueda de la excelencia en las diversas dinámicas que se efectúan.

En consecuencia, es indispensable que la universidad oriente su accionar a promover el respeto, la ética, la atención de calidad; a prevenir y erradicar la desigualdad, la discriminación, el hostigamiento sexual, el acoso en el ámbito laboral y académico.

Se deben promover el pensamiento autónomo, el fortalecimiento de los programas de becas y apoyo estudiantil para la inclusión social, en los que prevalezca la igualdad social, la sostenibilidad y la justicia territorial, así como la pluriculturalidad, el multilingüismo y el respeto por la diversidad de cada una de las poblaciones con acciones afirmativas por la igualdad y la equidad de oportunidades.

Transformación digital

Dentro de las tendencias mundiales, entre los aspectos claves que se visualizan en el ámbito de la educación superior y que marcan un fuerte impacto en nuestro quehacer, se encuentra la Industria 4.0, la cual se define como una nueva forma de producir mediante la adopción de tecnologías enfocadas en la interconectividad, la automatización y el intercambio de datos en tiempo real. Está estrechamente relacionada con el papel de las tecnologías en la educación, en las formas de entrega de la docencia y del cómo se aprende, en la vida cotidiana y la sociedad, en el cambio cultural y en la “forma de hacer las cosas”.

La Industria 4.0 tiene implicaciones para la sociedad y la educación; por tanto, refiere a cambios constantes en los modos de producción, consumo y servicios; en las formas de comunicarnos, de relacionarnos, de vivir, de gestionar la innovación y la organización, de trabajar y de relacionarnos en el entorno laboral, entre otros. Esto implica nuevos conocimientos y competencias relativos a los procesos de modernización y digitalización de la enseñanza, del aprendizaje, de los materiales y recursos educativos y de los procesos administrativos; el uso de la analítica de datos y de la predictiva en los procesos y en la toma de decisiones; es decir, promueve la innovación, la adaptación y la actualización constante.

Esta tendencia representa un reto para la educación superior, así como una oportunidad para promover la equidad, el acceso, la permanencia y el logro estudiantil. Sin embargo, se requiere crear las condiciones adecuadas para su atención, especialmente en los procesos de transformación digital.

La transformación digital propicia un modelo de gestión organizacional que utiliza las tecnologías de información y comunicación de manera estratégica; que permite la mejora continua en la gestión, la simplificación y automatización de los procesos, la ampliación de los servicios y recursos digitales, la adaptación al contexto y una mayor competitividad. Todo ello enfocado en la experiencia de la persona, a quien se le debe garantizar siempre el derecho a la educación.

De igual manera, las acciones estratégicas de la transformación digital requieren concentrarse en impulsar un talento humano innovador, que propicien una mejora en la calidad de vida de sus colaboradores, en su productividad y en nuevos esquemas laborales para el trabajo colaborativo y, con ello, el desarrollo laboral, tanto de la institución como de las comunidades donde la UNED está presente.

Consecuentemente, se define la transformación digital como una estrategia de cambio organizacional, centrada en la experiencia del estudiantado, del personal universitario y de las otras poblaciones de interés, mediada tecnológicamente para su adaptación exitosa a entornos cambiantes.

PLAN DE ACCIÓN

Eje: Aporte de la UNED al desarrollo sostenible, territorial y nacional

Estrategia 1.1

Objetivo estratégico: promover la equidad territorial y la inclusión social en el acceso a la educación, a partir de acciones institucionales que incluyan las realidades territoriales, nacionales y sectoriales (económicas, sociales, culturales, etarias, de discapacidad, género y otras).

Responsable: Rectoría

Acción estratégica	Responsables
1.1.1 Establecimiento de la oferta académica con visión prospectiva, pertinencia social y congruente con el contexto territorial, nacional e internacional.	Vicerrectoría Académica Escuelas PACE DIREXTU DAES
1.1.2 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.	DIC Vicerrectoría Académica Escuelas Vicerrectoría de Investigación Dirección de Extensión DAES
1.1.3 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.	Dirección de Centros Universitarios Escuelas Rectoría Sedes universitarias CONED DIREXTU DAES
1.1.4 Ampliación de la cobertura del CONED, con énfasis en las sedes universitarias que se ubiquen en cantones con menor índice de desarrollo social (IDS).	Dirección de Centros Universitarios Rectoría Sedes universitarias CONED
1.1.5 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.	Escuelas CONED DIREXTU DAES Sedes universitarias

Estrategia 1.2

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: Vicerrectoría de Investigación y Dirección de Extensión Universitaria

Acción estratégica	Responsables
1.2.1 Ejecución de investigaciones y proyectos de extensión, articulados con la docencia a distancia de la	Vicerrectoría de Investigación Escuelas

universidad, que apoyen en la formulación e implementación de políticas públicas territoriales	Sedes universitarias DIREXTU DAES
1.2.2 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.	Vicerrectoría de Investigación Escuelas Sedes universitarias DIREXTU
1.2.3 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.	Vicerrectoría de Investigación Escuelas Sedes universitarias DIREXTU DIC DAES
1.2.4 Participación en el proceso de gestión de las agendas de desarrollo territorial para construir ofertas de servicios educativos más pertinentes.	DIREXTU Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación Escuelas Sedes universitarias CONRE

Estrategia 1.3

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: **Vicerrectoría de Investigación y Dirección de Extensión Universitaria**

Acción estratégica	Responsables
1.3.1 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.	Vicerrectoría de Investigación Escuelas Sedes universitarias DIREXTU DIC
1.3.2 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.	Vicerrectoría de Investigación DIC Escuelas Sedes universitarias DIREXTU
1.3.3 Generar relaciones de colaboración permanente entre la universidad y los actores locales, regionales y nacionales, para el abordaje de sus problemáticas y necesidades.	Vicerrectoría de Investigación Escuelas Sedes universitarias DIC DIREXTU

Estrategia 1.4

Objetivo estratégico: 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.	
Responsable: Rectoría	
Acción estratégica	Responsables
1.4.1 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.	VIPLAN DAES DICU DIREXTU Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Escuelas DTIC Sedes universitarias
1.4.2 Transformación y modernización de las sedes universitarias para que se conviertan en centros de vinculación con los territorios.	VIPLAN DAES IFCMDL DICU Sedes universitarias DIREXTU Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Vicerrectoría Ejecutiva Escuelas
1.4.3 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.	CIEI VIPLAN
1.4.4 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.	Sedes universitarias DIREXTU Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Escuelas DICU IFCMDL
1.4.5 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.	Rectoría

Eje: Formación integral de calidad a lo largo de la vida

Estrategia 2.1

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: **Vicerrectoría Académica**

Acciones estratégicas	Actores claves
2.1.1 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.	Escuelas Vicerrectoría Académica PACE DPMD CONRE Consejo Universitario VIPLAN DIREXTU
2.1.2 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.	Escuelas Vicerrectoría Académica Sedes universitarias DAES DIREXTU DEFE
2.1.3 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.	Escuelas Vicerrectoría Académica Sedes universitarias DAES DIREXTU DEFE
2.1.4 Actualización y diversificación de la oferta académica con una visión prospectiva, que responda de manera oportuna y pertinente al contexto laboral, social y cultural.	Vicerrectoría Académica Escuelas PACE CIEI
2.1.5 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.	Escuelas Posgrados Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación Institutos y Centros de Investigación
2.1.6 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.	PACE Escuelas Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación CIEI Dirección de Extensión Universitaria
2.1.7 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.	Escuelas DAES PACE DIREXTU PACE Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación
2.1.8 Internacionalización del currículo de la oferta académica en todos los niveles educativos, que incorpore iniciativas de intercambio académico, movilidad de estudiantes y personal docente.	Escuelas Vicerrectoría Académica Dirección de Internacionalización y Cooperación (DIC)

	Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes Vicerrectoría de Investigación DIREXTU
2.1.9 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.	DIC Vicerrectoría Académica Escuelas Vicerrectoría de Investigación DIREXTU
2.1.10 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.	Rectoría Vicerrectorías Dirección Financiera
2.1.11 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.	DIC Vicerrectoría Académica Escuelas Vicerrectoría de Investigación DIREXTU Vicerrectoría de Planificación FUNDEPREDI
2.1.12 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.	Vicerrectoría Académica Escuelas IGESCA Vicerrectoría de Investigación (posgrados)
2.1.13 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.	Vicerrectoría Académica Escuelas Vicerrectoría de Planificación Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Ejecutiva Rectoría
2.1.14 Inclusión de la universidad en ránquines 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.	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Planificación Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Ejecutiva Rectoría Consejo Universitario Dirección de Extensión Universitaria
2.1.15 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.	Vicerrectoría Académica Escuelas DIREXTU CECED Unidad de Capacitación y Becas FUNDEPREDI
2.1.16 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.	Vicerrectoría Académica Escuelas DAES

Estrategia 2.2

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: **Vicerrectoría Académica**

Acciones estratégicas	Actores claves
2.2.1 Integración de la radio y la televisión como apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje y a la difusión cultural.	DPMD Onda UNED Escuelas Vicerrectoría Académica DIREXTU Vicerrectoría de Investigación
2.2.2 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.	Vicerrectoría Académica Escuelas DPMD DTIC DIREXTU
2.2.3 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.	Vicerrectoría Académica Escuelas DPMD DIREXTU
2.2.4 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.	Dirección de Producción de Materiales Didácticos OndaUNED OIMERCOM Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación

Estrategia 2.3

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: **Vicerrectoría de Investigación**

Acciones estratégicas	Actores claves
2.3.1 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.	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Escuelas COMIEX DIREXTU DAES
2.3.2 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.	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Escuelas CIEI
2.3.3 Desarrollo de estrategias de difusión y divulgación de la producción científica, especialmente las realizadas por la comunidad universitaria, coherente con el diálogo de saberes	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Planificación DIREXTU

Eje: Gobernanza y desarrollo institucional

Estrategia 3.1

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: **Vicerrectoría Ejecutiva y Vicerrectoría Académica**

Acciones estratégicas	Actores claves
3.1.1 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.	Oficina de Recursos Humanos Unidad de Capacitación y Becas CECED
3.1.2 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.	Rectoría Vicerrectoría Ejecutiva Recursos Humanos
3.1.3 Diseño de un plan estratégico de becas que propicie el fortalecimiento de capacidades en temas de interés prospectivo de la institución.	Rectoría Vicerrectorías Becas

Estrategia 3.2

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: **Vicerrectoría de Planificación**

Acciones estratégicas	Actores claves
3.2.1 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.	CPPI VIPLAN Rectoría Consejo Universitario
3.2.2 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.	Editorial Vicerrectoría Ejecutiva

3.2.3 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.	Dirección de Producción de Materiales Didácticos Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Planificación
3.2.4 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.	Consejo Universitario Rectoría DAES DIREXTU Vicerrectoría Ejecutiva Vicerrectoría Académica

Estrategia 3.3

Objetivo estratégico: 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.	
Responsable: Dirección Financiera	
Acciones estratégicas	Actores claves
3.3.1 Implementación de planes para la sostenibilidad de las inversiones en tecnología, infraestructura, becas estudiantiles y desarrollo del talento humano.	Dirección Financiera Vicerrectoría Ejecutiva DAES
3.3.2 Implementación de estrategias de sostenibilidad financiera que incluya la generación de ingresos y el uso racional de los recursos.	Dirección Financiera Vicerrectoría Ejecutiva
3.3.3 Mejoramiento de la administración de proyectos, garantizando la dirección, supervisión, evaluación, sistematización y control en la ejecución, de forma coordinada y planificada.	Dirección Financiera Vicerrectoría Ejecutiva Vicerrectoría de Planificación
3.3.4 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.	OIMERCOM OFIDIVE Vicerrectoría Ejecutiva

Estrategia 3.4

Objetivo estratégico: 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.	
Responsable: Vicerrectoría de Planificación	
Acciones estratégicas	Actores claves
3.4.1 Transversalización en las actividades universitarias de docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y gestión administrativa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Rectoría Vicerrectores Jefes y directores

3.4.2 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.	PROCI Todas las dependencias Equipo Técnico de Gestión de Riegos de desastres
3.4.3 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.	CIEI Vicerrectoría Planificación
3.4.4 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.	CIEI Vicerrectoría Planificación CONRE

Estrategia 3.5

Objetivo estratégico: ejercer el autogobierno y la autoorganización, de manera responsable, para la defensa de la autonomía universitaria y el posicionamiento institucional ante la sociedad.

Responsable: **Rectoría**

Acciones estratégicas	Actores claves
3.5.1 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.	Rectoría DAES Vicerrectoría Académica DIREXTU OIMERCOM Sedes universitarias
3.5.2 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.	Rectoría DAES Vicerrectoría Académica DIREXTU Sedes universitarias
3.5.3 Implementación de mecanismos de gobierno, gestión y rendición de cuentas que para el ejercicio eficiente y transparente de la autonomía universitaria.	Rectoría Vicerrectoría de Planificación

Estrategia 3.6

Objetivo estratégico: consolidar el valor público de la universidad por medio del fortalecimiento de sus bases y principios para potenciar su legitimidad ante la sociedad.

Responsable: **Rectoría**

Acciones estratégicas	Actores claves
3.6.1 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.	Rectoría Todas las dependencias

3.6.2 Implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación del valor público de la UNED.	Rectoría Vicerrectoría de Planificación CIEI
3.6.3 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.	Rectoría Vicerrectoría de Planificación OIMERCOM Vicerrectoría de Investigación (INVESTIGA)

Estrategia 3.7

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: **Rectoría**

Acciones estratégicas	Actores claves
3.7.1 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.	Rectoría CPPI Vicerrectoría de Planificación Todas las dependencias Equipo Líder de Transformación Digital
3.7.2 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.	Rectoría CPPI Vicerrectoría de Planificación Todas las dependencias Equipo Líder de Transformación Digital
3.7.3 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.	Rectoría CPPI Vicerrectoría de Planificación Todas las dependencias Equipo Líder de Transformación Digital

Eje: Inclusión y sentido de pertenencia

Estrategia 4.1

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: **Dirección de Asuntos Estudiantiles**

Acciones estratégicas	Actores claves
4.1.1 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	DAES Sedes universitarias FEUNED

estudiantes, así como su involucramiento en los espacios universitarios de participación y representación.	
4.1.2 Diversificar los instrumentos, estrategias y apoyos complementarios como una acción directamente vinculada con la democratización de la educación superior y la inclusión educativa.	DAES Sedes universitarias FEUNED
4.1.3 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.	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación Escuelas DAES DIREXTU Sedes universitarias FEUNED y comunidad estudiantil
4.1.4 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.	DAES Sedes universitarias FEUNED y comunidad estudiantil.
4.1.5 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.	Vicerrectoría Académica Instituto de Género Escuelas DAES DIREXTU Vicerrectoría de Investigación Oficina de Recursos Humanos Sedes universitarias FEUNED y comunidad estudiantil DEFE

Estrategia 4.2

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: Rectoría

Acciones estratégicas	Actores claves
4.2.1 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.	Consejo Universitario CONRE Recursos Humanos Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación Escuelas DIREXTU Sedes universitarias FEUNED y comunidad estudiantil
4.2.2 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.	Consejo Universitario CONRE Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación Escuelas

	DAES DIREXTU Sedes universitarias FEUNED y comunidad estudiantil
--	---

Eje: Transformación digital

Estrategia 5.1

Objetivo estratégico: 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.	
Responsable: Rectoría	
Acciones estratégicas	Actores claves
5.1.1 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.	Consejo de Rectoría Consejo Universitario Comisión Institucional de Ética y Valores
5.1.2 Implementación de acciones afirmativas para posibilitar el acceso a la tecnología y la conectividad a las poblaciones usuarias más vulnerables.	DAES DTIC Sedes universitarias Equipo de Vinculación Estudiantil de Transformación Digital
5.1.3 Implementación de una estrategia articulada que desarrolle las competencias y conocimientos requeridos por las personas funcionarias para la transformación digital.	Oficina de Recursos Humanos COBI CECED Equipo de Cultura Organizacional de Transformación Digital
5.1.4 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.	DAES CIEI Equipo de Procesos de Transformación Digital Vicerrectoría de Planificación CPPI
5.1.5 Implementación de una estrategia para el desarrollo de una cultura organizacional innovadora, adaptable al cambio y con nuevos liderazgos requeridos para la transformación digital.	Equipo de Cultura Organizacional de Transformación Digital Equipo de Liderazgo de Transformación Digital Oficina de Recursos Humanos
5.1.6 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.	DAES Escuelas Vicerrectoría Académica Equipo de Competencias Digitales de Transformación Digital CIDREB DIREXTU
5.1.7 Implementación del uso de la analítica de datos y predictiva, que brinde información para la toma de	DAES DTIC

decisiones oportuna, en procura de la permanencia y del logro académico de la población estudiantil.	Equipo de Tecnología y Datos de Transformación Digital
5.1.8 Vinculación de la población estudiantil con el desarrollo de proyectos de transformación digital para que estos sean pertinentes a sus necesidades y contextos.	DAES Escuelas Equipo de Vinculación Estudiantil de Transformación Digital Sedes universitarias

Estrategia 5.2

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: Vicerrectoría de Planificación y la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones

Acciones estratégicas	Actores claves
5.2.1 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.	DTIC VIPLAN CETIC
5.2.2 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.	DTIC VIPLAN CETIC
5.2.3 Fortalecimiento de las capacidades de adaptación de la comunidad estudiantil al modelo de educación a distancia por medio de los entornos virtuales de aprendizaje.	Vicerrectoría Académica DAES Vicerrectoría de Investigación
5.2.4 Incremento de la disponibilidad de los servicios, recursos digitales y materiales de apoyo, ofrecidos al estudiantado, con el fin de coadyuvar a la accesibilidad y conectividad requerida en su proceso de enseñanza aprendizaje.	Vicerrectoría Académica DAES Vicerrectoría de Investigación
5.2.5 Mejora de los servicios estudiantiles a través de una estrategia de atención flexible, inmediata y sincrónica.	DAES

Estrategia 5.3

Objetivo estratégico: 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.

Responsable: Vicerrectoría Ejecutiva

Acciones estratégicas	Actores claves
5.3.1 Fortalecimiento del teletrabajo en el extranjero para el desarrollo personal y profesional de las personas funcionarias que lo requieran.	ORH COBI
5.3.2 Implementación de una estrategia de rediseño de los espacios físicos en la universidad, con el fin de optimizar	Vicerrectoría Ejecutiva Vicerrectoría de Planificación

los recursos institucionales y adaptarse a las tendencias actuales de trabajo flexible.	Todas las dependencias de la universidad
5.3.3 Fortalecimiento de acciones que promuevan estilos de vida saludables en las personas teletrabajadoras en procura del balance entre lo laboral, familiar y personal.	Vicerrectoría Ejecutiva Oficina de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2007). El Aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 5-32.
- De León, T. (16 de noviembre de 2021). Obtenido de Gobernanza Institucional: Elementos clave de compliance en la gestión pública. World Compliance Association. <https://www.worldcomplianceassociation.com/2688/articulo-gobernanza-institucional.html>
- Arce, R., & Bermúdez, L. (2017). Indicadores vinculados a los ejes estratégicos. Plande mejoramiento institucional "Fortalece la educación a distancia" y el modelo educativo de la UNED. UNED: Acuerdo de Mejoramiento Institucional.
- Armijo, M. (2009). Presentación Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el Sector Público. Naciones Unidas.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/RES/70/1 (25 de septiembre de 2015).
- Brunner, J. (2016). Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2016. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). <http://www.cinda.cl/wp-content/uploads/2016/11/CINDA-2012-Informe-de-Educaci%C3%B3n-Superior-INTERIOR-101-1.pdf>.
- Castellón R., L. (2015). Construcción de Indicadores. Taller Construcción de Indicadores. CICAP, UCR.
- Guevara, G., Granados, J., & Arce, R. (2016). Evaluación del Plan de Desarrollo 2011-2015.
- Contraloría General de la República. (2017). Índice de Gestión Institucional (IGI).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Acerca de Desarrollo Sostenible*. <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- Consejo Nacional de Rectores (2017). *Sexto Informe Estado de la Educación*. Programa Estado de la Nación.
- Consejo Nacional de Rectores (2019). *Séptimo Informe Estado de la Educación*. Programa Estado de la Nación.
- Gadea Saguier, C. (2015). Desafíos de la gobernanza para una gestión pública. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(1), 1-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5763003>
- Gómez Díaz de León, C. (2013). Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Desafíos en su implementación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8, 177-194.
- Gutiérrez, K. (2007). El Papel de la Prospectiva en las Instituciones Universitarias desde una Perspectiva Conceptual. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, 21, 79-91. <http://biblo.una.edu.ve/ojs/index.php/IIE/article/view/547>.
- Labarca, G. (2006). Las Instituciones de Formación Profesional (IFP) en América Latina y el Caribe y las Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC). Naciones Unidas.
- Ley No. 6227 de 1978. Ley General de la Administración Pública. 26 de octubre de 1978. La Gaceta, No. 203.
- Ley No. 8292 del 2004. Ley General de Control Interno. 29 de octubre de 2004. Gaceta No. 212.
- Ley No. 6044 de 1977. Ley de Creación de la UNED. 12 de marzo de 1977. La Gaceta N° 50.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Ministerio de Hacienda. (2014). Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación presupuestaria y evaluación estratégica del Sector Público. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Análisis del Desarrollo. (2016). *Guía para la elaboración de políticas*. MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación y Política Económica. (15 de noviembre de 2021). Modernización Institucional. <https://www.mideplan.go.cr/modernizacion-institucional>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022. MIDEPLAN.

Moreno-Brid, J., & Ruiz-Nápoles, P. (2009). La educación superior y el desarrollo económico en América Latina. Naciones Unidas.

Naciones Unidas. (s. f.) Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos. [ohchr.org/es/good-governance#:~:text=EL%20concepto%20de%20hace,evaluación%20al%20proceso%20de%20gobernar](https://www.ohchr.org/es/good-governance#:~:text=EL%20concepto%20de%20hace,evaluación%20al%20proceso%20de%20gobernar)

Naciones Unidas (ONU). (2021). *Desarrollo sostenible. Antecedentes*. <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Procuraduría General de la República. (15 de noviembre de 2021). Ley 5525 sobre la Ley de Planificación Nacional sobre la Eficiencia de la Administración Pública. Sistema Costarricense de Información Jurídica, SCIJ. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=109848¶m2=1&strTipM=TC&IResultado=3&strSim=simp

Rama, C. (2009). La tendencia a la masificación de la cobertura de la educación superior en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación* (pp. 173-195). www.rieoei.org/rie50a09.pdf.

Ramírez, C. (2015). Desafíos de las universidades latinoamericanas. Educación y justicia social: la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) en el contexto de la globalización neoliberal. Ponencia presentada para el XXX Congreso ALAS Costa Rica, 29 de noviembre al 4 de diciembre del 2016. San José, Costa Rica.

Román, I. (2017). Desafíos de la educación superior en Costa Rica sobre resultados del Estado de la Educación. <http://audiovisuales.uned.ac.cr/mediateca/videos/1556/desaf%C3%ADos:-v-informe-estado-de-la-educaci%C3%B3n,-isabel-roman-vega>.

Universidad Estatal a Distancia. (2002). Modelo Pedagógico de la UNED. UNED.

Universidad Estatal a Distancia. (2010). Modelo de Planificación de la UNED. UNED.

Universidad Estatal a Distancia. (2011). Plan de Desarrollo Institucional: 2011-2015. UNED.

Universidad Estatal a Distancia. (2012). Plan de Mejoramiento Institucional "Fortalece la educación a distancia". UNED.

Universidad Estatal a Distancia. (2015). Lineamientos de Política Institucional 2015-2019. UNED.

Universidad Estatal a Distancia. (2017). Informe de Labores 2016. UNED.

Universidad Estatal a Distancia. (2020). Modelo Estratégico de Vinculación Territorial. Documento borrador presentado al Consejo Universitario de la UNED. Inédito.

Universidad Estatal a Distancia. (2019). Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio. UNED.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). Educación superior y Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://es.unesco.org/themes/educacion-superior/ods>.

Unidad Coordinadora del Proyecto Institucional. (2016). Plan de Sostenibilidad del Acuerdo de Mejoramiento Institucional (AMI). UNED.

Unidad Coordinadora del Proyecto Institucional. (2013-2017). Reporte de progreso del Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior Costarricense. UNED.

Unidad Coordinadora del Proyecto Institucional. (2017). Presentación indicadores de desarrollo e intermedios. UNED.

Unidad Coordinadora del Proyecto Institucional. (2017). Compromiso Social a la Sociedad Costarricense, comportamiento de la matrícula: período 2010-2017. UNED.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (9 de octubre de 1998). La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>.

UNED. (2013). Misión de la UNED. <https://www.uned.ac.cr/rectoria/myv>.