



GREIBIN

VILLEGAS BARAHONA

RECTOR 2024 - 2029



UNED

Plan de Trabajo

Es tiempo de hacer

Universidad Estatal a Distancia

gvillegas@uned.ac.cr

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	5
GESTIÓN UNIVERSITARIA, PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	12
1 Vincular todos los Lineamientos de Política Institucional (LPI) con el presupuesto	12
1.1 Propuesta para supervisar y evidenciar el cumplimiento de los LPI	13
2 Simplificación de trámites, democratización de la toma de decisiones institucionales y reducción de la dependencia del rector en la toma de decisiones	17
2.1 Depuración y concordancia de normas	18
2.2 Reforma legal funcional de una aplicación jurídica paliativa a una preventiva	18
2.3 Creación de normativa procesal más eficiente	19
2.4 Impacto de la gestión administrativa y la simplificación de trámites, el mayor cuello de botella para la toma de decisiones en la institución es el Rector	19
3 Actuar de manera responsable con el presupuesto institucional	22
3.1 La distribución del FEES entre universidades, una realidad que debe cambiar y por lo que hay que luchar a lo interno de CONARE	24
3.2 La persona rectora tiene demasiado poder sobre el presupuesto	26
3.3 Potenciar al máximo los ingresos de FUNDEPREDI	26
3.4 Revisión, modificación y ajustes de artículos del reglamento de FUNDEPREDI para impactar en la economía de la UNED	27
3.5 Alcanzar a las poblaciones de estudiantes que desean ingresar a la universidad pública	29
3.6 Estrategia para gestionar los gastos institucionales	32
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	37
4 Conceptualización del desarrollo y transformación del potencial del talento humano para mejorar las decisiones estratégicas en la Dirección de Recursos Humanos	37
4.1 Un cambio de mentalidad: Dejar viejos paradigmas para migrar de jefes a líderes que potencien el desarrollo de los equipos	38
4.2 Reconceptualización de la gestión del talento humano y hacer la transición de procesos operativos a estratégicos para potencializar los talentos del personal	38

4.3 Potenciar el uso de software y tecnología avanzada en la gestión del talento humano	39
4.4 Promoción de un clima organizacional caracterizado por un ambiente de confianza, colaboración, respeto, transparencia y empoderamiento de las personas funcionarias	39
4.5 Promoción de equipos de alto rendimiento	39
5 Aprovechar la experiencia profesional de funcionarios académicos para agilizar la transformación de la UNED del futuro	41
5.1 Evaluación del desempeño a las autoridades superiores realizado por la AUR, se inhiben los evaluados	43
5.2 Justificación para la Evaluación del Desempeño de las Autoridades Superiores de la Universidad Estatal a Distancia	44
6 Consejo permanente de notables académicos y administrativos de la UNED y expertos externos del sector privado, productivo y académico del país	45
INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA	47
7 La investigación en la UNED y su vinculación con la Academia	47
7.1 Vinculación entre la Academia, la Investigación y la extensión universitaria en la UNED y potenciar el crecimiento institucional por medio de la producción científica	49
7.2 Aporte proyectado de los estudiantes y tutores al crecimiento institucional	50
ACADEMIA	54
8 La Academia y transformación gradual hacia un diseño curricular flexible	54
8.1 Diseño curricular flexible	55
8.2 Transformación gradual hacia diseños curriculares flexibles	59
8.3 Fundamentación Teórica	59
8.4 Beneficios del diseño de currículo flexible para los estudiantes	61
8.5 La motivación de los estudiantes crece a lo largo del proceso de aprendizaje.....	62
8.6 Beneficios del diseño de currículo flexible para la institución	63
VIDA ESTUDIANTIL	65
9 Acciones pertinentes e inmediatas para el desarrollo de los estudiantes y el movimiento estudiantil (FEUNED). Impactar positivamente a los estudiantes de todo el país	65
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACION TERRITORIAL	70
10 La extensión universitaria y la vinculación con los territorios de la mano con las Sedes Universitarias como generadoras del crecimiento institucional y su propio desarrollo económico	70

INFORMACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN TODOS LOS PROCESOS DE LA UNED	73
11 Toma de decisiones basada en la evidencia y los sistemas de información	73
11.1 Democratizar el acceso a los datos estadísticos	75
11.2 Inteligencia artificial en la UNED	77
OTROS TEMAS DE INTERÉS INSTITUCIONAL	80
12 Temas que son obligatorios en la agenda de la persona rectora	80
12.1 Defensa de la autonomía universitaria y derecho adquirido por la Constitución Política de Costa Rica sobre el FEES	80
12.2 Apoyo a la Agenda 2030	81
12.3 Superar la acreditación de CONARE y buscar la acreditación internacional de las carreras así como potenciar con más recursos la acreditación ante CONARE	82
12.4 Desarrollo de un sistema de información estadística que de soporte a todo el proceso de acreditación	83
APÉNDICES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

Introducción

Estamos viviendo una época de cambio vertiginoso, una transformación global sin precedentes impulsada por la tecnología, potenciada por la inteligencia artificial (IA) y las nuevas formas de interacción social. El mundo de la educación no es una excepción. La educación, particularmente a nivel universitario, está siendo remodelada por el entorno de manera constante. Las perspectivas de futuro junto a los retos para las próximas décadas son inmensas y su impacto en la formación de futuros profesionales es indiscutible.

El panorama educativo global nos exige adaptarnos a ser ágiles y resilientes, a transformar nuestros métodos y enfoques, y a su vez, forjar caminos inexplorados en la búsqueda de un futuro mejor. En este contexto, es un honor entregarles el programa de trabajo político que tiene como objetivo presentarme como candidato a la Rectoría de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) 2024-2029 y solicitar su apoyo para que juntos construyamos esa visión de UNED que el contexto nos demanda.

Los temas universitarios en la UNED son amplios y variados, muchos son atendidos en el día a día, otros no lo son, y no existe expectativa inmediata de que sean tratados. De estos últimos, pretendo priorizar la atención en mi programa de trabajo, porque considero que son los que transformarán la UNED actual a la UNED del futuro. Mi propuesta se cimienta en once pilares fundamentales, que abordan los retos actuales y futuros de nuestra institución, estos referenciados en áreas de gestión universitaria, planificación institucional, financiera y administrativa, desarrollo del talento humano, investigación universitaria, académica, vida estudiantil, extensión y vinculación territorial, gestión de la información, también se señalan como relevantes temas que deben ser obligatorios en la agenda de la Rectoría.

Creo en una planificación **institucional, administrativa y financiera** sólida, que organiza y gestiona de manera eficiente todas las demás áreas de la institución para que el trabajo que realiza todo el funcionariado no solo sea coherente y alineado con la visión global, sino también impregnado de pasión y compromiso, reflejando en cada acción la esencia y valores de la UNED. Es esta planificación la que sirve como brújula, guiando cada paso hacia un futuro más prometedor y unificado. Lamentablemente se ha desvinculado de una realidad operativa que no permite que los funcionarios realicen de

manera eficiente su quehacer día con día.

Por ello, presento tres aspectos altamente relevantes para la UNED de hoy que permitirán que las y los funcionarios realicen mejor sus funciones porque estarán enfocados en objetivos precisos. Lo primero es vincular todos los Lineamientos de Política Institucional (LPI) con el presupuesto para medir su cumplimiento y ejecución. Esto con el fin de determinar quién y cómo se invierte en cada LPI. Obteniendo así mayor claridad sobre el aporte que tiene cada unidad académica y administrativa al cumplimiento de estos y los objetivos estratégicos de largo plazo.

El segundo punto, se centra en promover la simplificación de trámites y empoderar a todos los funcionarios para la toma de decisiones estratégicas, reduciendo la dependencia de la rectoría en estas y promoviendo la eficiencia a través de una democratización de la gestión administrativa.

El tercer punto se basa en fortalecer la actuación responsable con el presupuesto institucional. Se buscará incrementar los ingresos y gestionar de forma óptima los gastos, además de potenciar la captación de nuevos ingresos a través de la Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación A Distancia (FUNDEPREDI). Reduciendo así el riesgo de dependencia económica y financiera del gobierno de turno.

Creo en un **Talento humano** que sostiene a toda la universidad con su entrega, su esfuerzo, su creatividad y deseos de hacer grande a la UNED, el cual lamentablemente no ha sido una prioridad de quienes han dirigido la universidad en años anteriores. Por ello, el cuarto pilar busca mejorar la calidad de vida, el ambiente laboral, así como la estabilidad de todas las personas funcionarias de la UNED, a su vez promueve el desarrollo profesional y la salud laboral para que las personas funcionarias estén bien. Este fundamento trata sobre una transformación de la Oficina de Recursos Humanos más empática, que permita reconceptualizar la gestión del talento humano, que promueva equipos de alto rendimiento, líderes transformacionales y fomente la colaboración entre equipos y oficinas para crear un ambiente de trabajo más unificado, que fomente la comunicación bidireccional, donde el funcionariado se sienta escuchado, valorado y se potencie una cultura organizacional innovadora.

En el quinto pilar se reconoce la importancia de las personas profesionales académicas, tutoras y funcionarias, que tienen el potencial de aportar su experiencia y conocimiento para fortalecer la gestión administrativa y estratégica de los procesos institucionales, de tal manera, que se evolucione a una UNED moderna, eficiente y líder de la educación pública en Costa Rica y la Región centroamericana.

El pilar sexto propone la creación de un consejo permanente de notables académicos y administrativos, como parte de esta nueva forma de gestionar el talento humano, aprovechar la experiencia política, de conocimiento académico y administrativo acumulado por personas funcionarias que han ocupado puestos de dirección en la universidad. Estas poseen una visión integral de la universidad y comprenden los desafíos y oportunidades que se presentan. Su participación en la toma de decisiones garantiza un enfoque más amplio y equilibrado, basado en el análisis objetivo y el entendimiento de la realidad institucional.

Su diversidad de experiencias y perspectivas enriquecería el proceso de toma de decisiones, asegurando que se consideren diferentes puntos de vista y se evalúen cuidadosamente las implicaciones de las acciones propuestas. Con esta propuesta, se envía un mensaje claro de respeto y reconocimiento hacia aquellos que han servido a la institución en posiciones de liderazgo, así como de una nueva forma de gestionar el talento humano de la institución, todos tienen mucho que ofrecer y dar a la UNED.

Tengo certeza de que la Investigación es una de las principales funciones que permitirá una real transformación de la universidad, por ello, el séptimo pilar refiere a la investigación en la UNED y su vínculo con la Academia. Se promoverá el aporte de la academia, estudiantes y personas tutoras al crecimiento institucional mediante la investigación, el desarrollo de las revistas de la universidad y se incentivará la publicación en revistas internacionales de alto impacto. Bajo la perspectiva de este programa, esta área es una de las funciones que hará crecer de manera potencial la visibilidad internacional de la UNED.

Confió en una **Academia** fuerte, renovada, con claridad de camino hacia el futuro, dirigiendo la función sustantiva de la UNED, el octavo pilar promueve una transformación académica gradual hacia diseños curriculares flexibles que beneficien a las y los estudiantes, para que aumenten su tasa de permanencia en la institución, mejore el rendimiento académico y la motivación durante el proceso de aprendizaje. Urge en la institución una mejora en la oferta académica para transformar los programas de estudios y evitar los retrasos a los estudiantes impactando así de manera positiva en la reducción de años para alcanzar un grado académico.

Nuestra razón de ser, **las personas estudiantes y su vida estudiantil**, ahora con la creación de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, requiere del apoyo de todos en la universidad para fortalecer administrativa, presupuestaria y tecnológicamente a todas sus oficinas. El noveno pilar insta llevar a cabo acciones pertinentes e inmediatas para el apoyo, involucramiento y desarrollo de los estudiantes y el movimiento estudiantil en articulación con la Federación de Estudiantes de la UNED (FEUNED) en el quehacer universitario que impacten positivamente a los estudiantes de todo el país.

La **Extensión y la Vinculación de los Territorios**, ahora con la creación de la Vicerrectoría de Extensión y vinculación territorial, su importancia se destaca en el pilar decimo. Esta Vicerrectoría requiere del apoyo institucional para consolidar sus procesos, urge un mayor presupuesto, una atención especial de parte de la Vicerrectoría de Planificación con el fin de simplificar trámites en virtud de la diversidad de poblaciones que atiende, es esencial dotarles de un sistema informático que integre todas sus funciones, se visibilice adecuadamente su accionar y se potencie junto con las sedes universitarias como generadores del crecimiento institucional, regional y su consolidación y participación social en los territorios.

Tengo total seguridad en la **información estadística**, la toma de decisiones con base en evidencia, sistemas de información eficientes, la democratización y el acceso a los datos estadísticos; todo esto se manifiesta en el onceavo pilar. La UNED merece contar con un sistema de información que permita gestionar de manera eficiente la toma de decisiones, a ciegas no se puede dirigir una universidad, una absoluta indiferencia a la importancia de este tema en la UNED, los esfuerzos históricos no han permitido que el funcionariado cuente con herramientas de gestión de datos que les facilite la toma de

decisiones gerenciales. Este tema es de suma importancia para que a corto plazo el funcionariado cuente con herramientas de gestión de datos que les facilite la toma de decisiones gerenciales.

Además, en toda agenda de la rectoría es obligatorio defender la Autonomía Universitaria y el derecho que por Constitución Política merece la universidad del FEES, apoyar la Agenda 2030, superar la acreditación de CONARE y velar por la acreditación internacional de las carreras.

La relación entre estos pilares representa una simbiosis perfecta, creando un marco de trabajo que responde a las necesidades presentes y futuras de nuestra institución. Juntos, estos dibujan un camino claro hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional, mejorando su valor social, impactando en la condición de vida por la mejora en los niveles de educación de la población objetivo de la institución. Si se implementan de manera efectiva, estas propuestas tendrán un impacto positivo en la UNED, transformándola en una institución más fuerte, resiliente y preparada para los desafíos del presente y futuro.

Al potenciar la relación entre estos pilares y el impacto positivo que pueden tener en la UNED, este programa demuestra que la unión de la gestión por resultados¹, la innovación y la excelencia académica puede generar un cambio significativo y duradero potenciando el desarrollo organizacional. Al final, nuestra meta es que la UNED forme a los líderes del futuro y sea un referente en la educación superior a nivel mundial, que brinde oportunidades a todos los costarricenses, a estudiantes del extranjero y a las personas migrantes que se relacionen con la universidad, así como impulsar nuestro aporte al cumplimiento de la Agenda 2030 y darle un seguimiento a este aporte de manera más eficiente con el fin de determinar la inversión que realiza la UNED en el cumplimiento de esta agenda.

En este documento, presento a la distinguida comunidad universitaria 34 propuestas estratégicas, fruto de un análisis profundo sobre las áreas prioritarias que requieren una renovación y fortalecimiento en la UNED. Aunque hay otros aspectos que

¹ En una estrategia de gestión por resultados se orienta la acción de los actores públicos para generar el mayor valor social posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país.

también demandan nuestra atención, aseguro que cada uno será debidamente abordado.

Estas propuestas no solo buscan agilizar y optimizar la gestión administrativa y académica inmediatamente tras su implementación, sino que también aspiran a posicionar a la UNED como una universidad de excelencia. Imaginemos una UNED modernizada, que no solo lidera el ámbito educativo en Costa Rica, sino que también resuena con fuerza en el panorama internacional.

En el Apéndice N.2 se muestra el resumen de las 34 propuestas, donde podrán identificar el área estratégica, el pilar correspondiente, una descripción detallada y el objetivo específico de cada una. Juntos, construiremos una UNED del futuro, alineada con las exigencias del siglo XXI y fiel a su misión y visión.

¡Tu voto decidirá el rumbo de esta transformación!



11 pilares fundamentales

Plan de trabajo
según áreas estratégicas

GESTIÓN UNIVERSITARIA, PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

1. Vincular todos los Lineamientos de Política Institucional (LPI) con el presupuesto

Con el fin de medir el grado de cumplimiento y ejecución de cada LPI, determinando el monto del presupuesto que se utiliza para el logro de cada uno de ellos, se propone esta vinculación del presupuesto con los LPI. El instrumento que ha utilizado la UNED para implementar los LPI es el Plan de Desarrollo Institucional, este documento en su página 6 señala "... 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" (UNED, 2022).

El problema fundamental en el uso de este documento es que es muy general, tanto en los ejes de los lineamientos de política institucional como en los ejes transversales misionales y los ejes del Plan de Desarrollo Institucional, lo que provoca que los LPI se pierdan en esta generalidad. Afectando de esta forma la vinculación, ya que no es posible dar seguimiento específico al cumplimiento de cada uno de los LPI por la administración.

Por otro lado, el mecanismo que se utiliza en el Plan de desarrollo Institucional para dar seguimiento a los LPI es por medio de la definición de objetivos y acciones estratégicas, y se emplea un sistema de indicadores que permite supuestamente darles seguimiento, pero la realidad es que no existe una conexión directa entre dichos indicadores y cada uno de los LPI. Por esta razón, existe la sensación de que en la UNED no se avanza con el cumplimiento de estos.

Ahora bien, la esencia y conceptualización de los Lineamientos de Política Institucional en la UNED es realmente relevante porque surgen de la misma comunidad universitaria a través de los congresos universitarios. Los LPI son la manifestación más clara y directa del pensamiento y deseo de desarrollo de todas las personas funcionarias de la UNED a través de la Asamblea Universitaria Representativa, lamentablemente la administración ha presentado fallas a la hora de monitorear su cumplimiento de manera precisa, real y continua, perdiendo de vista el impacto que tiene en la institución y en la sociedad costarricense el cumplimiento de los LPI.

1.1. Propuesta para supervisar y evidenciar el cumplimiento de los LPI

Por las razones expuestas, propongo una metodología para su correcta supervisión, con el fin de visibilizar el aporte que cada uno de los miembros de la AUR como representante de todo el funcionariado de la UNED, han concebido en los diferentes congresos universitarios, de tal manera, que se conozca en todo momento el estado real de cada LPI y no que se pierda en tanta generalidad la ejecución misma de ellos.

En vista de lo específico que están redactados muchos de los actuales LPI y las mociones del V Congreso Universitario 2022, la propuesta requiere construir siete clústeres (aglomeración) de LPI a los cuales se les puede dar seguimiento mediante métricas cuantitativas para medición de cumplimiento e indicadores de avance en su realización.

Se propone crear siete grupos de trabajo en la AUR para organizar la asignación de responsabilidades en la estructura organizacional de la UNED, paralelamente se establece el programa, subprograma y la actividad (quién gasta) con enfoque de presupuesto y la partida, grupo de subpartida y subpartida (en qué se gasta). Esto vincularía directamente cada LPI con el presupuesto institucional.

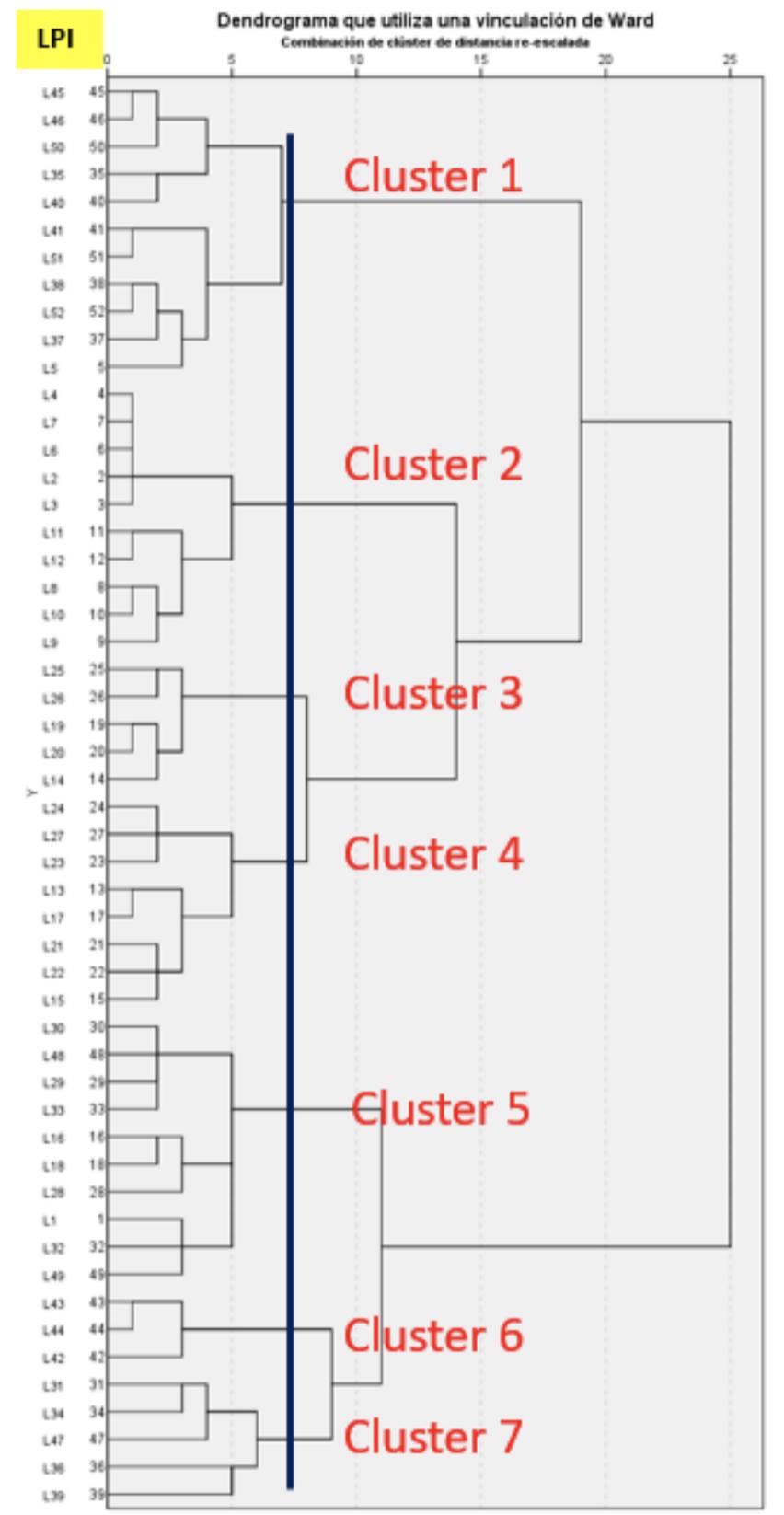


Imagen N.11 Diseño de siete clústeres de LPI a partir de los criterios fundamentales: Falta incluir las mociones del V Congreso Universitario 2022.

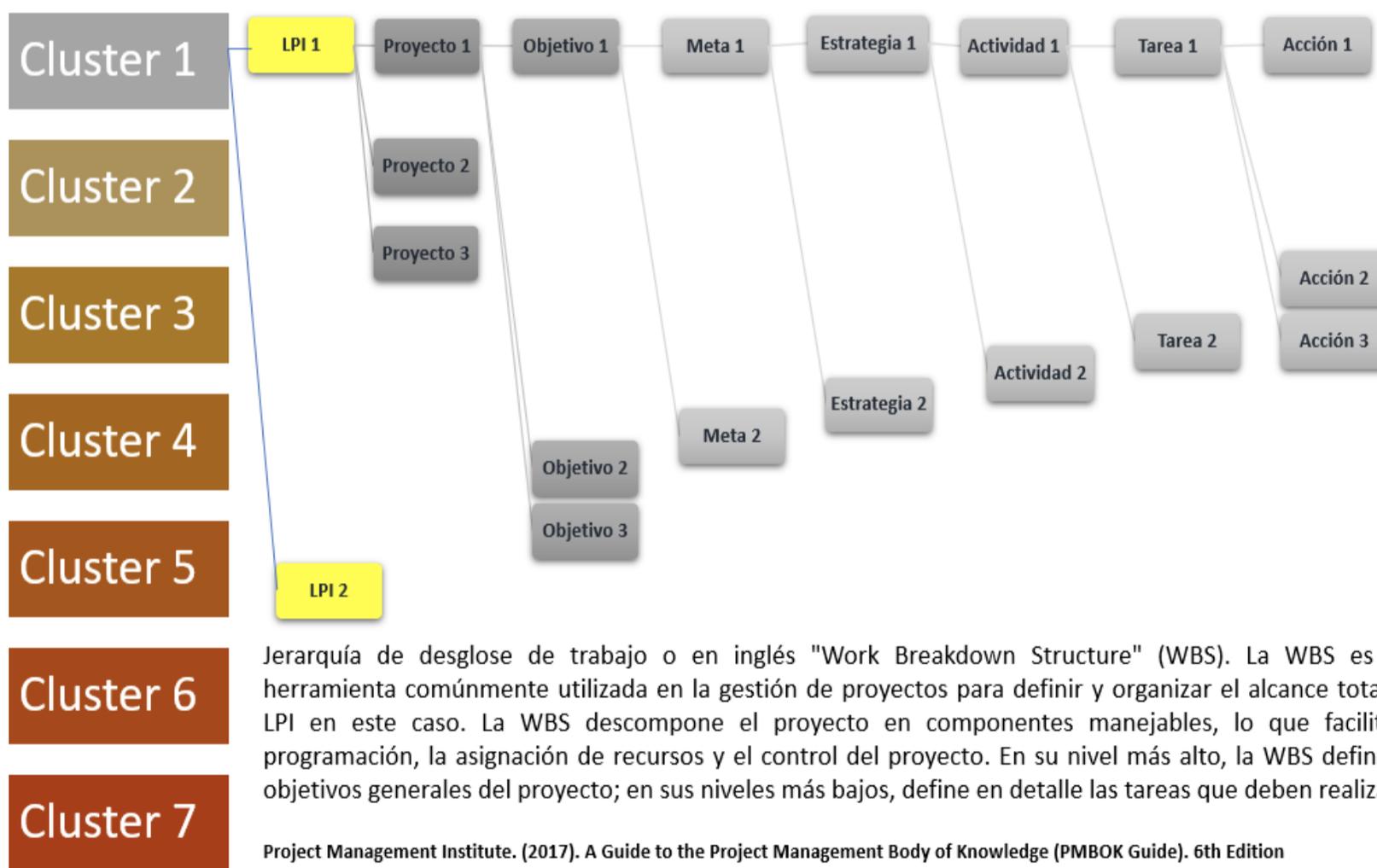
La propuesta de aglomeración de los LPI se presenta en el apéndice N.1, en general, es posible configurar siete grandes clústeres que reúnan todos los LPI actuales y las más de 100 mociones aprobadas en el V Congreso Universitario 2022 utilizando los criterios fundamentales como elementos para la aglomeración, tal como lo muestra la imagen N.1.1.

Se proponen para el análisis de la comunidad universitaria los siguientes siete clústeres de LPI, estos deben ser revisados por las comisiones de la AUR, ser ajustados, modificados e implementados para su accionar. Esto con el fin de que la universidad cuente con un sistema de administración y ejecución eficaz de los Lineamientos de Políticas Institucional.

1. Defender la autonomía universitaria ya que esta permite la posibilidad de autoorganizarse, autogobernarse, definir su propio desarrollo por medio de la libertad de expresión académica, promover el pensamiento crítico, la libertad de cátedra y asegurar la diversidad y confrontación de opiniones, la administración de recursos y financiamiento. Así se procura potenciar su legitimidad en la sociedad costarricense producto del valor público que ofrece a nivel nacional e internacional con los más altos estándares de calidad.
2. Desarrollar conocimiento científico mediante la innovación de los procesos académicos expresado en la flexibilidad de su diseño curricular que garantice la calidad académica con visión a futuro.
3. Velar por los derechos humanos por medio de su transversalización en todo el quehacer universitario, con espacios que fortalezcan su aplicación en el más amplio y respetuoso diálogo inter y multicultural y de saberes, favoreciendo así la inclusión social, la multiculturalidad, el multilingüismo y el respeto por la diversidad.
4. Buscar la excelencia del talento humano implementando estrategias continuas que permitan una mayor capacitación, motivación y reconocimiento profesional, para que se le facilite a la Universidad contar con equipos efectivos e integrados, que promuevan la eficiencia y eficacia en sus procesos de creación de valor público fundamentados en la planificación y administración financiera, el equilibrio presupuestario, y el uso correcto y transparente de los recursos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los resultados institucionales.

5. Articular de manera eficiente todas las entidades administrativas institucionales para que estas cumplan con los objetivos institucionales.
6. Promover una responsabilidad social que garantice la equidad de oportunidades, la inclusión social y la participación comunitaria en el territorio nacional.
7. Cumplir con la misión y la visión ofreciendo un alto valor a la sociedad por medio de la educación superior a todos los sectores de la población, brindando accesibilidad académica flexible con diversos medios tecnológicos, el aprendizaje independiente y una formación humanista, crítica, creativa y de compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Es fundamental traer a la comunidad universitaria el análisis de la conveniencia de la implementación de criterios de admisión debido a los incrementos en la matrícula.

Estos siete grandes clústeres que integran diferentes LPI, cada uno conformado por diferentes LPI's se pueden detallar en proyectos, objetivos, metas, estrategias, actividades, tareas y acciones concretas (Imagen N.1.2) para que pueda ser medible el grado de cumplimiento de todos y cada uno de ellos en forma conjunta en los diferentes beneficiarios o usuarios externos, caracterizando los resultados de manera precisa, así se



Jerarquía de desglose de trabajo o en inglés "Work Breakdown Structure" (WBS). La WBS es una herramienta comúnmente utilizada en la gestión de proyectos para definir y organizar el alcance total del LPI en este caso. La WBS descompone el proyecto en componentes manejables, lo que facilita la programación, la asignación de recursos y el control del proyecto. En su nivel más alto, la WBS define los objetivos generales del proyecto; en sus niveles más bajos, define en detalle las tareas que deben realizarse.

Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th Edition

Imagen N. 1.2 Diseño funcional jerárquico para verificar el cumplimiento de los LPI

promueve generar transparencia y facilitar la toma de decisiones, facilitando así la correcta asignación del presupuesto y responsables para su cumplimiento y el logro de los resultados.

Se propone una vinculación de los LPI con la estructura funcional para obtener estos niveles de indicadores para la rendición de cuentas, que sería por lo que debe rendir y dar cuentas el rector en sus informes anuales, y así consecuentemente cada miembro de la comunidad universitaria, en una manifestación de transparencia y cumplimiento institucional según se muestra en la imagen N. 1.3.

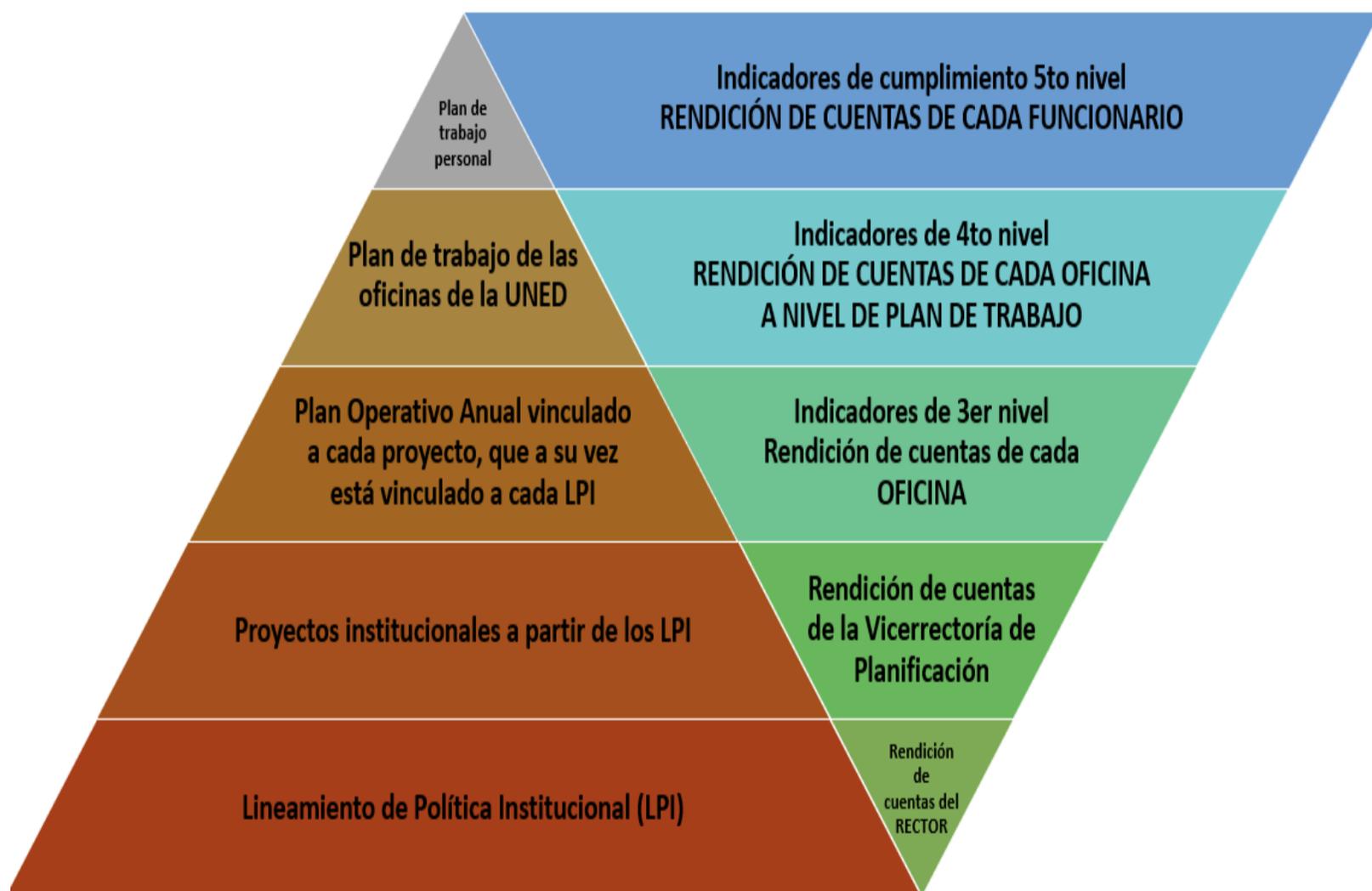


Imagen N. 1.3 Vinculación del nivel jerárquico de ejecución con los indicadores de cumplimiento

Con la finalidad de realizar este primer pilar es fundamental mantener una sesión permanente de la Asamblea Universitaria Representativa (AUR) durante siete semanas para que se puedan reconfigurar los LPI y las más de 100 mociones del V Congreso Universitario 2022 y su vinculación con la estructura funcional y el presupuesto institucional. Se conformarán siete grupos y cada miembro de la AUR se incluirá en el grupo que considere más próximo a sus intereses, deseos y competencias profesionales.

1. Simplificación de trámites, democratización de la toma de decisiones institucionales y reducción de la dependencia del rector en la toma de decisiones

Es importante aclarar de antemano que cuando se habla de "rector" en esta sección, no se está haciendo mención ni referencia a la persona que ocupó u ocupa en la actualidad la posición del rector o rectora de la UNED, sino que hace referencia a la función de la Rectoría materializada en el rector.

La UNED tiene una seria y crítica situación en su forma de realizar las acciones del día a día, debido a que se encuentra limitada por más de 330 instrumentos legales entre manuales, normas, procedimientos, protocolos, reglamentos y políticas institucionales que han paralizado la eficiencia administrativa en la UNED (Tabla 2.1). Además, se ha limitado el accionar académico y el desarrollo científico, así como la extensión universitaria y sin lugar a duda la afectación a los estudiantes es importante, dado que los trámites para los trabajos finales de graduación, los pagos para convalidación, las exoneraciones por el fondo solidario o por becas, certificaciones y otros documentos emitidos por la UNED presentan requisitos y tiempos más allá de lo necesario. Se requiere con urgencia una revisión de toda esta red de instrumentos legales para potenciar la eficiencia administrativa en función de la toma de decisiones estratégicas institucionales.

TABLA 2.1
NÚMERO DE INSTRUMENTOS LEGALES QUE SUSTENTAN
LAS FUNCIONES EN LA UNED

TIPO DE INSTRUMENTO LEGAL	N
Normas, instructivos, procedimientos, protocolos	104
Normativa institucional	15
Políticas institucionales	50
Reglamentos área Administrativo Financiero	17
Reglamentos área Docencia	18
Reglamentos área Estudiantil	35
Reglamentos área Organizacional	68
Reglamentos área Recursos Humanos	27
TOTAL	334

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos en:

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

Se propone realizar una revisión exhaustiva de la normativa institucional con el propósito de simplificar trámites y agilizar la toma de decisiones a todo nivel en la institución, con el fin de establecer responsabilidades a los que administran y gestionan recursos públicos para que piensen en la persona estudiante, así como en la persona usuaria interna y externa de los servicios universitarios.

Es cuestión de darle un enfoque de pensamiento hacia el usuario, para ello, ya existen leyes que permiten flexibilizar el cambio, tales como la que evita el exceso de requisitos y trámites (Ley N° 8220 de Protección del Ciudadano del exceso de requisitos y trámites) así como en el artículo 11 del reglamento que regula el derecho de petición en la UNED previsto en el artículo 27 de la Constitución Política y desarrollado en la Ley de Regulación del Derecho de Petición N.° 9097 del 26/10/2012). Esta revisión y ajuste a la normativa relacionada con los trámites permitirá flexibilizar y democratizar la toma de decisiones, lo que implicará mayor agilidad y más rapidez en el logro de los objetivos institucionales.

Se propone que al seno de la Asamblea Universitaria Representativa se analice la aprobación para realizar el análisis de tres ejes temáticos centrales sobre la función legal de la UNED, los cuales se desglosan en las siguientes ramas:

2.1. Depuración y concordancia de normas: Actualmente la UNED cuenta con 334 instrumentos legales entre los que se encuentran la normativa institucional, las políticas institucionales, los reglamentos de las áreas administrativo financiero, docencia, estudiantil, organizacional y de recursos humanos. El objetivo principal de este eje es analizarlos, mediante criterio jurídico especializado tomando como base de análisis la rama del derecho administrativo. Con la aplicación de este eje, se podrá saber cuáles normas son derogables, cuales son repetitivas, y cuales normas pueden subsumir a otras. Con esto se reducen los instrumentos legales sin perder seguridad jurídica y aplicando un diseño procesal jurídico que garantice una agilidad y simplicidad de la normativa legal para el beneficio administrativo de la institución.

2.2. Reforma legal funcional de una aplicación jurídica paliativa a una preventiva: La reforma a este paradigma implica cambios en los instrumentos legales, así

como en la forma en que se aplican, para transformar el enfoque de un sistema reactivo a un sistema más proactivo.

2.3. Creación de normativa procesal más eficiente: Con la participación conjunta de la oficina jurídica, la Vicerrectoría de Planificación y la Rectoría se propone desarrollar una estrategia de simplificación de procesos administrativos y jurídicos para garantizar que exista armonía que favorezca a la institución en la creación de regulación jurídica procesal más eficiente. Ya que al existir armonía jurídica es posible de reducir los tiempos de respuesta y aplicación de situaciones de índole jurídica, tanto internas como externas de la institución.

Para ello, se requiere empoderar a la Asamblea Universitaria Representativa para que tenga más participación en las decisiones institucionales y a través de sus competencias pueda modificar por iniciativa propia e interpretar el Estatuto Orgánico por votación afirmativa de la mitad de sus miembros +1, a petición escrita de al menos el 15% del total de sus integrantes. Además, otros órganos también pueden apelar a la eficiencia administrativa, tales como los consejos de escuela, los consejos de vicerrectorías y el mismo Consejo de Rectoría.

2.4. Impacto de la gestión administrativa y la simplificación de trámites, el mayor cuello de botella para la toma de decisiones en la institución es el Rector

Una de las mejores formas para la reducción del gasto institucional es la eficiencia operativa en la universidad, es por ello que se propone una revisión exhaustiva de los procedimientos administrativos con enfoque en simplificación de trámites y evaluación por resultados, para ello, se sugiere a la comunidad universitaria valorar la metodología de simplificación de trámite SIMPLIT con enfoque de diseño centrado en la persona usuaria (el estudiante y el funcionario), la gestión ágil de proyectos, la transformación digital y la mejora continua basada en la evidencia y la toma de decisiones estratégicas potenciada con el análisis de datos estadísticos, claro sin dejar de lado lo mejor que puedan aportar otras metodologías que ayudan a hacer más eficientes la gestión administrativa².

² **Six Sigma:** Una metodología que se enfoca en la mejora continua y en la eliminación de defectos y variabilidad en los procesos. Utiliza técnicas estadísticas para lograr una mayor eficiencia y calidad.

Es recomendable que la UNED evalúe constantemente sus procesos y busque metodologías y enfoques más actualizados y adecuados a sus necesidades específicas, con lo cual será posible adoptar prácticas ágiles, implementar servicios en línea o la incorporación de herramientas tecnológicas para facilitar los trámites administrativos, tales como: la digitalización de procesos, la centralización de información y la automatización de flujos de trabajo entre otros. Claro está complementado con un sistema centralizado para gestiones y fortalecimiento de estructura tecnológica de la Universidad.

La metodología SIMPLIT fue desarrollada por la Agencia Sueca de Administración Pública (SIDA) en colaboración con otras instituciones, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios públicos y reducir la carga administrativa para los ciudadanos y las organizaciones. El objetivo principal de SIMPLIT es simplificar los trámites, optimizar los procesos y mejorar la experiencia de la persona usuaria al interactuar con la administración pública. Esta técnica se basa en los siguientes principios:

- Enfoque centrado en la persona usuaria: Coloca a la persona ciudadana o usuaria en el centro de atención y busca comprender sus necesidades, expectativas y puntos de frustración al enfrentarse a trámites administrativos.
- Simplificación y reducción de la carga administrativa: Pretende eliminar requisitos innecesarios, simplificar los procedimientos y reducir la cantidad de información solicitada al usuario, siempre garantizando el cumplimiento de las regulaciones legales.
- Enfoque de proceso: Analiza y mejora los procesos involucrados en la realización de trámites, eliminando duplicidades, reduciendo las etapas y promoviendo la eficiencia en la gestión.

Business Process Reengineering (BPR): BPR es un enfoque que busca la reinención radical de procesos clave para lograr mejoras drásticas en productividad, tiempos de ciclo y calidad. Es un enfoque más disruptivo que puede implicar cambios significativos en la organización.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library): ITIL es un conjunto de prácticas para la gestión de servicios de TI que se enfoca en alinear los servicios de TI con las necesidades del negocio. En el contexto de la administración pública, esto podría traducirse en una mayor eficiencia en la entrega de servicios digitales y una mejor integración de los sistemas tecnológicos.
<https://www.cio.com/article/272361/infrastructure-it-infrastructure-library-til-definition-and-solutions.html>

- **Colaboración y participación:** Involucra a las personas usuarias y responsables de los trámites en el proceso de simplificación, fomentando la colaboración, la transparencia y la co-creación de soluciones más efectivas y eficientes.
- **Uso de tecnología:** Aprovecha las herramientas tecnológicas y digitales para facilitar la realización de trámites en línea, mejorar la accesibilidad y reducir los tiempos de respuesta, todo de manera articulada entre oficinas de la UNED y soportados constantemente con el apoyo de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación (DTIC).
- **Análisis de la situación actual:** Se evalúa la situación actual de los trámites, identificando las deficiencias, las barreras y las oportunidades de mejora.
- **Identificación de áreas de simplificación:** Se seleccionan los trámites que pueden beneficiarse de la simplificación y se priorizan en función de su impacto y beneficio potencial.
- **Análisis y diseño de soluciones:** Se lleva a cabo un análisis detallado de los procesos involucrados en el trámite, se identifican las áreas de mejora y se diseñan soluciones que faciliten y agilicen el procedimiento.
- **Implementación y seguimiento:** Se implementan las soluciones propuestas y se realiza un seguimiento continuo para evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario.
- **Comunicación y formación:** Se efectúa una estrategia de comunicación e información para orientar a las personas usuarias sobre el nuevo modelo y se proporciona capacitación adecuada para aquellas personas involucradas en la realización de trámites.
- **Resultados y beneficios:** La implementación de la metodología SIMPLIT ha demostrado diversos beneficios, como la reducción de tiempos de respuesta, la simplificación de los procesos, la mejora de la experiencia del usuario, la disminución de la carga administrativa y la optimización de los recursos.

3. Actuar de manera responsable con el presupuesto institucional

El Fondo Especial de Educación Superior (FEES) otorgado por el gobierno a las universidades ronda en promedio el 1.27% del Producto Interno Bruto, para el año 2023 fue del 1.21% con una tendencia evidentemente decreciente. Al comparar la distribución del FEES entre universidades, se observa que para la UNED históricamente ha rondado en promedio el 9,2%, siendo para el año 2022 de 9.6%, para el 2023 de 9.0%, para el 2024 aún está en negociación.

TABLA 3.1
MONTO ACORDADO DEL FEES, RELACIÓN CON EL PIB NOMINAL Y
TASAS DE CRECIMIENTO, 2010-2022
(Millones de colones)

Año	PIB Nominal1/	Cambio respecto de año anterior PIB	FEES	FEES/PIB	Variación FEES		
					Total	Cambio Real	Cambio ajustado por el IPC
2010	19 802 010,59	12,30%	226 211,14	1,14%	16,00 %	10,18 %	5,82 %
2011	21 623 524,56	9,20%	252 768,32	1,17%	11,74 %	7,00 %	4,74 %
2012	23 752 868,57	9,80%	281 963,06	1,19%	11,55 %	7,00 %	4,55 %
2013	25 462 954,64	7,20%	317 560,08	1,25%	12,62 %	8,94 %	3,68 %
2014	28 001 327,62	10,00%	359 978,50	1,29%	13,36 %	8,23 %	5,13 %
2015	30 171 918,86	7,80%	410 488,10	1,36%	14,03 %	14,84 %	-0,81 %
2016	32 056 288,21	6,20%	440 773,25	1,38%	7,38 %	6,61 %	0,77 %
2017	34 343 647,50	7,10%	478 560,00	1,39%	8,57 %	6,00 %	2,57 %
2018	36 014 718,70	4,90%	496 266,72	1,38%	3,70 %	1,67 %	2,03 %
2019	37 832 149,80	5,00%	501 154,72	1,33%	0,98 %	-0,54 %	1,52 %
2020	36 495 246,10	-3,50%	474 581,51	1,30%	-5,30 %	-6,19 %	0,89 %
2021	40 112 924,80	9,90%	490 114,01	1,22%	3,27 %	-0,03 %	3,30 %
2022	44 251 689,70	10,30%	522 822,67	1,18%	6,67 %	-1,21 %	7,88 %
2023	46 830 777,77	5,80%	564 791,18	1,21%	8,30%	na	na

Fuente: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://siesue.conare.ac.cr/wp-content/uploads/2023/07/distribucion_FEES_2010_2023.pdf

Los ingresos nominales de la UNED en el periodo 2005-2019 crecieron en términos absolutos, llegando al 2019 a los 84 mil millones de colones, la composición relativa para ese año fue aproximadamente el 74% de ingresos corrientes y un 26% de financiamiento. A partir del 2020 la situación cambia, disminuyen los ingresos en términos absolutos a menos de 78 mil millones de colones, con una reducción importante en los ingresos de financiamiento bajando de 23 mil millones de colones en el 2019 a aproximadamente 11 mil millones en el 2022.

En términos relativos los ingresos de la UNED tienden a disminuir, en el 2018 respecto del 2017 el crecimiento de los ingresos solo fue un 2.4%, similar al año 2019 respecto del 2018 (2.7%), y a partir del 2020 presenta un cambio relativo de -7.1%, en el 2021 (-7.4%) y de -1.2% del 2022 respecto del 2021.

Para el año 2022 la UNED recibió 52.1 mil millones de colones del Ministerio de Educación Pública, correspondiente a 50 mil millones del Fondo Especial para la Educación Superior y 2.1 mil millones de la Ley N. 9635 (anterior ley N. 8457). Estos ingresos representan el 73,2% de todos los ingresos que recibió la UNED en el año 2022.

TABLA N. 3.2
INGRESOS EN COLONES RECIBIDOS EN LA UNED SEGÚN PARTIDA,
SUB-PARTIDA Y SUB-REGLÓN
2022

Partida, Sub partida y Sub renglón	Monto	%	Acumulado	% Acumulado
MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA	52 143 358 822	73,2%	52 143 358 822	73,2%
FONDO ESPECIAL P/ EDUC. SUP.	50 042 236 095	70,2%		
FEES INSTITUCIONAL	36 349 249 856	51,0%		
FDO. FORTALEC. ENSEÑANZA DIST	7 842 340 050	11,0%		
FONDO SISTEMA PROYECTOS ESTRA	2 996 206 881	4,2%		
FDO. P/ EQUIDAD EN LA DISTRIB.	2 854 439 308	4,0%		
LEY No. 9635, ANT. LEY No.8457	2 101 122 727	2,9%		
MEP, TITULO IV, LEY No. 9635	2 101 122 727	2,9%		
SUPERAVIT LIBRE PERIODO ANT.	9 134 929 254	12,8%	61 278 288 076	86,0%
MATRICULA ORDINARIA / SUF.	5 427 171 370	7,6%	66 705 459 445	93,6%
SUP. ESP. LEY N° 9047 - IFAM	786 245 518	1,1%	67 491 704 963	94,7%
INST. FOMENTO Y ASESORIA MUNIC	445 209 741	0,6%	67 936 914 705	95,3%
ESTUDIOS DE POSGRADO	426 469 003	0,6%	68 363 383 708	95,9%
OTROS INGRESOS	2 916 409 105	4,1%	71 279 792 812	100,0%

El segundo rubro más importante de ingreso es el superávit libre del período anterior que representó 9.1 mil millones de colones (12.8%). Los ingresos por matrícula ordinaria sin incluir Extensión ni Posgrado corresponden a 5.4 mil millones de colones (7,6%).

Evidentemente, estas cifras reflejan una dependencia absoluta de los aportes que realiza el gobierno a las universidades, dejando en un estado de vulnerabilidad financiera a la UNED en sus políticas y estrategias de futuro. Este nivel de riesgo externo tan alto obliga a plantear un método para mitigar y reducir el impacto en las estrategias de crecimiento institucional, esto, en caso de haber cambios abruptos en las políticas de los gobiernos de turno, ya que probablemente este riesgo no ha sido valorado ni medido su impacto para el crecimiento institucional.

3.1. La distribución del FEES entre universidades, una realidad que debe cambiar y por lo que hay que luchar a lo interno de CONARE

La Universidad de Costa Rica recibió para el año anterior 2022 una cantidad de 5.7 veces más FEES que la UNED, la Universidad Nacional 2,3 veces y el Tecnológico de Costa Rica 1,2 veces, la UTEN 0,01 veces (0,7% de lo que recibió la UNED y CONARE 0,2 veces (19,7% de lo que recibe la UNED). La Universidad Técnica Nacional con su presencia ya está presionando por mayor participación en la distribución del FEES, lo cual conlleva a una reconfiguración de los porcentajes recibidos entre universidades.

La situación crítica de la economía de Costa Rica y las políticas de los gobiernos anteriores y el actual, obligan a mirar la situación del presupuesto con responsabilidad, debido a que año con año los ingresos provenientes del FEES serán más restrictivos y serán otorgados según la evidencia de avance de elementos críticos que deben ser demostrados a las autoridades a cargo. El paradigma de la negociación tradicional del FEES ha cambiado.

Tabla 3.3
DISTRIBUCION RELATIVA DEL FONDO ESPECIAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR (FEES)
ACORDADO, POR AÑO, SEGÚN INSTITUCIÓN
2010-2022

AÑO	TOTAL	UCR	UNA	TEC	UNED	UTN	CONARE
2010	100,0%	54,2%	22,7%	11,3%	9,1%	0,0%	2,7%
2011	100,0%	54,6%	22,8%	11,5%	9,0%	0,0%	2,1%
2012	100,0%	54,7%	22,8%	11,4%	8,9%	0,0%	2,1%
2013	100,0%	54,8%	22,8%	11,3%	8,9%	0,0%	2,2%
2014	100,0%	54,8%	22,7%	11,2%	9,3%	0,0%	2,0%
2015	100,0%	55,0%	22,7%	11,2%	9,0%	0,0%	2,0%
2016	100,0%	55,0%	22,7%	11,2%	9,2%	0,0%	1,9%
2017	100,0%	55,0%	22,7%	11,3%	9,2%	0,0%	1,8%
2018	100,0%	54,8%	22,7%	11,3%	9,3%	0,0%	1,9%
2019	100,0%	54,8%	22,6%	11,3%	9,2%	0,0%	2,1%
2020	100,0%	54,6%	22,6%	11,4%	9,4%	0,0%	2,1%
2021	100,0%	54,5%	22,6%	11,4%	9,4%	0,1%	2,0%
2022	100,0%	54,4%	22,5%	11,6%	9,6%	0,1%	1,9%
2023	100,0%	50,9%	21,0%	10,8%	9,0%	6,5%	1,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de:

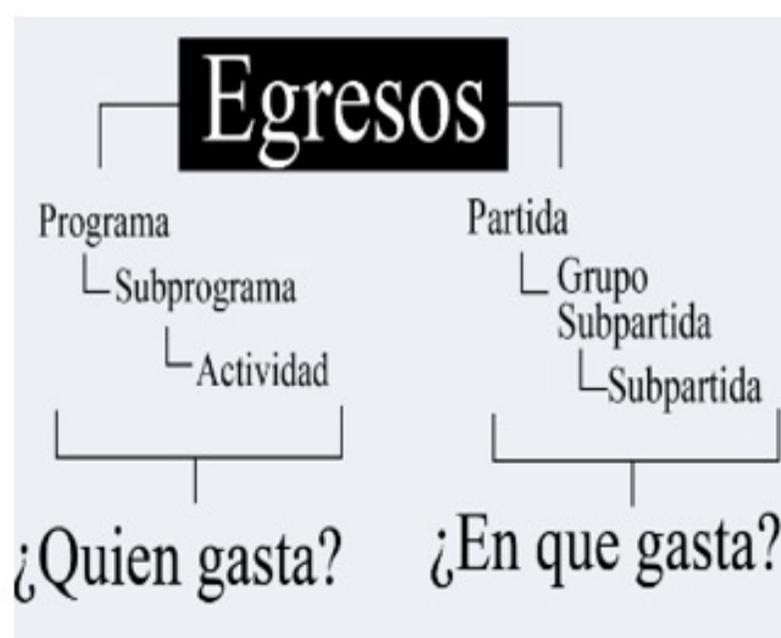
[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://siesue.conare.ac.cr/wp-content/uploads/2023/07/distribucion_FEES_2010_2023.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://siesue.conare.ac.cr/wp-content/uploads/2023/07/distribucion_FEES_2010_2023.pdf)

El gobierno ya ha puesto la línea a seguir en términos de los elementos que se van a tener en cuenta como criterio de valoración del cumplimiento de las universidades, los cuales son:

1. Aumentar las becas para los alumnos con necesidades comprobadas en condición de pobreza extrema y vulnerabilidad.
2. Reducir los tiempos de graduación de los estudiantes.
3. Aumentar los cupos en carreras de alta demanda laboral y prioridad en las sedes regionales.
4. Asignar mayores recursos a carreras acreditadas.
5. Aumentar la cantidad de graduados bilingües.
6. Demostrar los beneficios obtenidos contra los costos incurridos de la investigación y acciones sociales que realizan las universidades.
7. Contar con mayor tasa de empleabilidad de sus egresados por carrera.
8. Mayor cantidad de recursos y carreras donde se utilice la virtualidad como herramienta.
9. Aumentar la cantidad de cupos de las carreras STEM Ciencia, Tecnología, ingeniería y matemática.

Así lo han señalado claramente las autoridades de gobierno, y en los próximos años estos serán los aspectos por considerar para mejorar la distribución del FEES e incluso la distribución entre universidades.

Ante la realidad económica costarricense y las políticas de las autoridades de gobierno respecto a esta, definitivamente, la situación económica de la UNED se torna cada vez más difícil y debemos ser conscientes de que con el paso de los años será más restrictiva, por ello, se deben tomar medidas fuertes de generación de ingresos propios y de contención del gasto y reasignación estratégica del presupuesto. De tal manera, que el fondo asignado por programa, subprograma y actividad, que son las cuentas



de quién gasta en la institución, deben ser analizadas seriamente conjugando las partidas, grupo de subpartidas y partidas para ser eficiente en lo que se gasta.

Se requiere de análisis profundos de las cuentas de ingresos y egresos, para maximizar el rendimiento en la asignación de los recursos en función del cumplimiento de los Lineamientos de Política Institucional, que por compromiso y responsabilidad la institución debe atender como pilar fundamental para seguir cumpliendo con la misión que caracteriza a la UNED y acatar así lo que señala el artículo N.2 y N.3 de la ley que la creó.

Se nota una inadecuada planificación en el presupuesto, muchas dependencias no ejecutan en tiempo y forma, existe un nivel importante de subejecución presupuestaria, o casos donde se compra un producto innecesario o servicio que no se ocupa, pero lo hacen por gastar el dinero, sin ninguna objetividad específica.

La UNED tiene muchos indicadores positivos que impactan en la sociedad a favor de una mejor distribución del FEES, en este punto la Rectoría tendría un equipo altamente capacitado y técnico que con información estadística demuestre la posición de la UNED en la sociedad costarricense. Evidentemente, el carácter de la persona Rectora para tener firmeza en las negociaciones con las otras universidades es fundamental.

3.2. La persona rectora tiene demasiado poder sobre el presupuesto

Un porcentaje importante del presupuesto es exclusivo de la decisión del rector, esto debe cambiar, un equipo de personas expertas debe asesorar a la rectoría sobre la mejor manera de asignar el dinero que ingresa a la institución. Es pertinente y urgente un análisis exhaustivo de las cuentas de egresos para determinar si realmente cumplen o no con la misión institucional. Los recursos económicos deben ser asignados de forma racional velando por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y no solo de los intereses personales de la rectoría de turno o grupos particulares dentro de la institución.

Se proponen las siguientes estrategias para incrementar los ingresos institucionales

3.3. Potenciar al máximo los ingresos de FUNDEPREDI

Esto mediante la ejecución de una revisión funcional sustantiva del acuerdo tomado por el Consejo Universitario, en sesión 2498-2016, Art. II), inciso 2-b), celebrada el 25 de febrero del 2016 respecto del "Reglamento para la Vinculación de la Universidad Estatal a

Distancia con el Sector Externo" y la Fundación para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia (FUNDEPREDI).

FUNDEPREDI desde su constitución está concebida como un medio para el desarrollo institucional de la UNED, por lo que su actividad, en correspondencia con sus objetivos fundacionales, está en función de los requerimientos de la estrategia de desarrollo y de planificación de la universidad, no obstante, está limitada en su accionar por la rigidez del mismo reglamento que la ha organizado. Es fundamental la claridad en que los recursos que se captan en el ejercicio de FUNDEPREDI se utilizan en fortalecer las acciones y actividades de las unidades académicas (Docencia, Investigación, Extensión y Producción de Materiales didácticos) y administrativas de la institución.

3.4. Revisión, modificación y ajustes de artículos del reglamento de FUNDEPREDI para impactar en la economía de la UNED

Se propone realizar una revisión exhaustiva del reglamento de FUNDEPREDI (UNED, 2016, 2017) particularmente el artículo 4 relacionado con las Funciones de la Dirección de Internacionalización y Cooperación como enlace con el Sector Externo, con el fin de que la Oficina de Internacionalización sea más dinámica y expansiva hacia la búsqueda de recursos económicos, que no sea una receptora y administradora de propuestas de otras entidades, sino que también promueva los proyectos de vinculación como venta de servicios que generan fondos a la universidad directamente, así como los proyectos de cooperación que aportan recursos para el desarrollo institucional, que aunque no generan necesariamente ingresos económicos, permiten la presencia y visibilidad de la universidad en el sector público y privado, nacional e internacional. Por lo que resulta fundamental el fortalecer con más recursos el programa de movilidad de estudiantes y funcionariado.

Es muy importante llevar a cabo una evaluación del artículo 5 inciso c) de este reglamento que señala "La vinculación remunerada con el sector externo y la prestación de bienes y servicios debe ser complementario y no sustitutivo del quehacer académico normal de la institución". Esto debe hacerse con la finalidad de abrir más espacios para que los proyectos o servicios venideros sean más atractivos y motivadores al funcionariado experto en ciertos temas de interés nacional e internacional.

Por otro lado, el artículo 7 inciso b), e) y g) también deben ser objeto de análisis con el fin de llevar un control estricto de la gestión de todos los proyectos y ventas de servicios para que se registren en su totalidad en un solo lugar, logrando así obtener el debido control de funcionamiento por medio de un sistema de información de gestión administrativa de los proyectos, eliminando a la vez, los controles que se realizan en registros dispersos.

Respecto del inciso g) que señala "Recurso Humano. Las instancias deben ejecutar los programas o proyectos con el personal de la universidad. En casos excepcionales, previa justificación razonada y aval de la dirección o jefatura y autorización de la vicerrectoría respectiva, se podrá contratar con carácter temporal y, con el financiamiento propio de la actividad, personal externo para el desarrollo de los programas o proyectos durante su ejecución".

Se propone ampliar el alcance para que las instancias pueden contratar al personal interno o externo que sea necesario para desarrollar el programa o proyecto, de manera generalizada, flexible y dinámica, con ello se amplía la gama de recursos que se pueden utilizar para desarrollar los proyectos o las ventas de servicios desde la misma conceptualización de las propuestas y no limitarse a que sean solo personas funcionarias de la UNED, esto aumentaría el potencial para cubrir un horizonte mayor de posibles proyectos.

El artículo 9, inciso b) que señala "En los casos de los funcionarios de la UNED que participen en el desarrollo de programas o proyectos de vinculación externa remunerada, deberán cumplir con las funciones y horario que se les asigne, los cuales no deben afectar las funciones ordinarias ni la jornada laboral de la institución, ni existir superposición horaria", es conveniente analizar la posibilidad de que siendo un proyecto atractivo para la institución y el funcionariado, este pueda dedicar el 100% de su tiempo a la elaboración del mismo, mediante el adecuado acomodo de nombramiento con la institución, ya que sus ingresos lo determinaría el proyecto en el que participe.

Conviene también analizar la distribución de los excedentes que se señala en el artículo 16, "los excedentes corresponden a los ingresos externos una vez debitados los gastos administrativos de FUNDEPREDI, el 5% del Fondo de Desarrollo Institucional, el 2% del Fondo de Enlace con el Sector Externo, el 3% del Fondo de Apoyo a Proyectos y los gastos de gestión en que incurre cada programa, proyecto o actividad de

transferencia de conocimiento, por vinculación externa remunerada. Estos excedentes deberán reinvertirse en programas o proyectos de la universidad, según se define en el presente reglamento". Se propone agregar un 2% del monto para distribuirlo entre los funcionarios de la UNED en función de su participación en los proyectos, siempre que hayan sido exitosos en sus utilidades.

Otros reglamentos o normativa relacionada directa o indirectamente que se deben revisar para amalgamar adecuadamente los ajustes en este reglamento, por ejemplo, el artículo 21, inciso d) del Estatuto de Personal, así como, el Reglamento para la Remuneración Temporal de funcionarios en Actividades con Fondos Externos", particularmente el artículo 6 relacionado con el monto de la remuneración de las personas que participan en proyectos o venta de servicios. En resumen, lo que se propone es fortalecer y expandir el accionar de FUNDEPREDI y la Dirección de Internacionalización y Cooperación. Esta propuesta permite aumentar la atracción de ingresos a la universidad, incluso se propone valorar y analizar la vinculación de la Federación de Estudiantes para que junto a estos se promueva la participación y búsqueda de proyectos nuevos, así como la utilización de las opciones de bolsa de empleo que pueda darse a través de FUNDEPREDI.

Por otro lado, dada la capacidad instalada, la UNED perfectamente puede desarrollar y ejecutar MOOCs y hasta servir de plataforma para instancias internacionales que quieran montar certificaciones o capacitaciones, algunas organizaciones internacionales como, por ejemplo, la Organización Panamericana para la Salud (OPS) o la Organización de Estados Americanos (OAS) han buscado que las universidades expertas en educación a distancia les faciliten procesos.

3.5. Alcanzar a las poblaciones de estudiantes que desean ingresar a la universidad pública

La gran misión de la UNED en la sociedad costarricense es apoyar a los estudiantes que por alguna razón no pueden incorporarse al sistema formal universitario, así lo señala el artículo 2 inciso c) de Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) la ley No. 6044, esta motivación siempre debe estar presente en nuestro accionar institucional. Pero no debe limitar a la UNED atraer a estudiantes que si tienen potencial para ingresar y estudiar en cualquier otra universidad pública.

Una de las formas directas de subir los ingresos a una universidad es aumentando la cantidad de estudiantes que se matriculan, claro equilibrando los recursos que se asignan para atender a esta población. La UNED posee una poderosa herramienta que le permite subir la matrícula sin elevar la inversión en recurso humano para atenderla, esta herramienta es el mismo modelo pedagógico a distancia que la caracteriza y abrir la mente y mantener claridad sobre el potencial apoyo tecnológico que pueda dar a la academia la virtualidad. Se debe potenciar el Diseño Universal de Aprendizaje (DUA) según lo establece la política para la implementación (UNED, 2019; Hooper, Castro, Valerio, 2021) y abrir la perspectiva de servicio a la sociedad y pensar con enfoque en el estudiante.

Para alcanzar este objetivo se proponen los siguientes puntos de acción:

- Efectuar un estudio de mercado exhaustivo con diferentes poblaciones de estudiantes universitarios y de secundaria, para identificar las necesidades e intereses de los estudiantes potenciales con diferentes niveles de ingreso. Esto permitirá diseñar programas educativos adaptados y atractivos que ofrezcan oportunidades relevantes y respondan a las demandas del mercado laboral nacional e internacional.
- Establecer alianzas con instituciones educativas, convenios y acuerdos de colaboración con colegios, escuelas técnicas y otros centros de enseñanza para identificar y atraer estudiantes con potencial académico. Fortalecer la participación en ferias educativas, visitas a colegios y charlas informativas sobre las oportunidades educativas en la UNED. Especialmente, si se toma en cuenta que toda la población de estudiantes durante los años 2020, 2021 y 2022 vivieron la virtualización académica provocada por la pandemia de la COVID-19.
- Colaborar con organizaciones relevantes, identificando grupos locales, regionales o nacionales que trabajen en áreas de interés común, como organizaciones comunitarias, fundaciones o empresas. Estas colaboraciones pueden incluir programas de becas o apoyo financiero para estudiantes, programas de prácticas profesionales, proyectos de investigación conjuntos o actividades de responsabilidad social corporativa.
- Promover programas educativos diferenciados y adecuados que ofrezcan oportunidades relevantes y respondan a las demandas del mercado laboral. Esto

conlleva el diseño de programas con currículo flexible (Díaz, 2007) que mantengan los mismos objetivos generales para todos los estudiantes, pero den diferentes oportunidades de acceder a ellos: es decir, organizar su enseñanza desde la diversidad social y cultural de estilos de aprendizaje, tratando de dar a todos la oportunidad de aprender. La herramienta para esto ya lo tiene la universidad, se hace referencia al Diseño Universal de Aprendizaje (DUA) cuya política para la implementación fue aprobada por el Consejo Universitario en la sesión 2717-2019 del 21 de febrero de 2019. Lamentablemente, a pesar de contar con tal opción, esta no ha sido potenciada como herramienta para diferenciar los servicios académicos de la UNED respecto de otras universidades para atraer a más estudiantes.

- Ofrecer y brindar una excelente experiencia académica a los estudiantes para que aumenten el interés por la universidad, garantizando la excelencia, con altos estándares de calidad académica, asegurando que los programas de estudio estén actualizados y sean relevantes para las demandas del mercado laboral.
- Proporcionar recursos educativos de calidad, como bibliotecas digitales, laboratorios virtuales y acceso a tecnología adecuada para el aprendizaje en línea y la UNED es experta en esto con la extraordinaria Dirección de Producción de Materiales Didácticos que posee, esto será una prioridad en mi gestión.
- No puede faltar el fortalecer los servicios de apoyo estudiantil integrales, como acompañamiento académico, orientación vocacional y apoyo psicológico. Ofrecer programas de mentoría y espacios de encuentro para fomentar la interacción entre estudiantes y la comunidad académica.
- Realizar constantemente campañas de mantenimiento en la población estudiantil, que permitan una fuerte vinculación y sentido de pertenencia con la Universidad, de manera que se conviertan en embajadores institucionales del mensaje de la UNED, desde su misión y visión. Implementar el indicador Net Promoter Score (NPS) en la institución.
- A las poblaciones estudiantiles más vulnerables se les diseñará un trato especial diferenciado en los procesos de matrícula y acompañamiento a lo largo de su vida académica en la UNED.

3.6. Estrategia para gestionar los gastos institucionales

En la UNED existe una realidad estructural desbalanceada y aunque políticamente no conviene hablar de esto en tiempos electorales, considero que es pertinente que la comunidad universitaria tenga toda la información necesaria para tomar una adecuada decisión a futuro a favor de la institución y no en conveniencias personales.

Es claro que las funciones sustantivas de una universidad son la docencia, la investigación y la extensión, así para el caso de la UNED la producción de recursos audiovisuales y escritos, por supuesto con una estructura administrativa a la que se le permita apoyar de manera eficiente a estas grandes actividades. Pero en la UNED, entre el 25% y 31% del presupuesto institucional ha sido asignado a la gestión administrativa en los últimos 10 años. Esto es producto de un incremento de puestos administrativos que se han creado para atender los programas, proyectos e intereses particulares de ciertos funcionarios de altos cargos que han pasado por la universidad.

La tabla 3.4 muestra la distribución relativa del presupuesto institucional, según programa, para el 2022 el porcentaje que recibe la Docencia, incluyendo la producción y distribución de materiales, es del 60,2%, el de la extensión solamente del 6,0% e investigación cuenta con un escaso 3,4%. Por su parte, la administración que toma en cuenta la organización general y la dirección superior de planificación recibe un 26,2%, es decir, que de cada 100 colones que ingresan a la universidad, 26 se asignan a la administración.

TABLA 3.4
DISTRIBUCIÓN RELATIVA DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL
SEGÚN PROGRAMA
2014 - 2023

PROGRAMA	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
DOCENCIA (Docencia + Producción y Dist. Materiales)	58,5%	58,7%	58,6%	57,0%	55,1%	55,6%	54,9%	57,4%	60,2%	57,1%
EXTENSIÓN	6,4%	6,5%	6,5%	6,3%	6,3%	6,6%	5,9%	5,9%	6,0%	5,9%
INVESTIGACIÓN	3,3%	3,6%	3,6%	3,7%	3,6%	3,3%	3,3%	3,3%	3,4%	2,9%
ADMINISTRACIÓN (Administ Gral + Dir. Superior Planificación)	29,7%	29,6%	30,0%	31,0%	31,7%	29,4%	27,3%	26,5%	26,2%	24,4%
INVERSIONES	2,0%	1,6%	1,4%	2,1%	3,3%	5,1%	8,5%	6,9%	4,2%	9,8%
TOTAL	100,0%									

Esta realidad estructural exige que las autoridades superiores velen por el adecuado uso de los recursos, la administración debe ser eficiente en apoyar a la academia, la investigación y la extensión, así como la producción de materiales didácticos.

El sagrado accionar de la función de administración en la UNED corresponde al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz. Se trata de coordinar y tomar decisiones estratégicas para optimizar el uso del talento humano, los recursos financieros, los materiales y recursos tecnológicos, con el propósito de lograr el éxito y el crecimiento sostenible de la institución.

La administración implica liderazgo, habilidades de comunicación, toma de decisiones, gestión del cambio, empoderamiento de equipos y creación de un entorno favorable para el desarrollo y la productividad de las y los funcionarios UNED. La administración bajo el control absoluto de una persona ya dejó de ser por muchos años el estilo de liderazgo ideal en una institución y resulta aún más inadecuado en un ambiente universitario.

Por otro lado, la responsabilidad en la administración financiera consiste en la adecuada gestión y la toma de decisiones relacionadas con los recursos económicos. Uno de los objetivos principales debe ser maximizar el valor del aporte social que brinda la institución mediante la correcta administración de los flujos de efectivo, la inversión de los recursos financieros y la financiación de las operaciones. La administración financiera implica el análisis y la planificación del presupuesto, la evaluación de proyectos de inversión académica, la gestión de riesgos, la administración de activos y pasivos, así como la generación de informes económicos para la toma de decisiones estratégicas. Además, incluye el cumplimiento de las regulaciones financieras y el mantenimiento de una buena salud económica universitaria.

Se propone lo siguiente:

Realizar una revisión exhaustiva de cada una de las más de 3000 líneas de gastos registradas en el sistema de presupuesto institucional

El propósito de esta revisión es valorar lo que es pertinente, importante y crítico en función de la contribución a la misión y visión, al impacto en la calidad educativa, prioridades y demandas del entorno, sostenibilidad financiera y evaluación de riesgos y alinearlas con el cumplimiento de los Lineamientos de Política Institucional (LPI).

Este esfuerzo de análisis permite tener un panorama claro y real del aporte que tiene cada instancia administrativa en función de:

La contribución a la misión y visión institucional: Evaluar en qué medida cada línea presupuestaria contribuye directamente a la misión y visión de la universidad. Aquellas líneas que estén en dirección con los objetivos estratégicos y la identidad institucional tendrán mayor importancia y pertinencia absoluta y relativa.

El impacto en la calidad educativa: Analizar cómo cada línea presupuestaria impacta positivamente la calidad educativa de la universidad. Se deben considerar aspectos como la contratación y capacitación de tutores, el desarrollo de programas académicos innovadores, la inversión en tecnología educativa y la mejora de los recursos de enseñanza-aprendizaje.

Las prioridades y demandas del entorno: Tomar en cuenta las demandas y necesidades del entorno en el cual se encuentra la universidad. Esto implica considerar factores como las tendencias del mercado laboral, las expectativas de los estudiantes, las demandas de la sociedad y los avances en investigación y tecnología. Las líneas presupuestarias que respondan a estas demandas tendrán mayor relevancia y criticidad.

La sostenibilidad financiera: Valorar la sostenibilidad financiera de cada línea presupuestaria, es decir, su viabilidad a largo plazo. Se deben considerar aspectos como la generación de ingresos, la gestión eficiente de los recursos, el equilibrio entre ingresos y gastos, y la capacidad de generar beneficios sociales a largo plazo.

La evaluación de riesgos: Calcular los posibles riesgos asociados a cada línea presupuestaria y su impacto en la estabilidad financiera y operativa de la universidad. Esto incluye considerar factores como la dependencia de fuentes de financiamiento específicas (situación actual de la UNED con la negociación del FEES), la volatilidad de los costos, la exposición a cambios normativos o políticos (Gobiernos de turno), y la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas (Tabla 3.5).

TABLA 3.5
PROPUESTA DE INSTRUMENTO PARA LA VALORACIÓN DE LAS LÍNEAS DE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

Línea Presupuestaria	PROPUESTA DE CRITERIOS DE ANÁLISIS (Escala de 0 a 10, valores bajos impactan poco valores altos impactan mucho)				
	Contribución a la Misión y Visión	Impacto en la Calidad Educativa	Prioridades y Demandas del Entorno	Sostenibilidad Financiera	Evaluación de Riesgos
Línea 1	7	6	5	4	8
Línea 2	9	10	9	9	9
Línea 3	5	4	6	5	3
Línea 4	10	10	10	10	10
Línea 5	3	2	5	3	5

Respecto de la evaluación de los riesgos se propone el análisis cuantitativo de los mismos, que implica el uso de datos numéricos y técnicas estadísticas para medirlos y calcularlos. Con este fin, se estudian datos históricos, se realizan análisis probabilísticos y se aplican modelos matemáticos para medir la probabilidad de ocurrencia de estos y su impacto en la UNED. Estas evaluaciones cuantitativas permiten una mayor precisión en la estimación de los riesgos y en la toma de decisiones.

Se sugiere el uso de técnicas estadísticas y probabilísticas para analizar los datos y calcular así la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo. Esto implica el uso de modelos matemáticos y técnicas como el análisis de regresión, distribuciones de probabilidad y simulaciones para estimar las probabilidades. Esta fase es fundamental para evaluar el impacto de cada riesgo, una vez que se ha valorado la probabilidad de ocurrencia. Esto implica considerar los posibles efectos en términos de daño económico, reputacional, operativo o cualquier otro aspecto relevante para la universidad.

La toma de decisiones, considerando la evaluación de riesgos cuantitativa, proporciona información precisa y cuantificable que sirve de base para que toda acción tenga en consideración la gestión de riesgos. Con base en los resultados, se propone diseñar estrategias de mitigación y asignar recursos de manera efectiva para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos identificados.

Estos criterios de análisis permitirán evaluar la importancia, pertinencia y criticidad de las líneas presupuestarias en el contexto de la universidad, ayudando a tomar decisiones informadas y estratégicas en la asignación de recursos en función del cumplimiento de la misión y visión de futuro de la UNED siempre en función de fortalecer y potenciar la academia, la investigación, la extensión universitaria y la producción de materiales didácticos, conjugado con el cumplimiento de los Lineamientos de Política Institucional.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

4. Conceptualización del desarrollo y transformación del potencial del talento humano para mejorar las decisiones estratégicas en la Dirección de Recursos Humanos

El recurso más valioso que posee la UNED es todo su personal y como tal, se le debe prestar la mayor atención por parte de las autoridades superiores. Los principales elementos que fundamentan mi propuesta entorno a la gestión del talento humano y que buscan crear un ambiente laboral favorable, donde el personal se sienta motivado, valorado y comprometido con la misión y visión de la universidad, se muestran seguidamente.

La transformación que la Oficina de Recursos Humanos implica mucho más que pasar de Oficina a Dirección. Hoy más que nunca se hace necesario, un enfoque integral en la gestión del talento humano, que visiona su aporte como un socio estratégico que asesora con criterio técnico y aporta información veraz, oportuna y pertinente para la toma de decisiones de las autoridades universitarias en gestión estratégica del talento humano (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012). Urge una reforma estructural completa de la Oficina de Recursos Humanos, donde se haga una transformación total, con áreas eficientes para que se promueva el desarrollo de talento humano competente y capacitado.

Es necesario que se generen políticas y estrategias que permitan medir el impacto que tiene las acciones que desde esta dependencia se impulsan, en el desarrollo de la gestión universitaria y en la implementación de la estrategia institucional a través de un oportuno monitoreo al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como los LPI correspondientes, y en la generación de valor social como institución de educación superior.

Es indispensable iniciar de inmediato el repensar los procesos de gestión del talento humano en la UNED y el aporte que de ellos se espera para el desarrollo organizacional. En este sentido, Cappelli & Tavis (2018) argumentan la necesidad de que los departamentos de recursos humanos adopten un enfoque ágil, priorizando la adaptabilidad y la revisión constante de procesos. Es imperioso dotar a esta dependencia técnica de un sistema informático robusto, tal como lo señala Bondarouk (2009) que permita una gestión integral y sistémica del talento humano, al tiempo que permite automatizar de manera

efectiva los procesos que ejecuta. Solo así, será posible migrar de procesos operativos a procesos estratégicos de capacidades que aporten valor a la toma de decisiones, permitan optimizar los talentos del personal e impulsar el crecimiento de competencias en los liderazgos para potenciar el desarrollo de las capacidades de los equipos de todas las dependencias de la UNED. Esto teniendo como referente la promoción de equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos y el bienestar integral, así como, la calidad de vida de las personas funcionarias (Schein, 2010).

En concreto, fomentaré desde la Rectoría una transformación real de la Oficina de Recursos Humanos, para ello impulsaré políticas y estrategias que permitan:

4.1. Un cambio de mentalidad: Dejar viejos paradigmas para migrar de jefes a líderes que potencien el desarrollo de los equipos

Promoveré un liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006) donde los líderes inspiren y motiven, fomenten la autonomía en la toma de decisiones y empoderen a su personal; en lugar de simplemente dar órdenes. Lo anterior con el fin de fortalecer un ambiente de trabajo seguro, más positivo y productivo, donde se fortalezca la comunicación bidireccional que permita a las personas funcionarias sentirse escuchadas, valoradas y corresponsables de los resultados de las dependencias. Considero que hoy, la visión ha cambiado, ya no es el paradigma donde los líderes simplemente emitan órdenes, en la actualidad se espera que inspiren, comprendan, caminen junto a su equipo y lo desarrollen.

4.2. Reconceptualización de la gestión del talento humano y hacer la transición de procesos operativos a estratégicos para potencializar los talentos del personal

Es indispensable repensar y rediseñar los procesos actuales de la oficina para que sean más estratégicos y alineados con la estrategia organizacional. Se debe tomar decisiones que permitan fortalecer una gestión integral del talento humano en áreas que aporten valor real a la toma de decisiones, como análisis de datos, retención de talento, seguimiento al desempeño, la capacitación y desarrollo del máximo potencial de las personas funcionarias con el objetivo de mejorar sus habilidades y prepararlos para futuros desafíos según lo señala Cappelli & Tavis (2018).

4.3. Potenciar el uso de software y tecnología avanzada en la gestión del talento humano

Invertir en un sistema de información moderno que facilite la gestión integral del talento humano y permita acceder a los datos y la información requerida en tiempo real. Estoy convencido que en estos entornos cambiantes es indispensable apoyarnos en el uso de sistemas modernos que no solo agilicen nuestro trabajo, sino que nos contribuya a simplificar tareas y ofrecer datos que antes estaban ocultos en montañas de papeles (Bondarouk, 2009).

4.4. Promoción de un clima organizacional caracterizado por un ambiente de confianza, colaboración, respeto, transparencia y empoderamiento de las personas funcionarias

Debemos promover la transformación de la cultura organizacional Unediana, potenciando liderazgos, las capacidades personales y de equipo, y generando espacios de trabajo seguros que potencien el fortalecimiento del clima organizacional, como elemento indispensable para el logro de resultados organizacionales (Schein, 2010) y como pilar determinante en la transformación absoluta de toda la organización.

4.5. Promoción de equipos de alto rendimiento

Es indispensable fomentar el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo y la colaboración entre equipos y oficinas para crear un ambiente de trabajo más unificado. Para ello, es necesario brindar a los equipos las herramientas necesarias para fortalecer sus capacidades a través de la implementación de capacitaciones y talleres centrados en el desarrollo de habilidades blandas, como trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de problemas.

Al poder implementar esta propuesta se lograrán los siguientes aspectos que han estado ausentes hasta ahora en la gestión del talento humano:

Integración interdisciplinaria: La propuesta se centra en cambios administrativos y tecnológicos, con el apoyo e integración de expertos en otros campos, como psicólogos organizacionales, sociólogos y especialistas en educación. Estos expertos ofrecen elementos adicionales sobre cómo transformar la cultura organizativa y mejorar el bienestar del funcionariado.

Innovación y adaptabilidad: Si bien se menciona la tecnología y la reconceptualización de procesos, la importancia de la adaptabilidad es fundamental. Las universidades, al igual que todas las organizaciones, se encuentran en un estado constante de cambio. La capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías, metodologías y tendencias será crucial.

Participación del funcionariado: Siempre la participación de las y los funcionarios es importante para lograr un ambiente de trabajo positivo, en mi gestión se incorporarán mecanismos donde las personas puedan aportar ideas y soluciones para la transformación de la Oficina de recursos humanos, esto garantizará que los cambios propuestos sean bien recibidos y efectivos.

Medición continua y retroalimentación: En mi gestión siempre se enfatizará en un enfoque continuo en la evaluación y retroalimentación. Esto permitirá a la universidad identificar rápidamente áreas de mejora y adaptarse con el tiempo (London, 2003).

Sostenibilidad a largo plazo: La idea es cocrear con base sólida, para que los cambios propuestos sean sostenibles a largo plazo, de forma que perduren y se adapten a lo largo del tiempo.

Formación continua y desarrollo profesional: La universidad debe invertir en la formación continua de su personal, no sólo en lo que respecta a habilidades técnicas, sino también en habilidades blandas. Esta formación debería ser adaptativa a los cambios y desafíos emergentes en el ámbito educativo y organizacional. Invertir más en el presupuesto para becas de estudio de interés institucional destinadas a las y los funcionarios.

Implementación de herramientas analíticas: El uso de herramientas analíticas avanzadas ayudará a la universidad a comprender mejor las tendencias, el rendimiento del funcionariado y otros datos relevantes. Esto, a su vez, puede informar decisiones estratégicas y ayudar a identificar áreas de mejora o innovación.

Establecimiento de canales de comunicación abiertos: La implementación de canales de comunicación abiertos, como foros o espacios de encuentro, permitiría una comunicación más fluida. Estos canales podrían ser utilizados para compartir actualizaciones, retroalimentarse y responder a inquietudes.

Mentoría y Acompañamiento: Establecer programas de mentoría donde las y los funcionarios más experimentados puedan guiar y asesorar a los más nuevos o a aquellos que busquen crecer en su carrera profesional. Este tipo de programas no sólo ayuda en el desarrollo profesional, sino que también fomenta un sentido de comunidad y pertenencia en la UNED.

5. Aprovechar la experiencia profesional de funcionarios académicos para agilizar la transformación de la UNED del futuro

En nuestra UNED, lastimosamente, no se ha motivado a las personas académicas, particularmente coordinadores de cátedra y de carrera, ni a tutores y a estudiantes avanzados, a aportar ideas innovadoras y contribuir a la mejora continua en diferentes aspectos, como la organización, los procesos y el diseño de sistemas de información.

Una de las ventajas de aprovechar al funcionariado académico es que ya forman parte de la comunidad universitaria y están familiarizados con los desafíos y oportunidades específicas de la institución. Esto les brinda una perspectiva única para identificar áreas de mejora y proponer soluciones prácticas y adaptadas a la realidad institucional.

En primer lugar, el funcionariado académico administrativo, las y los funcionarios profesionales administrativos deben ser un recurso valioso en la optimización de la organización y los procesos internos. Su conocimiento de las estructuras y funciones de la universidad les permite identificar áreas de ineficiencia o burocracia innecesaria. Trabajando en colaboración con otras oficinas y unidades, pueden desarrollar estrategias para simplificar los procedimientos y agilizar los flujos de trabajo. Esto no solo mejoraría la eficiencia y productividad, sino también la experiencia de los miembros de la comunidad universitaria al interactuar con los servicios administrativos.

En segundo lugar, las y los tutores desempeñan un papel fundamental en el acompañamiento y apoyo al estudiantado. Su experiencia directa en la tutoría, como también sus competencias profesionales, les proporcionan una visión profunda de las necesidades y desafíos que enfrenta la UNED en su organización. También se puede aprovechar su conocimiento y retroalimentación para contribuir al diseño de programas académicos más relevantes y adaptados a las necesidades de los estudiantes. Además,

pueden aportar ideas innovadoras para mejorar los métodos de enseñanza y evaluación, fomentando así la calidad educativa en la institución.

Asimismo, los estudiantes avanzados en las carreras también tienen mucho que aportar. Su perspectiva fresca y actualizada, combinada con su compromiso y entusiasmo, puede ser un recurso valioso en la mejora continua institucional. Estas y estos estudiantes suelen tener un conocimiento profundo de los procesos académicos y administrativos, así como habilidades y competencias técnicas y profesionales relevantes. Su participación en la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de soluciones sin lugar a duda impulsarían el cambio positivo en la UNED.

Es importante destacar que, si bien las universidades públicas pueden enfrentar limitaciones presupuestarias para contratar consultorías externas, el aprovechamiento del conocimiento interno no tiene costos adicionales significativos. Además, involucrar al funcionariado académico en la mejora continua institucional promueve un sentido de pertenencia y empoderamiento, ya que se les valora por sus contribuciones.

Para promover y aprovechar al máximo el conocimiento y experiencia de las y los funcionarios académicos, es fundamental crear espacios de participación, como comités o equipos de trabajo, donde puedan compartir ideas, plantear propuestas y colaborar en proyectos específicos, vinculando este proceso con la gestión del talento humano que se dirige desde la Oficina de Recursos Humanos. Estos espacios deben fomentar un ambiente de confianza y respeto, donde se valoren las opiniones y se reconozca el aporte de cada individuo.

Por estas razones, propongo la creación de un sólido proceso de producción de ideas que involucre tanto a las personas funcionarias académicas, administrativas y a las personas estudiantes avanzadas. Este proceso se convertiría en un canal efectivo de conocimiento, experiencia y creatividad, y así fortalecer los pilares fundamentales de la UNED.

La implementación de este proceso se basaría en la apertura de espacios participativos, como talleres, grupos de trabajo y plataformas virtuales, donde las y los funcionarios y estudiantes avanzados puedan compartir sus ideas y propuestas de mejora. Se establecerán mecanismos de retroalimentación y evaluación para asegurar la

calidad y viabilidad de las ideas presentadas, y se promoverá un ambiente de colaboración y respeto donde todas las voces son escuchadas.

Además, se crearía un equipo responsable de gestionar y dar seguimiento a las ideas propuestas, priorizando aquellas que tengan mayor impacto y factibilidad. Este equipo, integrado por representantes de diferentes áreas y niveles de la institución, se encargaría de coordinar la implementación de las ideas seleccionadas y de comunicar los avances y resultados a toda la comunidad universitaria.

Este proceso fomentaría una cultura de innovación y aprendizaje constante en la UNED, impulsando el espíritu emprendedor y la búsqueda de soluciones creativas a los desafíos institucionales. A su vez, contribuiría a la formación integral de los estudiantes avanzados, quienes desarrollarían habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento crítico al participar activamente en la generación y evaluación de ideas de mejora, fortaleciendo más su crecimiento profesional.

Posibles nombres para este proceso serían:

- "InnovaUNED: Generando ideas para el futuro"
- "Ideas Brillantes: Potenciando el talento universitario"
- "Mentes en Acción: Construyendo juntos la excelencia"
- "Propulsores del Cambio: Transformando la universidad desde adentro"
- "CREAR: Colaboración y Renovación para el Avance Institucional"

5.1. Evaluación del desempeño a las autoridades superiores realizado por la AUR, se inhiben los evaluados

Se propone diseñar una metodología paralela al rendimiento de cuentas mediante una valoración objetiva de la forma como se desempeñan cada uno de los miembros del Consejo Universitario, el Rector y las personas que ocupan los puestos de vicerrectorías. Esta evaluación del desempeño se hará con instrumento estandarizado diseñado y aprobado por la misma AUR, que sea generalmente aceptado por todos los miembros, así cada miembro puede realizar una evaluación imparcial del trabajo de las autoridades superiores. Es fundamental monitorear el que hacer de las autoridades superiores, siendo la AUR la que establezca los criterios y la misma evaluación de forma periódica,

se inhiben de este proceso los evaluados.

5.2. Justificación para la Evaluación del Desempeño de las Autoridades Superiores de la Universidad Estatal a Distancia

La evaluación del desempeño de las autoridades superiores, como los miembros del Consejo Universitario, el Rector y los Vicerrectores, es esencial por varias razones:

Transparencia Institucional: Una universidad es una entidad que debe rendir cuentas no sólo a sus miembros internos, sino también a la sociedad en general. Realizar una evaluación objetiva y periódica garantiza la transparencia en la gestión y fortalece la confianza en la institución.

Calidad en la Gestión: La educación superior está en constante evolución. Para asegurar que la universidad se mantenga al día y ofrezca una educación de calidad, es esencial que sus líderes sean evaluados en su desempeño. Esta evaluación permite identificar áreas de mejora y asegurar que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos institucionales.

Retroalimentación Constructiva: La evaluación del desempeño no sólo sirve para identificar fallos o carencias, sino también para reconocer y valorar las acciones positivas y los logros alcanzados. Esta retroalimentación es fundamental para motivar y guiar a las autoridades superiores hacia la excelencia en su gestión.

Participación y Compromiso: Al involucrar a la AUR en el diseño y aprobación del instrumento de evaluación, se fomenta una cultura de participación y responsabilidad compartida. Todos los miembros se sienten parte del proceso y comprenden la importancia de su rol en el monitoreo y mejora de la institución.

Responsabilidad y Rendición de Cuentas: Una evaluación periódica y estandarizada garantiza que las autoridades superiores sean responsables de sus acciones y decisiones y se mantenga siempre activos en su función. Establecer criterios claros y objetivos permite que la evaluación se realice de manera imparcial, basada en hechos y no en percepciones subjetivas.

En resumen, la evaluación del desempeño de las autoridades superiores es una herramienta fundamental para asegurar una gestión eficiente, transparente y alineada con los objetivos y valores de la UNED. Permite identificar oportunidades de mejora, reconocer logros y garantizar que la universidad siga siendo relevante y de calidad en un entorno educativo en constante cambio.

Para el diseño conceptual del instrumento de evaluación se conformará un equipo de trabajo para que en un tiempo de un mes pueda tener una propuesta para someterla a valoración por parte de la AUR. Una vez aprobada se dará un tiempo de un mes para que el modelo de evaluación esté listo para la medición trimestral del desempeño de las autoridades superiores.

6. Consejo permanente de notables académicos y administrativos de la UNED y expertos externos del sector privado, productivo y académico del país

Normalmente, cuando hay cambios políticos en una universidad u organización por elecciones formales, las personas que han ocupado puestos importantes de liderazgo son olvidadas o desplazadas por los nuevos líderes. Estas personas poseen una gran experiencia que sin lugar a duda la universidad puede, por responsabilidad institucional y humana, aprovechar para ampliar las perspectivas y horizontes para la toma de decisiones estratégicas institucionales. Ya que, es necesario reconocer que estas tienen un valioso aporte que realizar en el desarrollo y mejora continua de la institución.

Una propuesta política relevante para la UNED es la creación de un Consejo permanente de notables académicos y administrativos, que incluya también expertos externos del sector privado, productivo y académico del país. Este consejo estaría compuesto por personas que han ocupado puestos importantes de liderazgo en la institución y que poseen una vasta experiencia política, conocimiento académico y de gestión administrativa. La finalidad de este comité sería contar con un grupo de consulta permanente que valore y evalúe diferentes perspectivas y brinde diferentes horizontes de análisis de situaciones particulares y estratégicas que impactan en la institución.

La creación de este Consejo permitirá, además, aprovechar esa experiencia política, de conocimiento académico y administrativo acumulado. Estas personas poseen una visión integral de la universidad y comprenden los desafíos y oportunidades

que se presentan. Su participación en la toma de decisiones garantiza un enfoque más amplio y equilibrado, basado en el análisis objetivo y el entendimiento de la realidad institucional.

Este comité podría ser convocado regularmente para discutir temas relevantes y ofrecer recomendaciones a la rectoría. Su diversidad de experiencias y perspectivas enriquecería el proceso de toma de decisiones, asegurando que se consideren diferentes puntos de vista y se evalúen cuidadosamente las implicaciones de las acciones propuestas.

Además, la creación de este Consejo enviaría un mensaje claro de respeto y reconocimiento hacia aquellos que han servido a la institución en posiciones de liderazgo. Sería un medio para aprovechar su experiencia y conocimientos en beneficio de la comunidad universitaria en general.

Es importante destacar que este Consejo no debe interferir en la toma de decisiones autónoma de la rectoría, pero sí puede brindar orientación, perspectivas valiosas y recomendaciones basadas en su vasta experiencia. La participación de estos notables académicos en estos procesos de elección aseguraría una gobernanza más inclusiva y colaborativa, enriqueciendo el proceso con su experiencia y visión a largo plazo.

Considero esta propuesta política relevante para la rectoría en la UNED, dado que este Consejo se convertiría en un espacio de diálogo constructivo, donde se podrían intercambiar ideas, perspectivas y experiencias en beneficio de la comunidad universitaria en su conjunto. Sería un espacio para la reflexión profunda, la generación de propuestas innovadoras y la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en el conocimiento y la sabiduría colectiva.

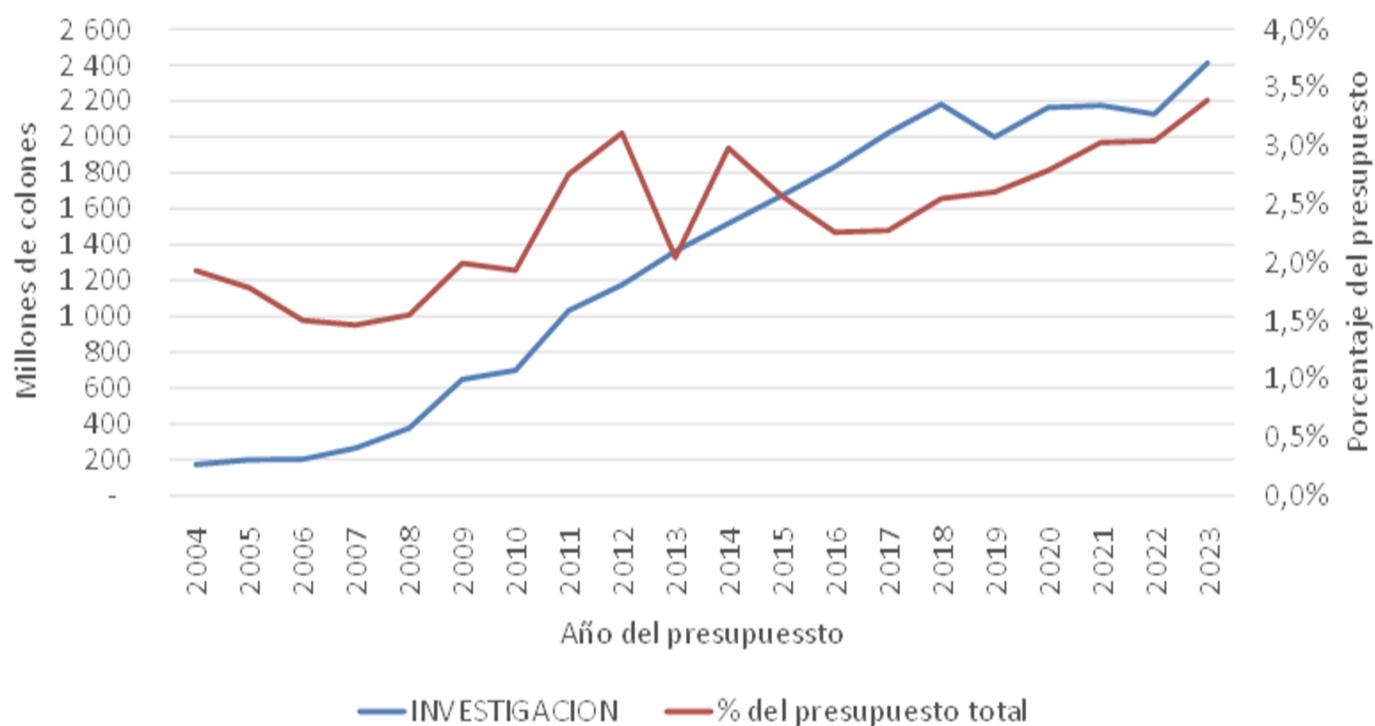
Además, a este Consejo se les otorgaría un papel activo y significativo en la construcción del futuro de la universidad, asegurando que su experiencia sea valorada y aprovechada. Su participación sería un testimonio del compromiso compartido de promover una gestión efectiva, una visión a largo plazo y una excelencia académica sostenible. Su liderazgo y sabiduría serían una guía invaluable para garantizar el éxito continuo y el crecimiento de la institución, en beneficio de todos los miembros de la comunidad universitaria.

INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA

7. La investigación en la UNED y su vinculación con la Academia

La investigación en una universidad es uno de los pilares esenciales que deben ser atendidos de manera prioritaria, lamentablemente la UNED se ha descuidado en ese tema. La universidad debe invertir en investigación de manera seria, ya que no se ha dado el respaldo a los investigadores en la institución ni se ha fortalecido realmente la investigación científica en la universidad.

GRÁFICO 7.1
PRESUPUESTO EN MILLONES DE COLONES Y PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO
EN EL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN
UNED 2004-2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del presupuesto institucional

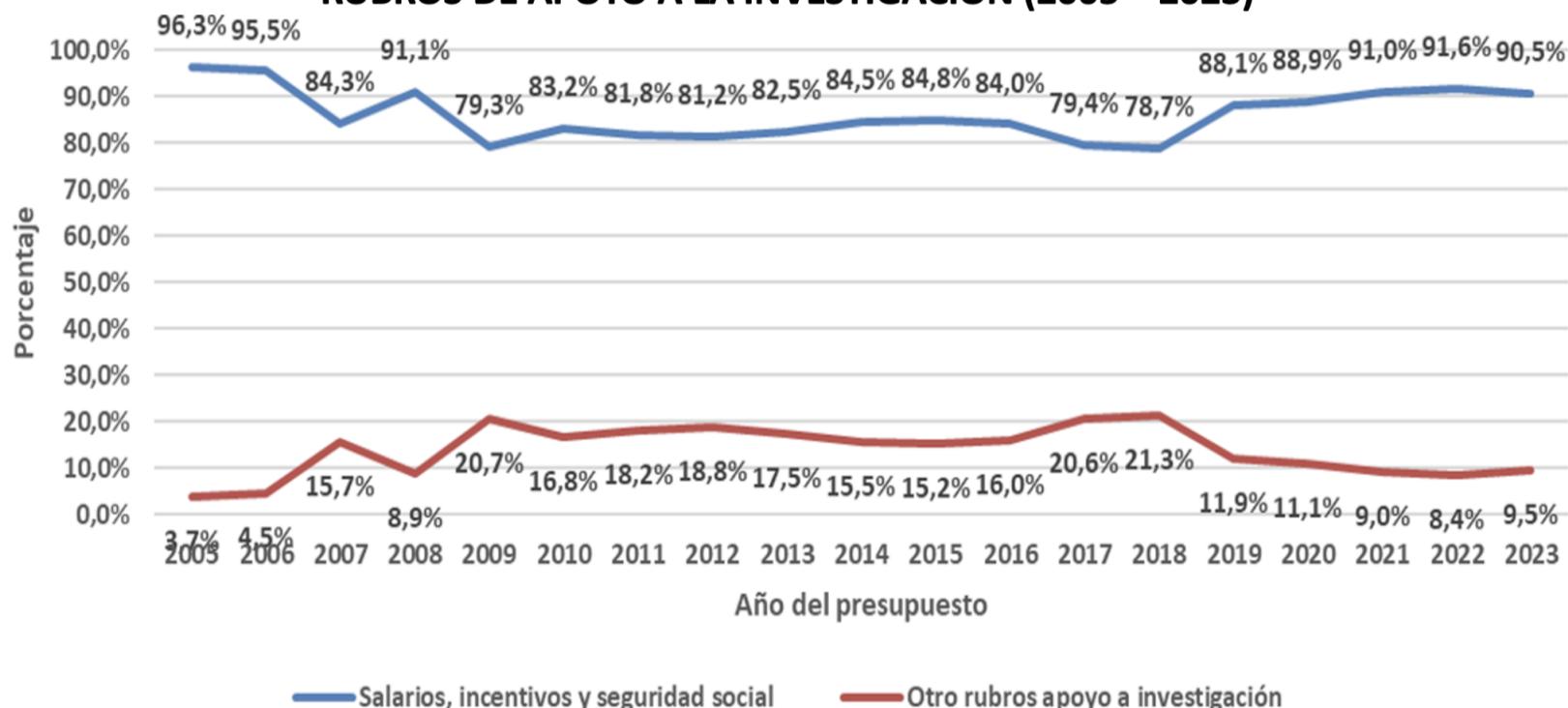
Se le debe dotar a la investigación mayor recurso, porque, aunque se creó la Vicerrectoría de Investigación para organizar y dirigir este sector, pilar fundamental de la triada docencia investigación y extensión, la inversión en esta ha sido destinada para salarios y no para apoyar el crecimiento real que debe tener nuestra universidad en dicha área.

En los últimos 10 años, la universidad ha presupuestado para el programa de investigación en promedio el 2,7% del presupuesto institucional, este porcentaje representa 20 100 millones de colones, de los cuales cerca del 90% corresponden a

salarios, incentivos salariales, pagos a la seguridad social y las contribuciones de la UNED para los fondos de pensiones (Gráfico 7.1).

En promedio, cerca del 10% en los últimos 5 años es destinado a otros rubros para apoyar la investigación, lo que equivale al 0.027% del presupuesto institucional. Al analizar el grupo de subpartidas que se registran en el presupuesto, ese ínfimo porcentaje corresponde a conceptos de capacitación y protocolo, gastos de viaje y de transporte, productos químicos y conexos, útiles, materiales y suministros diversos, servicios comerciales, entre otros, los cuales corresponden más a elementos administrativos de gestión que al desarrollo real de la investigación (Gráfico 7.2).

GRÁFICO N.7.2
PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO EN SALARIOS, INCENTIVOS, SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS RUBROS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN (2005 – 2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del presupuesto institucional

Soy del pensamiento que una universidad para crecer debe investigar, como también hacer extensión y tener excelentes niveles académicos acompañado de un sistema de estudios de posgrado que potencia la investigación internacional. Por ello, el presupuesto para investigación debe ser aumentado y es responsabilidad de las autoridades superiores incrementar esa inversión.

7.1. Vinculación entre la Academia, la Investigación y la extensión universitaria en la UNED y potenciar el crecimiento institucional por medio de la producción científica

Tomando en cuenta el tiempo que dedican las personas tutoras a la investigación, este en horas quincenales asignado en sus cargas académicas corresponde a un promedio por cuatrimestre de los últimos 10 años (30 cuatrimestres) de 1350 horas quincenales, equivalente al 2.5% del total de las horas quincenales asignadas a los tutores. Este promedio presenta una variabilidad importante de cuatrimestre a cuatrimestre, lo que evidencia particularmente en los últimos dos años una fuerte heterogeneidad en la dedicación a esta actividad. Sin lugar a duda, el soporte real que se ha asignado para este fin es insuficiente, se requiere de una política seria, real y dinámica que brinde de manera integral apoyo a la investigación en la UNED. En las respuestas a estas preguntas es posible reflejar lo que se ha hecho en la investigación científica en nuestra universidad.

- ¿Cuál ha sido la producción científica en la institución?
- ¿Cuántos artículos científicos se han destacado a nivel internacional producidos por investigadores de la UNED?
- ¿Cuántas revistas científicas de la UNED reciben realmente el apoyo que requieren para crecer? Es fundamental potenciar los espacios de publicación científica que tiene o ha tenido la institución, con la asignación de presupuesto adecuado para posicionar las revistas para que personas externas puedan publicar, además, que se realicen actividades conjuntas con pares de otras universidades hermanas.
- ¿Cuánta inversión económica se ha dado a las iniciativas de los investigadores e investigadores y académicos o administrativos?
- ¿Cuál es la tendencia de apoyo económico y de talento humano que se les ha dado a las revistas científicas de la UNED?
- ¿En qué lugar se encuentra la UNED en los rankings internacionales en investigación?
- ¿El equipo de investigación de la UNED destaca a nivel internacional?
- ¿Es factible para el funcionariado profesionales administrativos realizar investigación administrativa para mejorar los procesos de trabajo? ¿Cuentan con el apoyo económico necesario para esta tarea?

- ¿Se fomenta realmente la cultura de investigación en la UNED?
- ¿Qué papel juega el estudiante en la generación de conocimiento apoyado por los docentes que les desarrollan habilidades y capacidades investigativas?

Históricamente la UNED ha carecido de una adecuada política que incentive la investigación científica, evidenciado en el reducido porcentaje del presupuesto institucional y la poca o ninguna vinculación entre la academia, la investigación y las y los estudiantes.

Por tal razón, se proponen las siguientes acciones para incentivar una mejora en este aspecto:

- Impulsar la cultura de investigación científica para que todo el personal, tanto académico como administrativo piense en que toda acción puede ser objeto de investigación, ya sea en el área científica o administrativa para el mejoramiento continuo de los procesos burocráticos.
- Desarrollar un pensamiento investigador en los estudiantes para que desde las primeras asignaturas tengan ese acercamiento al proceso de investigación científica o comercial, con el fin de que sus decisiones futuras como profesionales sean basadas en la evidencia.
- Vincular los esquemas de graduación a procesos de investigación ofreciendo y estimulando la producción científica más que tesis, tesinas, o trabajos finales de graduación, de tal manera que los estudiantes progresivamente se gradúen por artículos publicados.

7.2. Aporte proyectado de los estudiantes y tutores al crecimiento institucional

Es esencial y de ejecución inmediata el cambio de visión del aporte que pueden ofrecer los estudiantes de diplomado, bachillerato y licenciatura, así como los de maestría y doctorado al crecimiento institucional. Atraerles realizando una vinculación adecuada entre la Vicerrectoría de Investigación con la Vicerrectoría Académica, estableciendo líneas de investigación acordes a los temas relevantes y estratégicos a nivel nacional e internacional.

Se propone crear una fuente de crecimiento de la investigación en la UNED, la cual estaría ligada y amalgamada con los estudiantes que se gradúan. Actualmente el reglamento de graduación no permite la alternativa de producción de artículos

publicados en revistas científicas, como opción de salida para grados y muy limitada para posgrados. No obstante, es una alternativa que se está desaprovechando y dejaría excelentes réditos a la universidad. Hacerlo de manera progresiva es lo ideal, pero un primer paso es cambiar la normativa institucional.

En la tabla 7.1 se observa el número de estudiantes graduados desde el año 2000 hasta a junio 2023 según grado académico. También se muestra el volumen estimado de publicaciones que se obtendría según diferentes formatos de acuerdo con el grado académico en el que se graduó el estudiante (asumiendo un 40% de estudiantes de grado (Licenciados) y 100% de posgrado). Esto se realiza como ejercicio para proyectar lo que se ha dejado de tener año con año, en promedio más de 900 publicaciones por año en revistas nacionales e internacionales si se hubiese trabajado con esta opción de salida.

Lo que se plantea como alternativa para hacer crecer la producción científica de la UNED se describe en el cuadro de graduaciones realizadas por la institución según sus datos históricos. Se propone a la comunidad académica analizar estas opciones, de tal manera que los estudiantes de diplomado, profesorado, técnicos y bachilleres escribirían un artículo en una revista nacional durante su carrera, no obligatorio para ellos pero se les puede motivar a la publicación de algún artículo científico.

En el grado de licenciatura la opción de salida sería de dos artículos, ambos en revistas internacionales (SCImago Journal de Scopus³ Q1 o Q2 o bien el Journal Citation Report⁴ (JCR Q3 o Q4). Por otro lado, los estudiantes de maestría tendrían que producir dos artículos ubicados en JCR Q2 o Q3, mientras que los estudiantes de doctorado tendrían que publicar sus artículos en revistas JCR, dos en Q1 o Q2 y uno en Q3, como tesis harían un resumen de los artículos publicados.

³ ¿Qué es SCImago Journal y Country Rank? SCImago Journal & Country Rank es un portal disponible públicamente que incluye las revistas y los indicadores científicos de países desarrollados a partir de la información contenida en la base de datos Scopus® (Elsevier BV). Estos indicadores se pueden utilizar para evaluar y analizar dominios científicos. Las revistas se pueden comparar o analizar por separado. Las clasificaciones de los países también pueden compararse o analizarse por separado. Las revistas se pueden agrupar por área temática (27 áreas temáticas principales), categoría temática (313 categorías temáticas específicas) o por país. Los datos de citas se extraen de más de 34 100 títulos de más de 5000 editores internacionales y métricas de rendimiento de países de 239 países de todo el mundo.

⁴ Journal Citation Reports (JCR) es una base de datos multidisciplinar realizada por el Institute for Scientific Information (ISI), que permite de manera sistemática y objetiva, mediante datos estadísticos, determinar la importancia relativa de revistas dentro de sus categorías temáticas.

Este planteamiento supone un cambio radical en la cultura institucional en materia de la gestión académica y producción científica de conocimiento, dado que toda la estructura debe migrar de la situación actual (letargo casi absoluto e inactivo en la producción científica de parte de la academia) a un cambio progresivo que se orienta al desarrollo de una mentalidad científica donde la investigación es la plataforma para desarrollar a la universidad en esta área, y todo, llevado a cabo por los que trabajan en la academia con el apoyo sustantivo de la estructura administrativa.

Claramente esto implicaría una reconfiguración de la inversión en investigación, otorgando más capacitación a personas tutoras en materia de acompañamiento en investigación e inteligencia artificial, un uso intenso de las redes de bases de datos y sobre todo la creación de una cultura científica en las personas que gestionan la academia y la investigación en la UNED. Adicionalmente a ello, los esfuerzos que hacen los investigadores de la Vicerrectoría de Investigación fortalecerán más este crecimiento porque estarían vinculados a la academia mediante líneas de investigación con perfil internacional.

Tabla 7.1
NÚMERO DE GRADUADOS Y VOLUMEN ESTIMADO DE PUBLICACIONES EN REVISTAS NACIONALES E INTERNACIONALES DE ALTO IMPACTO POR ESTUDIANTES UNED 2000-2023

AÑO	ESTUDIANTES GRADUADOS EN LA UNED							POTENCIAL DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA UTILIZANDO LA MODALIDAD DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS COMO SALIDA DE GRADUACIÓN (ASUMIENDO EL 40% DE LOS ESTUDIANTES GRADO Y 100% ESTUDIANTES DE POSGRADO)							TOTAL PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	
	GRADO							DIPLOMADO	BACHILLERATO	LICENCIATURA	MAESTRIA	DOCTOR	PROFESORADO	TECNICO		
	DIPLOMADO	BACHILLERATO	LICENCIATURA	MAESTRIA	DOCTOR	PROFESORADO	TECNICO	Total	1 Artículo en revista Nacional	1 Artículo en revista Nacional	2 Artículos (ranking Scopus Q1 o Q2 o bien JCR Q3 o Q4)	2 Artículos (Revista Q1 o Q2)	3 Artículos (Revista Q1 o Q2 JCR)	1 Artículo en revista Nacional		1 Artículo en revista Nacional
2000	703	897	465	68	2	23	24	2182	281	281	372	136	6	9	10	1095
2001	395	767	338	114	5	15	93	1727	158	158	270	228	15	6	37	873
2002	682	852	531	91	6	19	108	2289	273	273	425	182	18	8	43	1221
2003	670	798	541	120	6	24	96	2255	268	268	433	240	18	10	38	1275
2004	614	758	454	234	7	17	124	2208	246	246	363	468	21	7	50	1400
2005	729	798	590	231	4	33	127	2512	292	292	472	462	12	13	51	1593
2006	680	841	562	202	9	35	66	2395	272	272	450	404	27	14	26	1465
2007	703	756	653	175	8	33	20	2348	281	281	522	350	24	13	8	1480
2008	618	819	587	141	15	20	28	2228	247	247	470	282	45	8	11	1310
2009	716	803	553	171	18	26	166	2453	286	286	442	342	54	10	66	1488
2010	753	736	585	191	4	32	33	2334	301	301	468	382	12	13	13	1490
2011	699	791	593	158	10	24	30	2305	280	280	474	316	30	10	12	1401
2012	804	811	468	136	12	24	22	2277	322	322	374	272	36	10	9	1344
2013	890	823	354	185	17	27	0	2296	356	356	283	370	51	11	0	1427
2014	919	849	517	177	14	38	8	2522	368	368	414	354	42	15	3	1563
2015	1006	891	659	185	13	39	15	2808	402	402	527	370	39	16	6	1763
2016	1018	890	852	144	3	25	48	2980	407	407	682	288	9	10	19	1822
2017	1170	886	653	134	12	29	3	2887	468	468	522	268	36	12	1	1775
2018	1331	1087	695	203	13	42	71	3442	532	532	556	406	39	17	28	2111
2019	1094	954	670	111	13	43	20	2905	438	438	536	222	39	17	8	1697
2020	1197	906	625	115	10	37	63	2953	479	479	500	230	30	15	25	1758
2021	2807	2020	832	149	12	70	46	5936	1123	1123	666	298	36	28	18	3292
2022	2413	1673	852	138	6	80	34	5196	965	965	682	276	18	32	14	2952
2023 1/	899	610	252	26	5	40	4	1836	360	360	202	52	15	16	2	1005
TOTAL	23510	22016	13881	3599	224	795	1249	65274	9404	9404	11105	7198	672	318	500	38600

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de graduación

En resumen, toda la institución estaría empujando hacia un crecimiento real y activo, haciendo que la UNED se visibilice a nivel nacional e internacional, cambiando radicalmente los indicadores de posicionamiento en los rankings, en pocos años, serían notorios los cambios relativos en esos indicadores de producción científica. Esta transformación implica una revisión de todo el programa de carrera profesional dado que las implicaciones son directas en la economía institucional, por tal razón, se debe crear una estructura funcional que beneficie la producción científica.

ACADEMIA

8. La Academia y transformación gradual hacia un diseño curricular flexible

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) se basa en un modelo pedagógico a distancia. Este modelo se caracteriza por ofrecer oportunidades de aprendizaje a través de la mediación con tecnologías de la información y la comunicación, sin la necesidad de que los estudiantes y profesores estén físicamente presentes en un mismo espacio y al mismo tiempo. Los materiales didácticos y recursos educativos, como textos, guías de estudio y recursos multimedia, son preparados y distribuidos a los estudiantes de manera virtual o impresa. Los estudiantes tienen la flexibilidad de acceder a estos materiales desde cualquier lugar y en cualquier momento, permitiéndoles adaptar su ritmo de estudio a sus necesidades individuales.

La interacción entre estudiantes y profesores se realiza principalmente a través de plataformas en línea con tutorías sincrónicas, foros de discusión, correo electrónico y videoconferencias. Estos canales de comunicación facilitan la retroalimentación, el intercambio de ideas y la resolución de dudas, brindando un ambiente de aprendizaje colaborativo y enriquecedor. El estudiante también puede acceder a los recursos de manera asincrónica.

La UNED cuenta con personas tutoras y asesoras académicas de un altísimo nivel profesional y compromiso con la institución, ellos, brindan apoyo personalizado a los estudiantes a lo largo de su proceso de aprendizaje. Estos profesionales desempeñan un papel fundamental en la orientación académica, el seguimiento de los avances y la motivación de los estudiantes, asegurando su éxito en la formación.

El modelo a distancia de la UNED promueve la autorregulación y la autonomía del estudiante, ya que requiere de una gran responsabilidad y disciplina para organizar el tiempo de estudio y cumplir con los plazos establecidos. Además, se enfatiza el aprendizaje activo, donde los estudiantes son protagonistas de su propio proceso de formación, investigando, reflexionando y construyendo conocimiento de manera colaborativa, no obstante, se requiere potenciar las funciones ejecutivas para facilitar a los estudiantes a que puedan autogestionar su aprendizaje.

La forma como está diseñada la entrega de la docencia supone flexibilidad, utilización de tecnologías de la información y la comunicación, interacción virtual entre estudiantes y tutores, acompañamiento y énfasis en la autogestión del aprendizaje. Como consecuencia de ello, es posible llegar a un amplio número de estudiantes, brindando oportunidades de educación superior a aquellos que no pueden acceder a la educación presencial tradicional.

Si bien es cierto que el concepto de flexibilidad se muestra en algunos aspectos de su modelo pedagógico, como la modalidad a distancia y la selección de asignaturas en diferentes periodos académicos, este no debería limitarse a solo estos elementos. Lamentablemente existen ciertas restricciones y estructuras en el diseño curricular de los planes de estudio de carrera, que los vuelven desactualizados, obsoletos y lejos de una realidad de mercado que demanda conocimientos nuevos y frescos al estudiante en el ejercicio de su profesión.

Con el objetivo de suplir esta necesidad, se propone un cambio radical y progresivo hacia un modelo pedagógico flexible que brinde a cada estudiante la posibilidad de personalizar su plan de estudios. Este cambio se basará en la implementación de un proceso gradual y estructurado que permita establecer un nuevo enfoque educativo centrado en las necesidades e intereses individuales de los estudiantes, tal como lo señala, el artículo 4 de la ley No. 6044 sobre la creación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED): "... no estará fijada de antemano por periodos rígidos y, en la medida de lo posible, el proceso formativo será individualizado ...", esta propuesta permite el liderazgo pedagógico entre docentes y estudiantes que promueve sinergias de acción entre ambos actores.

8.1. Diseño curricular flexible

El diseño curricular flexible (Díaz, 2007) ofrece a los estudiantes carreras ajustadas a sus necesidades e intereses individuales, siempre es importante el acompañamiento de personal académico sobre todo para las personas de primer ingreso, así como aquellas que tienen muchos años de no estudiar para orientarles en este proceso, en esto la Vicerrectoría de Vida Estudiantil es crucial.

En el contexto de un modelo pedagógico flexible, el diseño curricular acomodaticio permite a los estudiantes tener mayor libertad para seleccionar las asignaturas de su interés y adaptar su plan de estudios según sus objetivos personales y profesionales.

Esto implica ofrecer una columna básica de asignaturas obligatorias que brinden los fundamentos necesarios en cada área de estudio, la posibilidad de que el estudiante pueda elegir asignaturas optativas que complementen y enriquezcan su formación. El diseño curricular flexible busca proporcionar a los estudiantes una mayor autonomía en la elección de su carga académica y una experiencia educativa más personalizada. Esto puede permitirles explorar áreas de especialización, realizar pasantías o prácticas profesionales, e incluso combinar diferentes disciplinas para construir un perfil único y adaptado a sus intereses y metas profesionales de corto plazo. Propongo valorar la posible articulación con otras universidades a nivel mundial donde se puedan trabajar títulos compartidos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el diseño curricular flexible debe estar enmarcado dentro de un modelo pedagógico más amplio que promueva la participación de los estudiantes, el desarrollo de habilidades transversales, el aprendizaje basado en proyectos, entre otros enfoques pedagógicos innovadores. Estos elementos contribuyen a una experiencia educativa integral y enriquecedora para los estudiantes, más allá de la flexibilidad en la selección de asignaturas. La UNED cuenta con los expertos y profesionales en educación para dirigir este proceso de manera exitosa.

Existe evidencia de programas flexibles alrededor del mundo con sus particularidades y niveles de adaptación que pueden ser revisados y valorados como modelos a seguir, por ejemplo:

- Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong: Esta universidad ofrece maestría en donde el 25% de los créditos son asignaturas básicas del plan de estudio y el 75% de las asignaturas son optativas donde el estudiante puede flexibilizar su programa según sus intereses personales.
- Universidad de British Columbia (Canadá): Ofrece un programa académico flexible llamado "Bachelor + Master of Management Dual Degree", que permite a los estudiantes combinar un título de licenciatura con un programa de maestría en administración de empresas en un período de tiempo más corto. Este diseño

curricular flexible brinda a los estudiantes la oportunidad de adquirir habilidades avanzadas y una ventaja competitiva en el mercado laboral.

- Universidad de Auckland (Nueva Zelanda): Ofrece un programa denominado "Flexible Bachelors", que permite a los estudiantes adaptar su plan de estudios y explorar diversas áreas de interés. El estudiantado puede elegir asignaturas de diferentes disciplinas y diseñar una combinación única de estudios que se alinee con sus objetivos académicos y profesionales.
- Universidad de California, Berkeley (Estados Unidos): Ofrece un enfoque curricular flexible a través de su programa "Interdisciplinary Studies", que permite al estudiantado diseñar su propio programa de estudios integrando múltiples disciplinas. El estudiantado tiene la libertad de combinar asignaturas de diferentes departamentos para crear un plan de estudios personalizado.
- Universidad de Tecnología de Delft (Países Bajos): Ofrece programas de diseño curricular flexible en campos como la ingeniería, la arquitectura y la tecnología. Los estudiantes pueden elegir asignaturas de diferentes áreas y personalizar su plan de estudios según sus intereses profesionales.
- Universidad de Melbourne (Australia): Ofrece un programa llamado "Melbourne Model", que ofrece un diseño curricular flexible que permite al estudiantado explorar diferentes espacios de aprendizaje antes de tomar una decisión final sobre su especialización. Estos tienen la oportunidad de adquirir una base sólida en múltiples disciplinas antes de centrarse en un campo específico.

Se propone a la comunidad académica un análisis colaborativo y conjunto para lograr esta transformación del diseño curricular flexible que considere las ventajas y beneficios a los estudiantes del futuro. Algunas pautas generales por seguir son:

- **Diagnóstico y análisis:** En esta etapa inicial, se llevará a cabo un exhaustivo análisis de las necesidades y expectativas de los estudiantes, así como una evaluación de los programas de estudio existentes. Se realizarán encuestas, entrevistas y grupos de discusión enfocados en el estudiante para recopilar información relevante que servirá de base para el diseño del nuevo modelo flexible.

- **Diseño curricular:** Con base en los resultados del diagnóstico, se procederá a diseñar una columna básica de asignaturas necesarias según cada carrera (hay que tomar en cuenta su objeto de estudio y perfil de salida, considerando a su vez la cantidad de créditos que estipula el convenio de nomenclatura de CONARE) que brinde los fundamentos necesarios en cada área de estudio. Además, se establecerán módulos de asignaturas optativas que permitan a los estudiantes elegir aquellas que se alineen con sus intereses y objetivos personales y profesionales.
- **Flexibilidad en la carga académica:** Se establecerán políticas y normativas que permitan a los estudiantes adaptar su carga académica según sus necesidades individuales. Esto incluirá la posibilidad de tomar un número variable de asignaturas por periodo académico, así como la opción de realizar pausas en los estudios cuando sea necesario.
- **Acompañamiento y orientación:** Se fortalecerá el rol de la persona tutora y asesora académica, quienes brindarán un apoyo personalizado a los estudiantes en la selección de asignaturas y en la planificación de su trayectoria académica. Se ofrecerán sesiones de orientación individualizadas y se fomentará el seguimiento cercano de los avances de cada estudiante. Las personas tutoras ofrecerán su experiencia profesional para enriquecer a los estudiantes más que dictar conocimiento que ya existe en internet.
- **Evaluación continua, retroalimentación y dinamismos en la actualización de asignaturas:** Se establecerán mecanismos de evaluación continua para monitorear la efectividad del nuevo modelo flexible y el grado de actualización de los contenidos curriculares de las asignaturas para mantener siempre atractivas las asignaturas optativas que son de interés a los estudiantes.
- **Capacitación y desarrollo profesional:** Se ofrecerán programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal docente y administrativo, con el objetivo de fortalecer sus habilidades en la implementación del modelo flexible y en la orientación individualizada de los estudiantes.
- **Comunicación y difusión:** Se llevará a cabo una estrategia de comunicación amplia y efectiva para informar a la comunidad universitaria sobre el nuevo modelo flexible y los beneficios que conlleva.

- **Evaluación y ajustes:** Se establecerá un proceso de evaluación periódica para medir el impacto y la efectividad del nuevo modelo flexible. Se tomarán en cuenta los comentarios y sugerencias de las y los estudiantes, las personas tutoras y demás actores involucrados, con el objetivo de realizar ajustes y mejoras continuas.

8.2. Transformación gradual hacia diseños curriculares flexibles

La Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED) tiene el compromiso de brindar una educación de calidad y accesible a través de su modelo educativo a distancia. Sin embargo, es necesario reconocer que los diseños curriculares rígidos pueden limitar el potencial de aprendizaje de los estudiantes al no adaptarse a sus necesidades individuales. En este programa de trabajo, propongo una transformación gradual hacia diseños curriculares flexibles en la UNED, centrándome en los beneficios que esto traerá para los estudiantes en su experiencia académica. Esta propuesta se basa en la evidencia y la investigación educativa, incluyendo trabajos relevantes como los mencionados a continuación, así como el objetivo 4 de la Agenda 2030 que señala "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" y el acceso a la educación continua.

8.3. Fundamentación Teórica

Varios estudios han demostrado que los diseños curriculares flexibles promueven un aprendizaje más significativo y una mayor motivación intrínseca por parte de los estudiantes (Biggs, 1996; Blumenfeld et al., 1991; McCombs & Whisler, 1997). Al permitir a los estudiantes tener mayor control sobre su proceso de aprendizaje, se fomenta la autonomía, la responsabilidad y la autorregulación (Weimer, 2013). Además, los diseños curriculares flexibles fomentan la personalización del aprendizaje, lo que facilita el desarrollo de habilidades relevantes para el mundo laboral y las necesidades individuales de los estudiantes (Keegan, 1995; Wiggins & McTighe, 2005).

Propuesta de transformación gradual

Para lograr esta transformación, propongo implementar un proceso gradual que permita adaptar los diseños curriculares existentes a una estructura más flexible. A

continuación, se describen las etapas de este proceso para que sea valorada por la comunidad académica institucional:

- **Análisis de la oferta académica:** Realizar un análisis detallado de la oferta académica actual de la UNED para identificar áreas de mejora y oportunidades de flexibilización. Esto incluirá la revisión de los programas de estudio, los diseños curriculares de las asignaturas y los requisitos de graduación con el fin de construir una red de probables interacciones entre programas y asignaturas.
- **Diseño de una columna básica de asignaturas:** Establecer una columna básica de asignaturas obligatorias que brinde los fundamentos y conocimientos esenciales de cada disciplina. Esta columna proporcionará una base sólida para los estudiantes y garantizará la calidad académica.
- **Ampliación de la oferta de asignaturas:** Crear una amplia variedad de asignaturas electivas y optativas que permitan a los estudiantes elegir asignaturas de su interés y que se alineen con sus metas educativas y profesionales. Estas asignaturas adicionales enriquecerán la experiencia de aprendizaje y promoverán la exploración de nuevas áreas de conocimiento. Probablemente con esta ampliación se reducirán los cuellos de botella actuales en la matrícula por falta de cupos durante el proceso de matrícula.
- **Acompañamiento personalizado:** Desarrollar un sistema de asesoramiento académico individualizado para que cada estudiante reciba orientación personalizada sobre el diseño de su plan de estudios, la selección de asignaturas y el seguimiento de su progreso académico. Esto garantizará que los estudiantes tengan un apoyo constante para tomar decisiones informadas.
- **Evaluación formativa:** Aunque esto ya se realiza, se podría potenciar con la figura de asesor académico para que acompañe más al estudiante, con el fin de que los estudiantes reciban retroalimentación continua y constructiva sobre su desempeño académico. Esto ayudará al estudiantado a identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y fomentará una cultura de aprendizaje continuo. Se propone una reconfiguración de la forma tradicional de como la UNED ha llevado a cabo la entrega de la docencia pre y post pandemia.
- **Desarrollo profesional docente:** Brindar oportunidades de desarrollo profesional a la persona docente de la UNED para que puedan adaptarse al nuevo enfoque

curricular y adquirir las habilidades necesarias para guiar a los estudiantes en un entorno flexible de aprendizaje.

8.4 Beneficios del diseño de currículo flexible para los estudiantes

La implementación de diseños curriculares flexibles en la UNED ofrecerá numerosos beneficios para los estudiantes. Entre ellos se incluyen:

- **Personalización del aprendizaje:** El estudiantado podrá adaptar su plan de estudios según sus intereses y metas individuales, lo que promoverá un mayor compromiso y motivación en el proceso de aprendizaje.
- **Flexibilidad en la organización del tiempo:** Las personas estudiantes podrán establecer su propio ritmo de estudio y adaptar sus horarios según sus responsabilidades personales y profesionales, lo que facilitará la conciliación de sus compromisos.
- **Desarrollo de habilidades relevantes:** Al tener la libertad de elegir asignaturas adicionales según sus intereses, el estudiantado podrá desarrollar habilidades específicas que consideren relevantes para su campo de estudio y su futura carrera profesional.
- **Aprendizaje significativo:** Al participar activamente en la construcción de su propio plan de estudios y en la selección de asignaturas, las personas estudiantes experimentarán un aprendizaje más significativo para su vida y su futuro.

Preparación para el mundo profesional: Los diseños curriculares flexibles permiten a los estudiantes adquirir competencias y conocimientos actualizados y alineados con las demandas del mercado laboral, lo que mejorará su empleabilidad y su capacidad para enfrentar los desafíos de este. La flexibilidad es hoy por hoy el concepto nuclear del cambio educativo y económico de nuestros tiempos, es la referencia de soluciones a muchos problemas de orden individual, institucional o nacional a nivel económico, académico y laboral. En este sentido, se propone potenciar la educación dual y prácticas profesionales en diferentes partes de la carrera, lo cual será una validación para que el estudiante vaya construyendo experiencia laboral y así pueda tener ventaja comparativa respecto de otros estudiantes que no tengan esa experiencia en el mercado laboral. También potenciar los convenios con organizaciones de PYMES para que puedan participar y conocer experiencia de emprendimiento y colaborar con las pequeñas y

medianas empresas para acumular experiencia y contacto laboral que pueden acumular para mostrar un mejor currículum al finalizar la carrera.

8.5. La motivación de los estudiantes crece a lo largo del proceso de aprendizaje

La motivación de la persona estudiante es un factor clave en su éxito académico y en su compromiso con el proceso de aprendizaje (Villegas et al, 2018). Existe evidencia significativa que respalda la relación positiva entre la implementación de programas educativos flexibles y la motivación de los estudiantes, entre esos ejemplos se encuentran:

- Estudio de Morris y Usher (2011): Este estudio examinó el impacto de un programa de educación flexible en la motivación de los estudiantes de educación secundaria. Los resultados mostraron que los estudiantes que participaron en el programa experimentaron un aumento significativo en su motivación intrínseca y en su sentido de autonomía en el aprendizaje.
- Investigación de Urdan y Schoenfelder (2006): En este estudio, se investigó la relación entre la flexibilidad curricular y la motivación de los estudiantes universitarios. Los resultados revelaron que los estudiantes que tenían la capacidad de adaptar su plan de estudios a sus intereses y necesidades individuales presentaron más entusiasmo, un mayor sentido de competencia y una mayor persistencia en el logro de sus metas académicas.
- Estudio de Patall, Cooper y Robinson (2008): En este estudio se examinó el impacto de la elección de tareas en la motivación y el desempeño de los estudiantes. Los resultados indicaron que los estudiantes que tenían la oportunidad de elegir entre diferentes tareas mostraron más interés y un mayor rendimiento en comparación con aquellos a quienes se les asignó una tarea específica.
- Investigación de Liu, Chen y Lee (2010): Este estudio exploró el impacto de un programa de aprendizaje basado en proyectos con flexibilidad en la elección de proyectos enfocados en la motivación de los estudiantes universitarios. Los hallazgos revelaron que los estudiantes que tenían la opción de elegir proyectos que se alineaban con sus intereses personales se mostraron más motivados, con una mayor implicación en el aprendizaje y una mayor satisfacción con el proceso de este.

Estos estudios demuestran consistentemente que la implementación de programas educativos flexibles aumenta la motivación intrínseca de los estudiantes, mejora su sentido de autonomía y promueve un compromiso más profundo con el aprendizaje. Al brindarles la oportunidad de tomar decisiones y adaptar su proceso educativo a sus intereses individuales, se crea un entorno que fomenta la motivación y el compromiso a largo plazo, además de que estaríamos cumpliendo con la esencia de la ley que nos fundó.

En el contexto de la UNED, la adopción de un enfoque curricular flexible, sin lugar a duda, impulsará la motivación de los estudiantes al permitirles personalizar su plan de estudios, seleccionar asignaturas según sus intereses y metas, y tener un mayor sentido de control sobre su aprendizaje. Esto no solo mejorará su experiencia académica, sino que también promoverá un mayor compromiso con la institución y aumentará las tasas de retención y graduación, así como el rendimiento académico mejorará.

Teniendo en cuenta lo mencionado, el programa que les propongo se respalda en la evidencia científica de que los programas educativos flexibles son un factor motivador para los estudiantes, que generará beneficios significativos en términos de interés, compromiso y éxito académico.

8.6. Beneficios del diseño de currículo flexible para la institución

Adaptabilidad a Cambios: La universidad puede adaptarse más rápidamente a los cambios en el entorno académico, social, tecnológico o laboral. Esta capacidad de adaptación es esencial en un mundo en constante evolución.

Atracción de Estudiantes: Al ofrecer flexibilidad será más atractiva para nuevos alumnos, lo que indirectamente beneficia a la institución al aumentar la matrícula y, por ende, potencialmente, los recursos.

Optimización de Recursos: Una estructura flexible permite a la universidad hacer un mejor uso de sus recursos, tanto humanos como materiales, al poder reorganizar y adaptar el uso de estos según las necesidades cambiantes.

Interdisciplinaria: La flexibilidad curricular puede fomentar una mayor interacción entre diferentes disciplinas, lo que enriquece el ambiente académico y fomenta la investigación y colaboración interdepartamental.

Actualización Constante: La UNED puede mantenerse al día con las últimas tendencias, investigaciones y avances en diferentes campos, asegurando que sus programas sigan siendo relevantes y de vanguardia.

Personalización de Programas: Aunque es un beneficio directo para el estudiante, para la universidad significa poder ofrecer programas que se adapten a diferentes necesidades y demandas del mercado laboral o la sociedad.

Reconocimiento y Competitividad: Las universidades que adoptan un diseño curricular flexible pueden ganar reconocimiento por su innovación y adaptabilidad, posicionándose favorablemente en rankings y comparativas educativas.

Fomento de Alianzas: La flexibilidad curricular puede impulsar la creación de alianzas con otras instituciones, empresas o sectores, permitiendo programas conjuntos, intercambios o colaboraciones en investigación.

Eficiencia Administrativa: La capacidad de ajustar y reorganizar el currículo puede conducir a una gestión más eficiente, permitiendo reacciones rápidas a necesidades o problemas identificados.

Preparación para el Futuro: Las universidades que adoptan un enfoque flexible están mejor preparadas para enfrentar desafíos futuros, ya que han desarrollado una cultura de adaptabilidad y renovación constante.

VIDA ESTUDIANTIL

9. Acciones pertinentes e inmediatas para el desarrollo de los estudiantes y el movimiento estudiantil (FEUNED). Impactar positivamente a los estudiantes de todo el país

En la UNED los sueños de muchos estudiantes se cumplen, pero lamentablemente, muchos otros están desertando de sus carreras, principalmente por falta de actividades, métodos y técnicas adecuadas de acompañamiento en el aprendizaje de la comunidad estudiantil, por la burocracia administrativa y requisitos excesivos, o bien, porque se frustraron al no avanzar en la carrera por falta de cupos durante la matrícula o no ajustarse al modelo a distancia que caracteriza a la universidad, incluso por la desactualización de los programas de estudio y la desvinculación con una realidad profesional de mercado. Como se puede ver en la tabla 9.1, la matriz de deserción en la matrícula refleja que aproximadamente la mitad de las personas estudiantes que matriculan desertan luego del primer año de ingresar en la universidad. Esta situación es muy grave para la UNED, para el país y para cada estudiante y familia debido a que no logran consolidar estudios universitarios para mejorar su situación económica.

TABLA 9.1
MATRIZ DE DESERCIÓN DE LOS ESTUDIANTES UNED SEGÚN EL AÑO DE LA PRIMER
MATRÍCULA Y ÚLTIMO AÑO DE MATRÍCULA
2010-2023

AÑO PRIMER MATRÍCULA	AÑO DE ÚLTIMA MATRÍCULA														Total
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
2010	49,3	13,6	5,4	4,3	3,7	3,1	2,7	2,7	2,5	2,2	1,9	2,2	2,3	4,2	100
2011		51,1	12,7	5,4	4,4	3,4	3,0	2,9	2,7	2,6	2,3	2,6	2,6	4,4	100
2012			49,3	12,6	6,6	4,9	3,5	3,0	2,7	3,0	2,6	2,9	3,3	5,7	100
2013				49,5	14,1	6,8	4,8	3,6	2,8	3,0	3,1	3,3	3,2	5,8	100
2014					50,6	12,7	6,5	4,6	3,7	3,4	2,9	4,0	3,8	7,9	100
2015						53,3	13,1	5,5	4,4	3,5	3,0	3,9	4,8	8,5	100
2016							54,3	12,4	6,0	4,7	2,8	4,1	4,9	10,9	100
2017								54,0	12,5	6,1	4,1	3,9	5,1	14,3	100
2018									52,6	12,4	6,0	5,4	6,0	17,5	100
2019										53,0	11,1	7,2	6,7	21,9	100
2020											44,1	16,0	10,1	29,8	100
2021												48,9	18,0	33,1	100
2022													55,7	44,3	100
2023														100,0	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de matrícula de la UNED 2010-2023

Por otro lado, existen estudiantes que han matriculado más de cinco veces una asignatura e históricamente se ha gestionado poco o nada para identificarles, valorar su

situación particular y apoyarles académicamente. Existen también estudiantes que han matriculado hasta 20 veces una asignatura (Tabla 9.2). Como se puede notar también en la tabla 9.3, un promedio de más de 350 estudiantes matriculó en más de cinco ocasiones una misma asignatura y la reprobó.

Se vuelve evidente así, la realidad de una oferta académica en buena parte de las mallas curriculares que no están acorde con las demandas actuales de mercado, desactualizada, falta de estandarización o equiparación con las mismas carreras en otras universidades públicas, con diseños didácticos de asignaturas rígidas, sin una adecuada cobertura del diseño universal de aprendizaje. Lamentablemente, es debido a este motivo que, en muchas ocasiones, la promesa que se ofrece a los estudiantes al iniciar su carrera no se cumple plenamente.

TABLA N.9.2
NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE HAN REPROBADO CINCO O MÁS VECES UNA ASIGNATURA, UNED, 2019 – 2023

Repitencia	Periodo												
	2019_3	2019_4	2019_5	2020_3	2020_4	2020_5	2021_3	2021_4	2021_5	2022_3	2022_4	2022_5	2023_3
Reprobó cinco veces	277	223	230	164	115	134	149	125	161	162	165	166	187
Reprobó más de cinco veces	372	313	323	230	137	153	199	177	184	230	197	213	250
Total	649	536	553	394	252	287	348	302	345	392	362	379	437

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de matrícula

TABLA 9.3
PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE APRUEBAN Y REPRUEBAN ASIGNATURAS SEGÚN EL NÚMERO DE VECES QUE MATRICULÓ UNA ASIGNATURA UNED, 2019-2023

Indicadores de Repitencia	PREPANDEMIA				DURANTE LA PANDEMIA						POST PANDEMIA		
	2019_3	2019_4	2019_5	2020_3	2020_4	2020_5	2021_3	2021_4	2021_5	2022_3	2022_4	2022_5	2023_3
% total de estudiantes aprobados	62,8%	65,6%	65,5%	74,2%	79,3%	77,5%	72,5%	74,8%	73,1%	70,3%	73,2%	73,0%	70,3%
% aprobados 1ra vez	55,5%	58,7%	57,4%	62,9%	70,1%	69,6%	66,1%	69,3%	67,3%	64,4%	66,9%	66,6%	64,0%
% Reprobó una vez y luego aprobó	5,3%	5,1%	6,0%	7,6%	6,4%	5,6%	4,8%	4,2%	4,5%	4,6%	5,1%	5,1%	4,8%
% Reprobó dos veces y luego aprobó	1,3%	1,2%	1,4%	2,2%	1,7%	1,4%	1,1%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	1,0%	1,0%
% Reprobó tres veces y luego aprobó	0,4%	0,4%	0,5%	0,9%	0,7%	0,5%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%
% Reprobó cuatro veces y luego aprobó	0,2%	0,1%	0,1%	0,4%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
% Reprobó cinco veces y luego aprobó	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
% Reprobó más de cinco veces y luego aprobó	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
% total de estudiantes reprobados	34,2%	32,2%	32,2%	22,5%	18,4%	21,2%	25,7%	23,3%	24,6%	27,5%	25,0%	25,4%	27,5%
% Reprobó 1ra vez	24,4%	24,1%	22,6%	16,9%	14,8%	16,2%	20,0%	18,6%	19,1%	21,5%	19,0%	19,0%	21,2%
% Reprobó dos veces	5,6%	4,7%	5,7%	3,2%	2,2%	3,3%	3,6%	3,0%	3,5%	3,8%	3,9%	4,1%	3,9%
% Reprobó tres veces	2,1%	1,7%	2,0%	1,2%	0,7%	0,9%	1,2%	0,9%	1,1%	1,1%	1,1%	1,3%	1,3%
% Reprobó cuatro veces	1,0%	0,7%	0,8%	0,5%	0,3%	0,4%	0,4%	0,3%	0,4%	0,5%	0,5%	0,5%	0,6%
% Reprobó cinco veces	0,5%	0,4%	0,5%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
% Reprobó más de cinco veces	0,7%	0,5%	0,6%	0,4%	0,2%	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
% retiros injustificados	3,0%	2,2%	2,3%	3,3%	2,3%	1,4%	1,8%	1,9%	2,3%	2,2%	1,8%	1,5%	2,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de matrícula

Al graduarse los estudiantes, se afrontan a una realidad desconcertante en el mercado laboral, sintiéndose perdidos y desencajados entre lo que saben y aprendieron, y lo que realmente deben enfrentar en sus funciones profesionales. Esta brecha entre teoría y práctica genera una sensación de frustración, con una carencia de herramientas o aplicaciones tecnológicas necesarias en su carrera.

Es fundamental que ya se tomen medidas efectivas para asegurar una transición más fluida, proporcionando oportunidades de aprendizaje práctico y desarrollando habilidades necesarias para el éxito profesional. Solo así podremos garantizar que los estudiantes se gradúen preparados y confiados para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual.

Por estas razones pondremos atención inmediata a los siguientes aspectos:

- Brindarles a los estudiantes la posibilidad de que durante su carrera también alcance el Nivel C1 de inglés para que tenga más acceso a fuentes de trabajo. Que sea una obligatoriedad para las nuevas personas estudiantes del segundo cuatrimestre 2024 y los estudiantes activos que deseen ser parte de este aprendizaje del inglés. De esta forma, se estima que en un promedio de 5 años la universidad tendrá un alto porcentaje de estudiantes que puedan atender una adecuada conversación en inglés y defenderse en este sentido. Esta idea ya se ha planteado en el pasado por otras personas, pero no se han tomado acciones reales para lograr este propósito.
- Animar al estudiantado para que utilicen herramientas tecnológicas, incluyendo las que utilizan inteligencia artificial, para que durante su carrera obtengan competencias digitales y profesionales que les favorezcan y les otorguen ventaja comparativa respecto de otros estudiantes que no han pasado por la UNED.
- El mejor acompañamiento para los estudiantes son los recursos didácticos de alta calidad que se le ofrecen para atender las diferentes asignaturas, muchos estudiantes no requieren acompañamiento si el material didáctico tiene estas características. Por ello, se dará énfasis absoluto a la inversión para la producción de estos materiales, recobrando así la importancia que tiene esta función en la institución. También se promoverá el uso intensivo de la inteligencia artificial para apoyar al estudiante en aspectos administrativos y académicos.
- Por otra parte, muchas y muchos estudiantes avanzan en sus carreras de manera voluntaria con el mínimo o casi nulo acompañamiento académico, es decir, no requieren de un tutor que les oriente en sus asignaturas, sino que las aprueban autogestionando todo su proceso de aprendizaje. De hecho, como parte de mi tesis doctoral (Villegas, 2018) encontré que el rendimiento académico (porcentaje

porcentaje de asignaturas aprobadas, promedio de notas y promedio de notas ponderadas por los créditos) de los estudiantes UNED que asistían a tutorías son estadísticamente igual a los que no asistían a tutorías (Tabla 9.4). Por esta razón conviene realizar un análisis de costos reales de una asignatura para determinar el precio que tiene para una persona estudiante, con el objeto de ofrecer asignaturas con tutoría o sin tutoría. Para ello, será necesario potenciar el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) para diferenciar aranceles partiendo de que no todos los estudiantes requieren el mismo acompañamiento en el aprendizaje.

TABLA 9.4
PRUEBAS ESTADÍSTICAS DE DIFERENCIAS DE MEDIAS DE TRES INDICADORES
DE RENDIMIENTO ACADÉMICO, UNED 2018

¿Usted asiste regularmente a las tutorías?	RENDIMIENTO ACADÉMICO DE COCIENTE DE ASIGNATURAS APROBADAS Y NUMERO DE ASIGNATURAS MATRICULADAS	RENDIMIENTO ACADÉMICO MEDIDO COMO EL PROMEDIO SIMPLE DE NOTAS	RENDIMIENTO MEDIDO COMO EL PROMEDIO DE NOTAS PONDERADO POR LOS CREDITOS DE CADA ASIGNATURA	n	%
Sí	,7002	6,6087	6,5993	333	52,2%
No	,7095	6,6714	6,4395	305	47,8%
Total	,7047	6,6387	6,5229	638	
Nivel de significancia estadística	0,499	0,476	0,102		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de mi tesis doctoral

- Atención inmediata para asignaturas con demanda insatisfecha considerando la diferenciación en la atención con tutoría o sin tutoría se puede atender satisfactoriamente a la población de estudiantes que queriendo matricular una o varias asignaturas no pueden por falta de cupo.
- Es fundamental apoyar a las y los estudiantes ofreciéndoles posibilidades reales para que tengan una movilidad estudiantil que los involucre más, se debe aumentar el presupuesto que se les ha dado en la última década. Entre las propuestas que sugiero para lograr este cometido, están el que reciban un porcentaje directo del presupuesto institucional (% del FEES), potenciales ingresos de FUNDEPREDI e ingresos por venta de servicios originados y atraídos hacia la institución por el estudiantado.
- Acercar a los estudiantes de los pueblos originarios y a las personas con discapacidad, para comprender su situación y apoyarles para que su experiencia universitaria no esté diferenciada por razones de índole étnico, geográfico, económico o condición de salud.

- Fortalecer la Comisión de accesibilidad y discapacidad para que tenga mayor injerencia en las políticas institucionales para el beneficio de los estudiantes.
- Es de vital importancia fortalecer la Junta Especial contra el hostigamiento sexual con el fin de proteger a los estudiantes de los actos inapropiados por parte de funcionarios sin escrúpulos. Esta Junta debe contar con los recursos necesarios y la autoridad para investigar y tomar medidas contundentes ante cualquier caso de hostigamiento sexual en el entorno académico. Asimismo, se requiere promover una cultura de respeto y conciencia en toda la comunidad universitaria, fomentando la denuncia y brindando apoyo a las víctimas. Solo a través de un enfoque proactivo y comprometido podremos asegurar un ambiente seguro y libre de hostigamiento sexual, donde los estudiantes puedan desarrollarse plenamente y sin temor a ser afectados por comportamientos inaceptables.
- Involucrar con mayor empoderamiento a los estudiantes en la comisión de matrícula, en la de autoevaluación de las carreras, así como en el programa de vinculación estudiantil, llevando a otras escuelas la experiencia obtenida en la Escuela de Ciencias de la Administración. También fortalecer al observatorio estudiantil dotándolo de recursos que le permita realizar sus funciones con mejor calidad y eficiencia.
- Desde el punto de vista de apoyo a los estudiantes para la inserción al mundo laboral, se propone fortalecer con mayor inversión económica la bolsa de empleo, así como la realización de ferias de trabajo presenciales, potenciando a la vez la oferta académica.
- Se propone una revisión seria y exhaustiva entre académicos y administrativos para valorar la eliminación del concepto de tiempos académicos como herramienta para gestionar las horas que las y los tutores dedican durante la entrega de la docencia.
- Mejorar el sistema de matrícula para que sea flexible, dinámico, estable y eficiente en el proceso y gestión de la matrícula de las y los estudiantes.

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TERRITORIAL

10. La extensión universitaria y la vinculación con los territorios de la mano con las Sedes Universitarias como generadoras del crecimiento institucional y su propio desarrollo económico

Bajo mi perspectiva las Sedes Universitarias deben ser el motor que genere el crecimiento institucional en todas sus áreas, junto con la académica, la extensión, la investigación y la acción directa en las comunidades, todo esto, con el propósito de dar esperanza a las personas de los territorios, las más vulnerables y las que deseen emprender. Es fundamental visualizar las Sedes Universitarias de la mano con la nueva Vicerrectoría de Extensión y vinculación territorial, trabajando mano a mano en los territorios. Será una prioridad inmediata en mi gestión la de asignar un director para que administre las sedes, ellas no pueden estar sin un líder que las gestione adecuadamente.

La **Extensión y la Vinculación de los Territorios**, ahora con la creación de la nueva vicerrectoría, requiere del apoyo institucional para consolidar sus procesos, urge un mayor presupuesto, una atención especial de parte de la Vicerrectoría de Planificación con el fin de simplificar trámites en virtud de la diversidad de poblaciones que atiende, es esencial dotarles de un sistema informático que integre todas sus funciones, se visibilice adecuadamente su accionar y se potencie junto con las sedes universitarias como generadores del crecimiento institucional, regional y su consolidación y participación social en los territorios.

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) se encuentra ante una oportunidad histórica de redefinir y fortalecer su papel en la formación y desarrollo territorial. La propuesta que presento pone el foco en la vinculación directa con los territorios, reconociendo sus particularidades y potencialidades.

Primero, es vital establecer alianzas estratégicas con el sector empleador. La finalidad de estas alianzas será entender las demandas actuales del mercado laboral y ajustar la oferta académica a esas necesidades. Esta colaboración permitirá también actualizar los servicios ofrecidos en los territorios, asegurando que la universidad responda a las realidades locales y promueva un diálogo fructífero entre el sector privado y la UNED.

La capacitación en competencias digitales y profesionales es otro pilar esencial. En un mundo cada vez más interconectado, es imprescindible que los estudiantes de la UNED que son atendidos en los cursos libres y todas las personas que participan en proyectos de extensión sean capacitados en habilidades digitales pertinentes. Lo que permitirá acreditar las competencias adquiridas, esto facilitará la inserción laboral en sus comunidades.

Pensando en la justicia social, se tiene la mirada puesta en las poblaciones vulnerables, especialmente en los cantones y distritos con menos oportunidades de desarrollo. La UNED debe fundamentar su oferta académica especializada que permita a los estudiantes incorporarse a la fuerza laboral a partir de las competencias adquiridas, garantizando la accesibilidad y pertinencia de cursos que atiendan intereses comunales. Esta estrategia tiene como objetivo elevar la calidad de vida y las oportunidades educativas en estos territorios.

Las alianzas estratégicas serán igualmente cruciales a nivel interno de la institución. Se trabajará de la mano con diferentes sectores de la UNED para fortalecer la extensión universitaria. La participación de los estudiantes en estas iniciativas será incentivada, promoviendo una interacción enriquecedora con las comunidades y aportando a su desarrollo.

Se promoverá, además, una cultura de pertenencia y sostenibilidad en las actividades territoriales. Las poblaciones locales no solo serán beneficiarias, sino también protagonistas en la creación y gestión de proyectos, siempre con un enfoque en la sostenibilidad ambiental comunitaria y mejoramiento de la calidad de vida.

Finalmente, todo este plan se articulará mediante un sistema de gestión tecnológico, que integre todas las dimensiones de la nueva Vicerrectoría de Extensión y vinculación territorial. Este sistema tecnológico garantizará la eficiente integración de las diferentes unidades de la UNED y una gestión eficiente de programas, proyectos y comunicación.

Con este programa, se aspira a consolidar a la UNED como una universidad comprometida con la formación de calidad, la innovación y el desarrollo sostenible y equitativo de los territorios costarricenses. En resumen, el desarrollo de la extensión

universitaria de la UNED y su vinculación con los territorios mediante el trabajo colaborativo de las Sedes Universitarias se concreta en:

Alianzas Estratégicas: Establecer alianzas con el sector empleador para identificar las necesidades actuales del mercado laboral y áreas de capacitación. Fomentar la colaboración entre actores del sector privado y funcionarios de la UNED para entender directamente la situación en cada territorio y ajustar la oferta de servicios en consecuencia.

Fortalecimiento de capacitaciones: Implementar estrategias de formación en competencias digitales y profesionales, otorgando a los estudiantes certificaciones que faciliten su inserción laboral. Capacitar al personal encargado de la extensión universitaria, asegurando que cuenten con las herramientas y el conocimiento necesarios para impactar de manera efectiva en los territorios.

Enfoque en poblaciones vulnerables: Desarrollar programas dirigidos a cantones más pobres del país, asegurando accesibilidad y pertinencia en la oferta de cursos. Priorizar actividades que promuevan la sostenibilidad ambiental y una mejor calidad de vida en estas áreas.

Desarrollo y fortalecimiento de la extensión universitaria: Establecer alianzas estratégicas tanto dentro de la UNED como en los territorios, para ampliar y potenciar el alcance de la extensión universitaria. Involucrar activamente a los estudiantes de la UNED en las actividades desarrolladas por la Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial, facilitando su interacción y colaboración con las comunidades.

Potenciar la identidad y pertenencia territorial: Fundamentar y orientar las actividades de la UNED en los territorios, con el objetivo de reforzar un sentido de pertenencia y conexión con las comunidades.

A través de este programa, se busca posicionarse como una universidad verdaderamente comprometida con la formación de calidad, el desarrollo territorial y la vinculación efectiva con las comunidades y sectores productivos del país a través de la extensión universitaria.

INFORMACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN TODOS LOS PROCESOS DE LA UNED

11. Toma de decisiones basada en la evidencia y los sistemas de información

En el entorno actual, la toma de decisiones informadas y estratégicas se ha convertido en una necesidad fundamental para las organizaciones, incluyendo las universidades públicas. Por ejemplo, la negociación del FEES ha puesto en evidencia la falta de estos sistemas de información eficientes. Para ello, es crucial contar con sistemas estadísticos eficientes y articulados que permitan aprovechar al máximo los datos recopilados en los sistemas transaccionales administrativos producidos por la Dirección de Tecnología y Comunicación (DTIC). Es difícil concebir cómo la UNED se ha gestionado en los últimos 45 años sin sistemas de información que apoyen la toma de decisiones estratégicas.

Nuestra universidad acumula una gran cantidad de datos en sus sistemas administrativos, que incluyen información sobre estudiantes, docentes, personal administrativo, programas académicos, presupuestos y más. Sin embargo, estos sistemas no fueron diseñados específicamente para facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en datos estadísticos.

Es en este momento, donde la implementación de sistemas de información estadísticos cobra una relevancia crucial. Estos sistemas permiten recopilar, organizar y analizar los datos de manera más profunda y significativa, brindando una visión panorámica de la universidad y facilitando la identificación de tendencias, patrones y oportunidades, incluyendo la utilización de la inteligencia artificial, el análisis profundo mediante el empleo de la ciencia de datos con el uso de técnicas estadísticas y matemáticas modernas.

Los datos estadísticos deberían desempeñar un papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas en la UNED, para alejarse de la subjetividad al juzgar las acciones a efectuar. El contar con estos datos, permite el análisis de información objetiva y confiable sobre el rendimiento académico, la eficiencia administrativa, la satisfacción estudiantil y otros aspectos claves. De esta forma se pueden identificar áreas de mejora, evaluar el impacto de las políticas implementadas, y respaldar la toma de decisiones fundamentadas en evidencia.

Además, los datos estadísticos ofrecen una base sólida para la planificación estratégica de mediano y largo plazo. Ya que, al evaluar la visibilidad de los nuevos programas académicos y optimizar los recursos disponibles, ayudan a identificar oportunidades de crecimiento. Asimismo, facilitan la evaluación del impacto de las inversiones realizadas y el seguimiento de los programas, objetivos, metas y actividades con indicadores de rendimiento, más si se realiza una planificación por resultados⁵. Si la UNED y todas las universidades públicas tuviesen un sistema de información estadística con estas características la negociación del FEES fuese más fluida y no se tardarían semanas en avanzar a temas más relevantes.

En la UNED, desgraciadamente, no se practica la evaluación estratégica para la toma de decisiones basada en la evidencia, debido a que los esfuerzos que se han realizado en materia de sistemas de información no han sido los adecuados para llevar a buen puerto una estrategia de análisis de datos institucionales. El tema de las estadísticas en la institución no ha sido prioridad por décadas, evidencia de ello es que no se han nombrado profesionales en esa área que apoyen desde el inicio procesos de gestión administrativa ni académica para la producción estadística.

En los últimos 10 años, a partir del Acuerdo de Mejoramiento Institucional (AMI) se ha hecho un esfuerzo por producir estadísticas a partir de los datos que se obtienen de los procesos transaccionales, nunca de sistemas estadísticos pensados desde su origen para generar y brindar información para la toma de decisiones estratégicas. Lo que se ha logrado con esto, es una producción de registros rígida, enmarcada en una serie de

⁵ **Planificación por objetivos:** Esta es una técnica de gestión que implica definir claramente los objetivos que una organización desea alcanzar, y luego crear planes específicos para alcanzar estos objetivos. La idea es que al tener una visión clara de lo que se quiere lograr, la organización puede concentrar sus esfuerzos y recursos de manera más efectiva.

Planificación por resultados: Esta técnica va un paso más allá de la planificación por objetivos. No solo se enfoca en alcanzar los objetivos, sino también en asegurar que estos objetivos conduzcan a resultados significativos que benefician a la organización. La planificación por resultados se enfoca más en el impacto final o los resultados que se quieren lograr, en lugar de simplemente completar tareas o alcanzar metas.

Dado que el objetivo principal es evaluar el impacto, entonces la planificación por resultados es la mejor opción, esto obliga a pensar más detenidamente sobre qué resultados se desea lograr, cómo planeas medir estos resultados y cómo puede asegurarse de que se está realmente haciendo una diferencia. Sin embargo, eso no significa que la planificación por objetivos no sea útil.

resultados preestablecidos, que al querer flexibilizar en más componentes requiere de terceros para realizar los ajustes pertinentes a necesidades específicas. La toma de decisiones basada en datos estadísticos obliga a una alta flexibilidad en el manejo de estos.

La institución tiene una enorme cantidad de datos registrados históricamente que están siendo subutilizados, por ello, se propone una intervención estratégica para cambiar de rumbo en la definición, conceptualización, producción de información estadística, así como valorar por un grupo de expertos el actual Sistema de información para el Apoyo a la Toma de Decisiones y Gestión Institucional (SIATDGI) dado que, la rigidez de su diseño conceptual, la imposibilidad de incorporar análisis estadísticos flexibles que incluyan técnicas multivariantes, así como la incorporación de procesos estadísticos con inteligencia artificial, obligan a pensar en una transformación del modelo estructural y funcional del SIATDGI, además que no ha llegado a la población universitaria tomadora de decisiones.

11.1. Democratizar el acceso a los datos estadísticos

En la institución se limita mucho el acceso a los registros de datos, la carencia de una política de gobernanza de datos está poniendo en riesgo la igualdad de las oportunidades que tiene el funcionariado de ampliar los horizontes de análisis de información estadística. La democratización del uso de la información, brindando acceso a los sistemas de información estadística a todos los niveles, es esencial para promover la transparencia y la toma de decisiones informadas en la UNED. Al garantizar que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan acceso a estos sistemas, se fomenta la participación y se promueve una cultura de colaboración basada en datos.

La democratización de la información implica proporcionar a estudiantes, docentes, personal administrativo y concejales la capacidad de comprender y utilizar los datos estadísticos relevantes para sus áreas de interés. Esto les permite tomar decisiones fundamentadas, evaluar el rendimiento, identificar áreas de mejora y contribuir activamente a los procesos de planificación y gestión estratégica de la universidad por medio de la investigación estadística.

Sin embargo, si la información no llega a la mayoría de la comunidad universitaria, se corre el riesgo de generar desigualdad y limitar el potencial de crecimiento de la institución. Si solo unos pocos tienen acceso a la información estadística, se perpetúan el desequilibrio de poder y las decisiones sesgadas. Además, la falta de acceso a datos relevantes dificulta la identificación y solución de problemas, así como la evaluación objetiva del desempeño de la universidad.

Es por eso por lo que la transparencia de la información es fundamental. Al garantizar que los sistemas de información estadística sean accesibles y comprensibles para todos, se promueve la transparencia, se fortalece la participación y se reducen los riesgos de decisiones basadas en suposiciones o intereses particulares. La información estadística compartida de manera amplia y equitativa permite una evaluación más precisa de la realidad de la universidad, facilitando la adopción de medidas correctivas y el impulso de mejoras continuas.

En resumen, el facilitar el acceso a funcionarios, investigadores y estudiantes a la información estadística en la UNED es un componente clave para una gestión efectiva y estratégica. Al brindar apertura equitativa a los sistemas de información, se empodera a toda la comunidad universitaria con la debida capacitación e información, se reducen los riesgos asociados con la falta de transparencia y participación. Por estas razones, se propone diseñar una política adecuada y pertinente de gobernanza de datos, mediante la que se garantice el acceso a la información a toda la población universitaria. Esto implica establecer mecanismos claros y transparentes para recopilar, almacenar y gestionar los datos de manera segura y ética. Además, es esencial establecer políticas y procedimientos que permitan a los estudiantes, docentes, personal administrativo y concejales acceder a la información relevante de manera oportuna y comprensible.

Esta propuesta promueve la transparencia de la información de la UNED con sus involucrados (sociedad, estudiantes, tutores y personas funcionarias), la participación y la rendición de cuentas, creando un entorno en el que todos los miembros de la comunidad universitaria puedan tomar decisiones informadas y contribuir activamente al desarrollo y mejoramiento continuo de la institución. Dado que, al brindar acceso a la información, se fortalece la confianza y se fomenta una cultura de colaboración y claridad en beneficio de toda la comunidad universitaria. Por otro lado, brinda espacio para la

promoción de las auditorías sociales, por medio de la valoración de los estudiantes del uso de recursos, procesos académicos y cumplimiento de resultados, que conlleve a datos abiertos, accesibles a los diversos actores, dichosamente fue aprobada la ponencia N.025 PVCU-6.1 presentada en el V Congreso Universitaria titulada "La UNED establecerá una política para el gobierno de datos. Esta política, que será prioritaria, será elaborada por un equipo especializado, que le dará fundamento teórico-conceptual" (Rojas, 2022) el camino hacia la gobernanza de datos ya inició con su aprobación en el congreso.

11.2. Inteligencia artificial en la UNED

Nuestra UNED enfrenta una época de cambio y adaptación en la era digital, especialmente en relación con la incorporación de la inteligencia artificial (IA) en todos sus procesos. Propongo una revisión profunda y estratégica sobre cómo la IA puede ser integrada de manera efectiva en los ámbitos institucionales administrativos y académicos. En mi ponencia que fue aprobada en el V Congreso Universitario 2022 presente como el desarrollo dinámico de la inteligencia artificial se puede utilizar para la alfabetización de futuros en la gestión administrativa y académica de la UNED (Villegas, 2022).

Nuestro compromiso es con la excelencia educativa y la mejora continua. Por eso, he examinado documentos de la UNESCO y de otras conferencias internacionales y trabajos académicos que abordan la IA en la educación. La conclusión es clara: la tecnología avanza a un ritmo sin precedentes, y como institución educativa, no podemos quedarnos atrás (UNESCO, 2019c, 2019a, 2019b, 2021).

Propongo no prohibir, sino regular de manera ética y responsable el uso de la IA. Esta no solo ofrece herramientas para mejorar los procesos administrativos, sino que también tiene el potencial de revolucionar la experiencia educativa de nuestros estudiantes. Desde la detección de plagio hasta la creación de asistentes virtuales para el aprendizaje, las oportunidades son vastas, como tutor en el programa de Doctorado en Educación ya estoy implementando la IA en la asignatura optativa: 06909 "técnicas de estadística multivariante".

Sin embargo, la responsabilidad con nuestra comunidad es primordial. La gestión de la información y los datos generados por la IA se realizará con la máxima transparencia y respeto hacia los derechos de estudiantes y docentes. La IA como una herramienta de apoyo para los estudiantes, no es una amenaza, su valor en el proceso de aprendizaje es altamente relevante en el presente.

Se propone la creación del Centro de Proceso de Transformación del Conocimiento para que integren todos los procesos de capacitación que están presentes en la UNED para que se pueda dar una formación de alto nivel utilizando inteligencia artificial, tanto las personas tutoras, las y los funcionarios, así como los estudiantes recibirán formación en el uso ético y responsable de la IA, garantizando que todos los actores involucrados puedan beneficiarse y contribuir al cambio positivo. Nuestro talento humano es el motor de la universidad, y serán preparados para integrar la IA de manera efectiva en los procesos académicos y administrativos.

Finalmente, nuestra visión para la UNED es la de una universidad a la vanguardia de la educación a distancia. Con una adopción consciente y equilibrada de la IA, buscamos enriquecer la experiencia educativa, adaptándonos a los desafíos tecnológicos actuales y emergentes. Esta es nuestra propuesta y compromiso para un futuro tecnológicamente adaptado, éticamente responsable y académicamente enriquecedor en la UNED.

En resumen, la IA en la UNED se puede abrazar atendiendo los siguientes aspectos:

1. Integración Estratégica de la IA: Implementar la inteligencia artificial en los ámbitos institucionales y académicos de la UNED, adaptando estructuras para aprovechar su potencial al máximo.
2. Formación y Capacitación: Iniciar un amplio programa de capacitación en IA para todos los miembros de la institución, incluyendo tutores, administrativos y estudiantes.
3. Uso Ético y Responsable: Establecer políticas claras que regulen el uso de la IA de manera ética y responsable, garantizando la protección de datos y derechos de la comunidad educativa.
4. Potenciación del Aprendizaje: Emplear la IA como herramienta de apoyo para

- mejorar el aprendizaje, incluyendo tutores virtuales disponibles 24/7, sin olvidar el acompañamiento humano al estudiante y detección avanzada de plagio con IA.
5. Gestión Transparente de Información: Asegurar que la información generada por la IA se maneje con total transparencia, respetando derechos y deberes de estudiantes y docentes.
 6. Visión Progresista: Abogar por una percepción positiva de la IA entre los estudiantes, reconociéndola como una oportunidad y no como una amenaza.
 7. Revisión Normativa Dinámica: Adaptar constantemente la normativa universitaria para que refleje los avances y desafíos de la IA en el ámbito educativo.
 8. Compromiso con la Excelencia: Fomentar la excelencia académica y una participación real y crítica del estudiantado, incentivando el uso responsable y beneficioso de las herramientas de IA.
 9. Diálogo Abierto: Promover debates y foros sobre las herramientas de IA, permitiendo la participación de toda la comunidad universitaria en la toma de decisiones.
 10. Visión de Vanguardia: Posicionar a la UNED como líder en educación a distancia mediante la adopción innovadora de tecnologías, como la IA, para enriquecer la experiencia educativa y enfrentar desafíos tecnológicos actuales y futuros.

OTROS TEMAS DE INTERÉS INSTITUCIONAL

12. Temas que son obligatorios en la agenda de la persona rectora

12.1. Defensa de la autonomía universitaria y derecho adquirido por la Constitución Política de Costa Rica sobre el FEES

La defensa enérgica de los derechos de la UNED como universidad pública y autónoma es una causa que nos mueve profundamente. Las personas funcionarias de nuestra UNED, así como nuestros estudiantes comprometidos, claman por una defensa efectiva de sus derechos frente a un nuevo gobierno y las amenazas que acechan en torno a la negociación del FEES y el no cumplimiento del artículo 85 de nuestra Constitución Política al no querer alcanzar los compromisos relativos al porcentaje del PIB, el déficit fiscal, la inflación y los aumentos en las tasas de interés.

Tenemos un alto grado de responsabilidad con la institución para negociar el FEES, tanto entre las universidades como con el gobierno, para asegurar un futuro con menos incertidumbre que el actual. Los instrumentos de negociación se van construyendo a lo largo de todo el año y no unas semanas previas a la reunión con la comisión de enlace entre el gobierno y los rectores de las universidades. Es fundamental monitorear los indicadores requeridos en la negociación en tiempo real para tomar decisiones estratégicas en aquellos indicadores que se van quedando rezagados con el fin de potenciarlos con la debida gestión administrativa y gerencial.

Esta defensa la podemos hacer con inteligencia estratégica ya que contamos con las competencias necesarias para llevar a cabo una administración gerencial y financiera congruente, una gestión que garantice la sostenibilidad de nuestra UNED, proporcionando así condiciones justas y equitativas tanto para el personal de la institución como para nuestros estudiantes, quienes son el motor que impulsa toda nuestra energía en esta lucha.

Unidos por la pasión que nos caracteriza, alzamos nuestras voces y nos comprometemos a luchar sin descanso por los derechos que nos corresponden. Juntos, las cinco universidades unidas, defenderemos con valentía y determinación los pilares fundamentales de la educación superior costarricense. Que el fervor y el amor por la

UNED nos guíen en este camino, sabemos que nuestros esfuerzos valen la pena y que, a través de ellos, construiremos un futuro brillante y prometedor para todas y todos los que formamos parte de esta gran familia UNED. ¡Adelante, enarbolemos nuestras banderas y defendamos con el corazón en la mano lo que tanto amamos!

12.2. Apoyo a la Agenda 2030

La defensa de los objetivos de la Agenda 2030 es una tarea de vital importancia para garantizar un futuro sostenible y próspero. Se ha invertido en monitorear los esfuerzos realizados en la institución para evidenciar lo que hacemos dentro de la universidad para apoyar cada uno de los objetivos de esta agenda. Estos objetivos establecidos por las Naciones Unidas abarcan una amplia gama de temas cruciales para la humanidad, como la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, el acceso a una educación de calidad, el combate al cambio climático y la promoción de la paz y la justicia.

La defensa de estos objetivos implica un compromiso firme y constante de todos los sectores de la sociedad, incluyendo gobiernos, instituciones, organizaciones y ciudadanía. Es una llamada a la acción para trabajar juntos en la consecución de un mundo más justo, equitativo y sostenible.

Para defender estos objetivos, es necesario generar conciencia sobre su importancia y promover su implementación. Esto implica informar a la población sobre los desafíos que enfrentamos como sociedad y cómo cada uno puede contribuir a través de acciones concretas. También, conlleva abogar por políticas y acciones que promuevan su cumplimiento. Es necesario trabajar en alianzas y colaboraciones entre diferentes actores, compartiendo conocimientos, recursos y mejores prácticas.

En resumen, la defensa de los objetivos de la Agenda 2030 es una tarea ineludible. Debemos unir fuerzas, inspirar cambios positivos y trabajar incansablemente para construir un mundo en el que todos puedan prosperar y vivir en armonía con nuestro planeta.

12.3. Superar la acreditación de CONARE y buscar la acreditación internacional de las carreras, así como potenciar con más recursos la acreditación ante CONARE

Existen instituciones de acreditación internacional que evalúan y acreditan universidades a distancia. Estas instituciones desempeñan un papel fundamental en la evaluación de la calidad educativa y aseguran que las universidades a distancia cumplan con estándares académicos y profesionales reconocidos a nivel global. Algunas de las instituciones de acreditación internacional más reconocidas en este ámbito son:

- Distance Education Accrediting Commission (DEAC): Esta comisión acredita instituciones educativas a distancia en Estados Unidos y a nivel internacional. Evalúan programas de educación a distancia y aseguran que cumplan con estándares de calidad y rigor académico. <https://www.deac.org/>
- Middle States Commission on Higher Education (MSCHE): Esta comisión acredita instituciones de educación superior, incluyendo universidades a distancia, en los estados de Delaware, Maryland, Nueva Jersey, Nueva York, Pennsylvania, Puerto Rico y las Islas Vírgenes de los Estados Unidos. <https://www.msche.org/>
- Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (RIACES), es una instancia que promueve entre los países iberoamericanos la cooperación y el intercambio en materia de evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior. Exige el cumplimiento de una serie de estándares e indicadores que se refieren exclusivamente a aquellos aspectos de la enseñanza impartida en modalidad virtual. <http://riaces.org/sello-de-calidad-kalos/>
- Accrediting Council for Independent Colleges and Schools (ACICS): ACICS es una agencia de acreditación reconocida por el Departamento de Educación de los Estados Unidos. Valora y acredita instituciones de educación superior, incluyendo universidades a distancia.
- British Accreditation Council (BAC): Esta organización acredita instituciones educativas en el Reino Unido, incluyendo universidades a distancia. Evalúa la calidad de la enseñanza y los recursos educativos, así como el apoyo a los estudiantes. <https://www.the-bac.org/>

12.4. Desarrollo de un sistema de información estadística que de soporte a todo el proceso de acreditación

No se justifica por ningún lado el que un proceso tan importante en la UNED no tenga un sistema integrado de información estadística que armonice todo el proceso de acreditación de carreras. Con este sistema, se propone reducir la dependencia de gestión administrativa manual que realizan en las escuelas para dar sustento y evidencia a la acreditación.

Se propone la creación de un sistema flexible, dinámico que permita agilizar la recopilación de evidencias y presentación de resultados al SINAIE.

APÉNDICES

APÉNDICE N.1

METODOLOGÍA PARA DISEÑAR CLÚSTER DE LINEAMIENTOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL (LPI) A PARTIR DE CRITERIOS FUNDAMENTALES

Introducción:

Para que un Lineamiento de Política Institucional (LPI) tenga relevancia y sea realmente un LPI, éste debe contener elementos en su redacción que lo asocien con una aspiración o eje organizativo de una de las estrategias institucionales. En consecuencia, le es inherente un alto grado de generalidad en su concepción (Uned, 2014).

Partiendo de estos aspectos, muchos de los actuales LPI de la UNED no son realmente lineamientos de Política Institucional, porque tratan de cuestiones extremadamente específicas, ejemplo de esto se puede observar en los siguientes LPI actuales:

Lineamiento 18: Aportar insumos para formular y evaluar políticas públicas, reorientar las estrategias nacionales y territoriales de desarrollo, proponer alternativas económicas y productivas viables, democratizadoras y novedosas, por medio de las actividades de investigación y extensión, en aras de mejorar el bienestar material, el empleo decente y de calidad, así como la generación de emprendimientos económicos y sociales que beneficien a aquellos sectores con menos oportunidades de acceso a los servicios universitarios, particularmente a las poblaciones estudiantiles mediante estrategias como la creación de cooperativas.

Lineamiento 19: Optimizar el uso de los medios de comunicación universitarios (radio, televisión y tecnologías de información y comunicación, TIC) para brindarles a las poblaciones estudiantiles materiales y recursos educativos diversos, adecuados a estilos de aprendizaje y necesidades específicas, mediante procesos de producción eficientes y oportunos, que respondan a los avances en el campo de conocimiento, a los requerimientos de aprendizaje y contribuyan al desarrollo de una sociedad más participativa y justa.

"Lineamiento 20: Gestionar un sistema de cambio organizacional en la UNED que integre los procesos, productos, servicios y relaciones socioculturales que innoven el

desarrollo institucional para un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de mejora continua."

Lineamiento 48: Fortalecer el CONED para que se consolide como la mejor alternativa de educación de personas adultas que no hayan finalizado sus estudios secundarios, mediante una oferta educativa pertinente, con componentes andragógicos y basada en la metodología a distancia.

Estos ejemplos de LPI inician con aportar insumos, optimizar el uso de medios, gestionar un sistema y fortalecer el CONED, lo que evidencia deseos e intereses muy particulares y específicos. La forma tradicional que se ha utilizado en la UNED para redactar una moción a partir de una ponencia, las cuales al final terminan siendo LPI es lo que provoca que en la universidad se tengan demasiados LPI, siendo realmente acciones específicas o propuestas de proyectos particulares que podría gestionar la rectoría directamente.

Ante esta situación se presenta una metodología alterna que considera la incorporación de "criterios fundamentales" dentro de la redacción de una moción o LPI actual para que sea más general. Los aspectos específicos que se deseen incluir en la moción se desprenden como proyectos particulares para que se logre desarrollar el lineamiento de política institucional. Entonces, esta metodología no solo permite la redacción de los LPI en forma general, sino que permite la creación de proyectos asociados a la moción para su realización.

Al ser analizada una moción en particular con otras mociones, ésta pueda unirse para reescribir una LPI a partir de varias mociones o bien, una sola pero realmente general, que atienda el concepto y definición de lo que es un LPI.

Metodología propuesta para la creación de clúster de Lineamientos de Política Institucional

Esta metodología parte de la creación de "Criterios fundamentales" que se han obtenido de los actuales LPI y que darían la base para que con su uso se fundamente una construcción más general y relevante de los siete LPI relevantes para la institución.

¿Cómo son y de dónde se obtienen los criterios fundamentales?

Los criterios fundamentales son extraídos de los actuales LPI, al realizar un análisis de contenido de ellos se extraen los criterios con los que fueron redactados. Estos criterios son aspectos o adjetivos que señalan cómo es algo o que contiene algo, en este caso el LPI redactado. Se han extraído 32 criterios fundamentales, los cuales son exhaustivos y mutuamente excluyentes, pero que puestos adecuadamente en un LPI se integran para conformar una buena opción para un LPI relevante y generalmente aceptado por la comunidad universitaria. Estos criterios fundamentales son:

- | | | |
|--|---|--|
| 1. Accesibilidad tecnológica | 13. Flexibilidad | 24. Participación comunitaria |
| 2. Ambiente y gestión del recurso humano | 14. Flexibilidad del diseño curricular | 25. Posicionamiento social de la Uned |
| 3. Articulación institucional | 15. Gestión de la calidad | 26. Presencia en organismos nacionales e internacionales |
| 4. Asignación de recursos | 16. Inclusión social | 27. Producción académica |
| 5. Autonomía universitaria | 17. Innovación | 28. Reflexión y debate científico |
| 6. Calidad académica | 18. Integración socio ambiente y sostenibilidad | 29. Respeto a la multiculturalidad, multilingüismo y la diversidad |
| 7. Conocimiento científico | 19. Internacional | 30. Responsabilidad social |
| 8. Creación reflexiva de opinión pública | 20. Investigación de procesos académicos | 31. Transparencia |
| 9. Derechos humanos | 21. Libertad de expresión académica | 32. Valor público |
| 10. Desarrollo de talento humano | 22. Misión | |
| 11. Equidad de oportunidades y territorial | 23. Optimizar eficacia y eficiencia | |

Un LPI puede contener varios de esos criterios. En la revisión y análisis de cada LPI actual se determina la presencia o ausencia de ellos, tal como se observa en esta imagen (con un 1 el criterio está presente, con un 0 está ausente de la redacción del LPI).

ANÁLISIS DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DEL CRITERIO FUNDAMENTAL EN EL LPI EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

N	CAPÍTULO ACTUAL	Lineamiento	Derechos humanos	Integración socio ambiente y sostenibilidad	Autonomía universitaria	Transparencia	Valor público	Responsabilidad social	Optimizar eficacia y eficiencia	Ética	Conocimiento científico	Presencia en organismos nacionales e internacionales	Innovación	Flexibilidad
1	CAPÍTULO I. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA	Lineamiento 1: Democratizar la educación superior, entendida como la misión de ofrecer educación universitaria a distancia que se fundamenta en la inclusión social y la búsqueda de la equidad territorial para llevar 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 y equitativa en la sociedad.	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
2	CAPÍTULO I. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA	Lineamiento 2: Atender los derechos humanos mediante su transversalización en todo el quehacer universitario, con espacios que fortalezcan su aplicación en el más amplio y respetuoso diálogo intercultural y de saberes.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	CAPÍTULO I. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA	Lineamiento 3: Promover la reflexión, el estudio, la DOCENCIA , investigación y la extensión universitaria sobre la problemática socioambiental y la sostenibilidad desde un enfoque bioétnico y ético ambiental.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
4	CAPÍTULO I. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA	Lineamiento 4: Defender la autonomía universitaria, en función de la independencia consagrada en los artículos 84 y 85 de la Constitución Política de Costa Rica, en 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, la administración de recursos y financiamiento.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	CAPÍTULO I. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA	Lineamiento 5: Promover la gestión y cultura institucional basada en la transparencia, el valor público y la responsabilidad social, de manera que se incentive el desarrollo de la participación ciudadana, y 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, como ejemplo del valor público que promueve la UNED, en razón de sus recursos públicos.	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
6	CAPÍTULO I. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA	Lineamiento 6: Concebir la ética como un principio orientador de las acciones institucionales e individuales responsables, de modo tal que tanto los mecanismos formales de gestión organizacional como las actividades desarrolladas por las dependencias y personas que integran la Universidad o se asocian con esta, y responden con plena consciencia, propiedad y transparencia, a los objetivos de la institución y a los fines sociales que la institución persigue.	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0

La redacción de los LPI utilizando los criterios fundamentales

En la redacción de las mociones se pueden incluir los criterios fundamentales que el ponente desee considerar. Por ejemplo, si el funcionario quiere incluir dentro de su moción los criterios de: accesibilidad tecnológica, articulación institucional, calidad académica, desarrollo de talento humano y flexibilidad, solamente las selecciona y redacta en función de esos criterios.

Ejemplo N.1: Propuesta de moción de Sócrates Salas Sánchez en el V Congreso Universitario 2022

Para la redacción de esta moción se han escogido cinco criterios fundamentales, a saber:

1. Optimicen la eficiencia y eficacia
2. Misión
3. Valor público
4. Ambientes laborales
5. Gestión y desarrollo del talento humano

Propuesta de LPI:

Promover el desarrollo de los equipos de trabajo, brindándoles herramientas que fortalezcan el trabajo colaborativo, la gestión emocional, la solución de problemas en equipo, el compromiso, la orientación a resultados, la definición de objetivos y acuerdos, el liderazgo, la confianza, la creatividad e innovación y empatía como competencias esenciales para convertirse en equipos de alto desempeño. Con el fin que éstos optimicen la eficiencia, eficacia y calidad con que cumplen los objetivos en una cultura de mejoramiento continuo que impacte la gestión universitaria y contribuya al logro de la misión institucional aportando mayor valor público. Lo anterior tendrá como resultado transversal el desarrollo de ambientes laborales saludables que fortalezcan el bienestar y la calidad de vida, mediante una adecuada gestión y desarrollo del talento humano orientada a resultados.

Proyectos para la ejecución de la moción:

1. Aprobar la metodología del coaching de equipos para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de equipo y el acompañamiento para la intervención y alineamiento de equipos con la estrategia organizacional.
2. Autorizar la creación de una Unidad o Programa de coaching de equipos, adscrito a la Oficina de Recursos Humanos que será el responsable de liderar: 1) un estudio diagnóstico sobre el desarrollo de las competencias propuestas en los equipos de trabajo de la UNED, 2) definir la estrategia a implementar para desarrollar las competencias de equipo, 3) realizar la evaluación de los resultados alcanzados con los procesos anteriores y 4) brindar a la institución una metodología de diagnóstico de equipos que permita la intervención y alineamiento con la estrategia organizacional, asesoría y fortalecimiento de la gestión de equipos en la universidad.
3. Implementar una línea de investigación en la Universidad sobre la gestión, competencias requeridas, coaching y el fortalecimiento de las capacidades y recursos que necesitan los equipos de trabajo para el logro de los objetivos asignados. Esta línea de investigación debe estar documentada a nivel de grado y posgrado desde la Vicerrectoría Académica y a nivel de investigación institucional desde la Vicerrectoría de Investigación.

Ejemplo N.2: Propuesta de moción de Greibin Villegas Barahona en el V Congreso Universitario 2022

Para la redacción de esta moción se han escogido 12 criterios fundamentales, a saber.

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. Reflexión y debate científico | 7. Accesibilidad tecnológica |
| 2. Articulación institucional | 8. Misión |
| 3. Desarrollo de talento humano | 9. Valor público |
| 4. Optimizar eficacia y eficiencia | 10. Flexibilidad del diseño curricular |
| 5. Calidad académica | 11. Innovación |
| 6. Gestión de la calidad | 12. Responsabilidad social |

La alfabetización prospectiva y la inteligencia artificial que son objeto de esta ponencia están incluidas como elemento fundamental que amalgama el sentido de la moción.

Propuesta de LPI:

Desarrollar una cultura institucional que permita la reflexión y el debate científico, así como la articulación en todos los niveles de la universidad, a través de la alfabetización prospectiva que permite el desarrollo del talento humano; lo cual hará optimizar la eficacia y la eficiencia de todo el funcionariado de la UNED con el fin de garantizar la calidad académica, con una gestión de calidad a través del desarrollo de la inteligencia artificial en todos los procesos, garantizando así, la accesibilidad tecnológica a funcionarios y estudiantes, cumpliendo con la misión de brindar valor público a través de la flexibilidad del diseño curricular, la innovación y responsabilidad social al garantizar la demanda de los futuros estudiantes.

Proyectos para la ejecución del lineamiento:

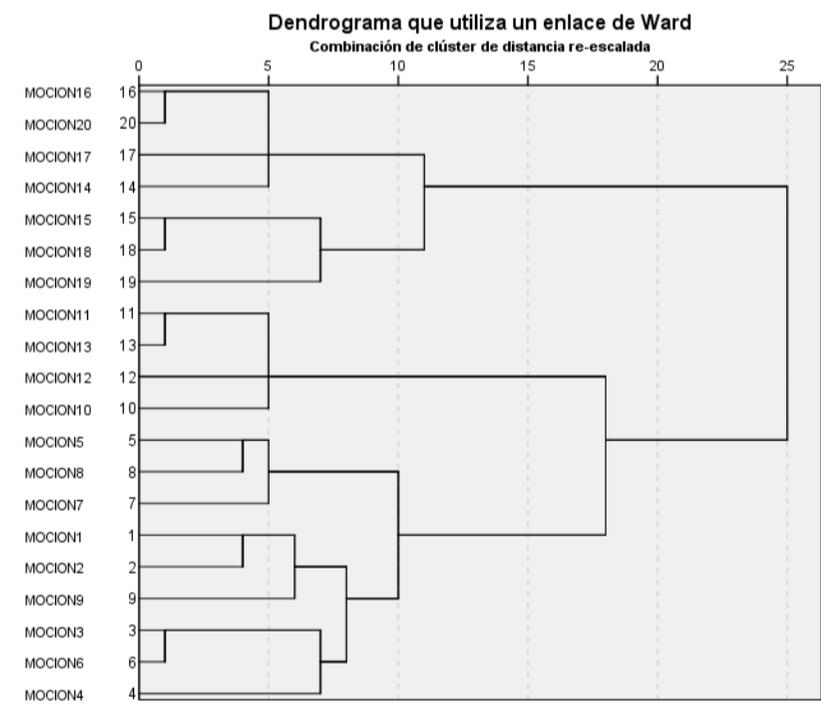
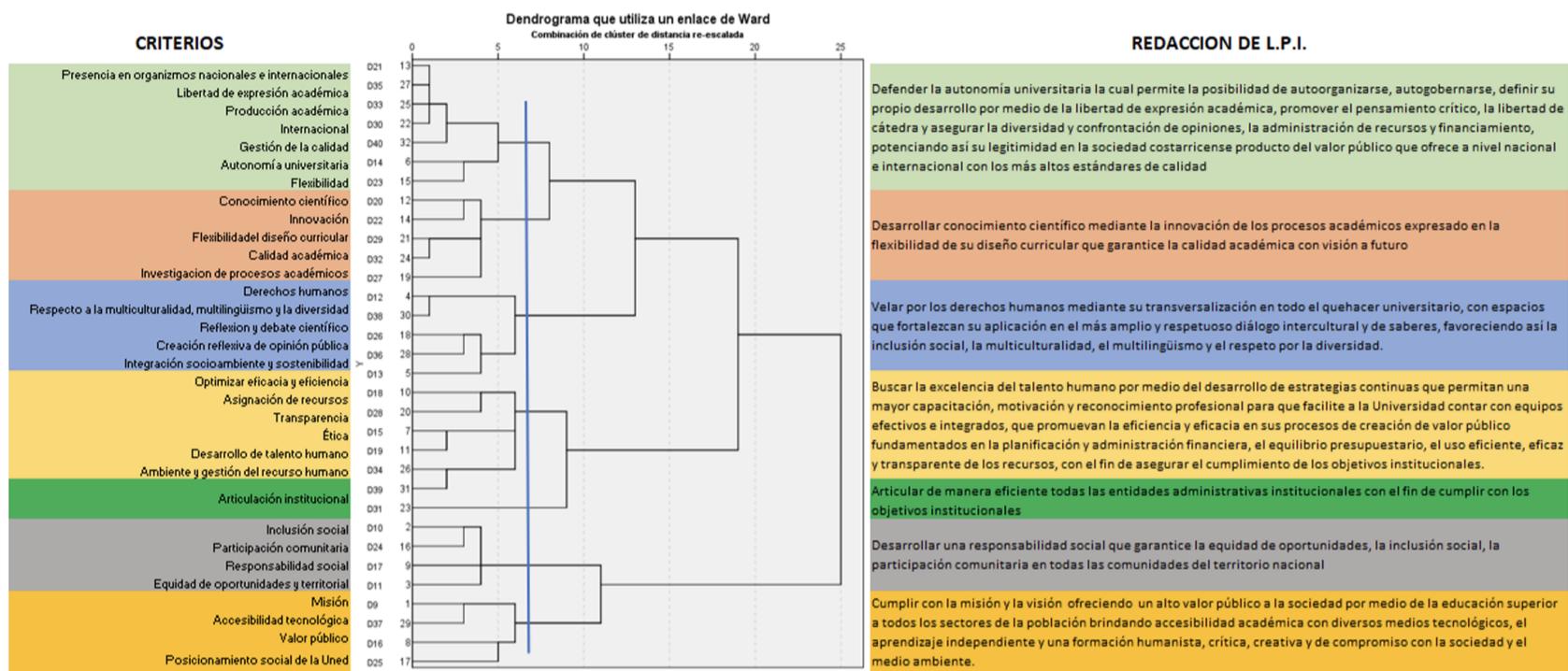
1. Desarrollar la infraestructura de conocimiento para pensar de manera seria en el futuro, hacer prospectiva en la educación no es idear por idear, no es plantear ocurrencias y para no incurrir en esto, conviene crear un laboratorio de alfabetización prospectiva en la educación y que a través de la Vicerrectoría Académica se cree la cátedra de Alfabetización prospectiva para darle fundamento teórico conceptual al laboratorio, para que este implemente en toda la institución las bases conceptuales a través de prácticas reales en prospectiva.
2. Fortalecer las competencias del funcionariado en el análisis de datos con fundamento en la inteligencia artificial a partir de capacitaciones especializadas.
3. Establecer una unidad analítica de datos especializada en la creación de modelos de inteligencia artificial para que impacten en la gestión administrativa y académica.

Análisis de aglomeración multivariante para unir mociones en LPI generales y LPI en grandes lineamientos que sean relevantes, exhaustivos y mutuamente incluyentes

Para agrupar las mociones según la similitud de criterios se realiza un análisis de aglomeración considerando la presencia o ausencia de los 32 criterios en cada una de las

mociones. De tal manera, que construya grupos de mociones similares en función de esos criterios fundamentales. A partir de esa aglomeración es que se pueden redactar los LPI generales, robustos y consistentes manteniendo siempre la columna vertebral de los criterios. La siguiente imagen representa una aglomeración de criterios según los que tengan las diferentes mociones, de igual manera, se pueden agrupar las mociones.

METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LPI EN FUNCIÓN DE CRITERIOS FUNDAMENTALES DE FUENTES EXTERNAS E INTERNAS



La aglomeración de las mociones se reflejaría en una figura como esta, en donde las mociones que se observan muy juntas, por ejemplo, la N.16 y N.20 son mociones que son similares según los criterios fundamentales utilizados en su redacción. Por otro lado, la N.15 y N.18 son también similares entre sí, muy diferentes a las primeras, llegan a agruparse a una mayor distancia lo cual se explica porque tienen algunos criterios similares, pero en su totalidad al considerar los 32 criterios no son muchos.

APÉNDICE N.2
RESUMEN DE LAS 34 PROPUESTAS QUE INCLUYE EL DOCUMENTO

Área estratégica	Pilar	Descripción del pilar	N.	Propuesta	Objetivo
GESTIÓN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	1	Vincular todos los Lineamientos de Política Institucional (LPI) con el presupuesto.	1	Que la AUR apruebe la metodología para la agrupación del LPI en 7 clúster y vincular los LPI al presupuesto y diseño e implementación de indicadores de rendición de cuentas a partir de los LPI, proyectos, objetivos, metas, estrategia, actividad, tarea y acción.	Estandarizar y homogenizar la gestión institucional mediante la clasificación de los LPI en clústeres, garantizando una asignación presupuestaria adecuada y un seguimiento eficaz a través de indicadores claros que reflejen el rendimiento y responsabilidad en cada nivel de acción y decisión.
	2	Simplificación de trámites, democratización de la toma de decisiones institucionales y reducción de la dependencia del rector en la toma de decisiones.	2	Realizar una revisión exhaustiva de la normativa institucional que contemple una depuración y concordancia de normas, un análisis con visión de reforma funcional de una aplicación jurídica paliativa a una preventiva y crear una normativa procesal más eficiente.	Optimizar y fortalecer el marco normativo institucional, garantizando coherencia entre las normas, impulsando un enfoque preventivo en la aplicación jurídica y estableciendo procesos legales más ágiles y efectivos para la institución.
			3	Simplificación de trámites y flexibilidad en la toma de decisiones, reducir la dependencia del Rector en la toma de decisiones operativas.	Mejorar los procedimientos para lograr eficiencia administrativa, reduciendo tiempos muertos (pasivos).
	3	Actuar de manera responsable con el presupuesto institucional.	4	Analizar de manera profunda las líneas de los ingresos y egresos económicos del presupuesto, incluyendo las más de 3000 líneas de gastos registradas en el sistema de presupuesto institucional como estrategia de análisis de lo importante, lo crítico en función de la contribución a la misión y visión de la UNED.	Optimizar la gestión financiera de la UNED mediante una evaluación detallada de ingresos y gastos, para garantizar que la asignación de recursos esté alineada con la misión y visión institucional y respalde las prioridades estratégicas.
			5	Preparar un análisis basado en evidencia para presentar una propuesta de redistribución del porcentaje que reciben las universidades del FEES.	Revisar y proponer una distribución más equitativa y justificada de los fondos del FEES entre las universidades, basándose en datos y evidencias concretas, para asegurar una asignación de recursos que refleje las necesidades y contribuciones de cada institución.
			6	Revisar y modificar artículos del reglamento de FUNDEPREDI y otra normativa interna para flexibilizar el desarrollo de proyectos vía contratación externa, así se impactaría la economía de la UNED.	Optimizar y agilizar la ejecución de proyectos en la UNED mediante la adaptación de la normativa, facilitando la contratación externa y, consecuentemente, promoviendo una gestión económica más eficiente y beneficiosa para la institución.
			7	Alcanzar a las poblaciones de estudiantes que desean ingresar a la universidad pública, ir más allá del artículo 2 inciso c) de Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) la ley No. 6044.	Atraer estudiantes de alto perfil académico para mejorar los indicadores de desempeño académico y mejorar los rankings internacionales y aumentar el volumen de ingresos institucionales.
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	4	Conceptualización del desarrollo y transformación del potencial del talento humano para mejorar las decisiones estratégicas en la Dirección de Recursos Humanos.	8	Promover un cambio de mentalidad, dejar viejos paradigmas para migrar de jefes a líderes que potencien el desarrollo de los equipos, de la mano con un liderazgo transformacional donde los líderes inspiren y motiven, fomenten la autonomía en la toma de decisiones y empoderen a su personal; en lugar de simplemente dar órdenes.	Fomentar una cultura organizacional basada en el liderazgo transformacional, buscando incrementar la motivación, autonomía y empoderamiento del personal, para así lograr una gestión más efectiva y colaborativa en la UNED.
			9	Reconceptualizar la gestión del talento humano y hacer la transición de procesos operativos a estratégicos con una visión de alto nivel para potencializar los talentos del personal.	Optimizar la capacidad y habilidades del personal mediante la transformación de la gestión del talento humano, enfocándose en estrategias de alto nivel que resalten y aprovechen al máximo los talentos individuales para acercar más al funcionariado a la misión y visión de la UNED.
			10	Desarrollar un sistema informático que potencie el uso tecnológico avanzado en la gestión del talento humano de parte de la Oficina de Recursos Humanos.	Modernizar y optimizar los procesos de la Oficina de Recursos Humanos a través de la implementación de tecnologías avanzadas, permitiendo una gestión más eficiente y efectiva del talento humano de la institución.

Área estratégica	Pilar	Descripción del pilar	N.	Propuesta	Objetivo
			11	Promover un clima organizacional caracterizado por un ambiente de confianza, colaboración, respeto, transparencia y empoderamiento de las personas funcionarias.	Fomentar un entorno laboral armonioso y productivo en el que las personas funcionarias se sientan valoradas, comprometidas y motivadas para alcanzar las metas institucionales, al mismo tiempo que se fortalecen las relaciones interpersonales y se potencia el bienestar y satisfacción laboral.
			12	Promover equipos de alto rendimiento.	Maximizar la eficiencia, productividad y cohesión de los grupos de trabajo dentro de la UNED, para lograr metas y resultados sobresalientes en menor tiempo y con recursos optimizados, mientras se fomenta el desarrollo profesional y personal de sus integrantes.
			13	Crear un proceso de evaluación del desempeño y rendición de cuentas de las autoridades superiores, incluyendo al Consejo universitarios, al Rector y los Vicerrectores.	Garantizar la transparencia, eficacia y responsabilidad en la gestión y decisiones de las principales autoridades de la institución, al proporcionar herramientas que permitan medir su desempeño y asegurar que actúan en pro del bienestar y progreso de la comunidad universitaria.
	5	Aprovechar la experiencia profesional de funcionarios académicos para agilizar la transformación de la UNED del futuro.	14	Crear un proceso de producción de ideas que involucre tanto a las personas funcionarias académicas, administrativas y a las personas estudiantes avanzadas. Este proceso fomentaría una cultura de innovación y aprendizaje constante en la UNED, impulsando el espíritu emprendedor y la búsqueda de soluciones creativas a los desafíos institucionales. A su vez, contribuiría a la formación integral de los estudiantes avanzados, quienes desarrollarían habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento crítico al participar activamente en la generación y evaluación de ideas de mejora, fortaleciendo más su crecimiento profesional.	Estimular y consolidar una cultura de innovación dentro de la UNED, al involucrar a todos los miembros de la comunidad universitaria en la generación y evaluación de ideas, fomentando el liderazgo, la colaboración y el pensamiento crítico, y fortaleciendo la formación integral y el crecimiento profesional de los estudiantes avanzados.
	6	Consejo permanente de notables académicos y administrativos.	15	Crear un Consejo permanente de notables académicos y administrativos. Este consejo estaría compuesto por personas que han ocupado puestos importantes de liderazgo en la institución y que poseen una vasta experiencia política, conocimiento académico y de gestión administrativa.	Constituir un grupo consultivo y de asesoramiento compuesto por expertos con reconocida trayectoria en la UNED, que aporte perspectivas valiosas y orientaciones estratégicas basadas en su experiencia y conocimiento, con el fin de fortalecer la toma de decisiones y la dirección institucional.
	GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN	7	La investigación en la UNED y su vinculación con la Academia.	16	Dotar más recurso económico a la función de investigación.
Es fundamental vincular la Academia con la Investigación y la extensión universitaria en la UNED y potenciar el crecimiento institucional por medio de la producción científica.			17	Vincular la función de investigación con la academia, potenciando el crecimiento institucional por medio de la producción científica. Modificar la normativa para que la producción de artículos científicos sea una forma de graduación.	Integrar estrechamente las actividades de investigación y la formación académica, fomentando una cultura de investigación entre los estudiantes y fortaleciendo la contribución científica de la institución, mientras se ofrece a los estudiantes una alternativa práctica y valiosa para culminar sus estudios.
GESTIÓN ACADÉMICA	8	La Academia y transformación gradual hacia un diseño curricular flexible.	18	Realizar una transformación gradual hacia un diseño curricular flexible que considere las ventajas y beneficios a los estudiantes del futuro y potenciar los beneficios para la institución.	Adaptar y modernizar el currículo educativo para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas cambiantes de los estudiantes, asegurando una formación relevante y actualizada, mientras se maximiza el valor y la competitividad de la institución en el ámbito educativo.
GESTIÓN VIDA ESTUDIANTIL	9	Acciones pertinentes e inmediatas para el desarrollo de los estudiantes y el movimiento estudiantil (FEUNED). Impactar positivamente a los estudiantes de todo el país.	19	Brindar a los estudiantes la posibilidad de que durante su carrera también alcance el Nivel C1 de inglés para que tenga más acceso a fuentes de trabajo.	Fortalecer la competitividad y empleabilidad de los estudiantes al ofrecerles herramientas lingüísticas avanzadas en inglés, ampliando sus oportunidades en el mercado laboral.

Área estratégica	Pilar	Descripción del pilar	N.	Propuesta	Objetivo
			20	Apertura total al uso de la inteligencia artificial en el proceso de aprendizaje.	Potenciar el uso de la tecnología para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes para que alcancen experiencias digitales en su proceso académico, permite que, al llegar al mercado laboral, la transición universidad-trabajo sea más fluida, adaptándose rápidamente a las demandas y desafíos de un mundo cada vez más digitalizado.
			21	Brindar más recursos del presupuesto a la Dirección de producción de materiales didácticos para que desarrolle mejores recursos que puedan implementarse en el DUA.	Potenciar la calidad y eficacia del Diseño Universal de Aprendizaje (DUA) a través de la producción y mejora continua de materiales didácticos, garantizando una educación inclusiva y adaptada a las necesidades de todos los estudiantes.
			22	Eliminar la demanda insatisfecha aumentando cupos en las asignaturas con oferta alternativa de las asignaturas críticas que los estudiantes no pueden matricular cuatrimestre a cuatrimestre.	Garantizar el acceso continuo y equitativo de los estudiantes a las asignaturas críticas, reduciendo los obstáculos en su trayectoria académica y facilitando su avance y conclusión oportuna de estudios.
			23	Aumentar el presupuesto para que más estudiantes tengan la posibilidad de realizar experiencias de movilidad académica en el extranjero.	Enriquecer la formación académica y cultural de los estudiantes mediante la exposición a contextos internacionales, fomentando la diversidad, la interculturalidad y la adquisición de competencias globales que potencien su perfil profesional.
			24	Fortalecer la relación de los estudiantes de Pueblos originarios, Privados de libertad y personas con discapacidad para con la institución para garantizar darles la mejor atención académica y socioeconómica correspondiente.	Constituir un grupo consultivo y de asesoramiento compuesto por expertos con reconocida trayectoria en la UNED, que aporte perspectivas valiosas Garantizar la inclusión, equidad y acceso a una educación de calidad para las poblaciones vulnerables y/o en condiciones especiales, reconociendo y atendiendo sus necesidades específicas, y promoviendo su éxito académico y bienestar integral en el ámbito universitario.orientaciones estratégicas basadas en su experiencia y conocimiento, con el fin de fortalecer la toma de decisiones y la dirección institucional.
			25	Fortalecer la Junta Especial contra el hostigamiento sexual con el fin de proteger a los estudiantes de los actos inapropiados por parte de funcionarios sin escrúpulos.	Garantizar un ambiente universitario seguro y libre de hostigamiento sexual, promoviendo la protección y bienestar de los estudiantes y sancionando cualquier comportamiento inapropiado por parte de miembros de la comunidad académica y administrativa.
			26	Fortalecer con mayor recurso humano y económico la bolsa de empleo, brindando un sistema de horas experiencia a lo largo de la carrera para que el estudiante acumule horas certificadas de contacto con el mundo laboral.	Potenciar la empleabilidad y preparación práctica de los estudiantes al vincularlos directamente con el sector laboral, a través de experiencias certificadas que enriquezcan su formación académica y profesional.
GESTIÓN EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TERRITORIAL	10	La extensión universitaria y la vinculación con los territorios de la mano con las Sedes Universitarias como generadoras del crecimiento institucional y su propio desarrollo económico.	27	Fortalecer con recurso económico y el desarrollo de un sistema tecnológico que permita la gestión de las acciones necesarias para la consolidación de un sistema estratégico de extensión y vinculación con los territorios, para lograr alianzas estratégicas, fortalecer las capacitaciones al funcionariado, atención a las poblaciones vulnerables, potenciar la permanencia de las personas a su entorno logrando sostenibilidad social en los territorios.	Apoyar la consolidación de la Vicerrectoría de Extensión y vinculación territorial de manera seria y decidida para que sus objetivos estratégicos sean una realidad de corto plazo. Así como promover un desarrollo territorial sostenible y socialmente integrador mediante la mejora de capacidades, establecimiento de alianzas y atención especializada a las poblaciones vulnerables, utilizando la tecnología como herramienta estratégica para una gestión efectiva y amplia vinculación con los territorios.
GESTIÓN DE INFORMACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN TODOS LOS PROCESOS DE LA UNED	11	Toma de decisiones basada en la evidencia y los sistemas de información.	28	Democratizar el acceso a los datos mediante una política de gobernanza de datos que permita la transparencia y apertura equitativa a los sistemas de información con los controles adecuados de protección de datos.	Garantizar un acceso amplio y equitativo a la información, promoviendo la transparencia institucional, pero con medidas robustas para la protección y privacidad de los datos.

Área estratégica	Pilar	Descripción del pilar	N.	Propuesta	Objetivo
			29	Utilizar de manera intensa la inteligencia artificial en todos los procesos administrativos y académicos por todas las poblaciones de la UNED, personas administrativas, académicas y estudiantes, sin restricción ni prohibición, pero enfatizando en la ética y responsabilidad de su uso.	Optimizar y modernizar los procesos administrativos y académicos de la UNED mediante la implementación de inteligencia artificial, asegurando una adopción ética y responsable de esta tecnología por parte de todos los miembros de la comunidad universitaria.
			30	Se propone una intervención estratégica para cambiar de rumbo en la definición, conceptualización, producción de información estadística, así como valorar por un grupo de expertos el actual Sistema de información para el Apoyo a la Toma de Decisiones y Gestión Institucional (SIATDGI) dado que, la rigidez de su diseño conceptual, la imposibilidad de incorporar análisis estadísticos flexibles que incluyan técnicas multivariantes, así como la incorporación de procesos estadísticos con inteligencia artificial, obligan a pensar en una transformación estructural y funcional del SIATDGI para que sea accesible a las poblaciones tomadoras de decisión.	Reformular y modernizar el Sistema de información para el Apoyo a la Toma de Decisiones y Gestión Institucional (SIATDGI), permitiendo una mayor flexibilidad en el análisis estadístico y la integración de técnicas avanzadas, con el fin de optimizar la toma de decisiones basada en datos precisos y adaptados a las necesidades actuales de la institución, promoviendo el uso libre de herramientas tecnológicas y reduciendo la dependencia técnica de terceros.
OTROS TEMAS DE INTERÉS INSTITUCIONAL OBLIGATORIOS EN LA AGENDA DE LA RECTORÍA		Defensa de la autonomía universidad y derecho adquirido por la Constitución Política de Costa Rica sobre el FEES.	31	Establecer un sistema estratégico de defensa institucional sustentado evidencia para demostrar lo que es la UNED y lo que hace por la población más necesitada de Costa Rica y su aporte a los territorios.	Fortalecer la percepción y reconocimiento de la UNED a través de un sistema basado en datos y evidencias, resaltando su compromiso y contribución activa en el desarrollo y apoyo de las comunidades
		Apoyo a la Agenda 2030.	32	Continuar con el apoyo a la Agenda 2030.	Cumplir con la responsabilidad social a nivel nacional e internacional.
		Superar la acreditación de CONARE y buscar la acreditación internacional de las carreras, así como potenciar con más recursos la acreditación ante CONARE.	33	Avanzar en la acreditación de la institución y nuestras carreras a nivel internacional con otras acreditadoras académicas con prestigio internacional buscando pertinencia en acreditadoras de carreras a distancia.	Elevar el reconocimiento y estándar de calidad de la UNED a nivel global, logrando la validación y certificación por entidades acreditadoras de renombre internacional especializadas en la educación a distancia.
		Desarrollo de un sistema de información estadística que de soporte a todo el proceso de acreditación.	34	Desarrollar un sistema informático que potencie la eficiencia administrativa para que los procesos de acreditación fluyan, reduciendo así gastos operativos repetitivos del personal responsable de gestionar la acreditación.	Optimizar y agilizar los procedimientos de acreditación a través de una herramienta tecnológica, permitiendo una gestión más eficiente y económica, y minimizando las cargas redundantes para el equipo encargado de la acreditación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Transformational Leadership: Second Edition. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135618896>
- Biggs, J. (1996). Enhancing teaching through constructive alignment. *Higher Education*, 32(3), 347-364.
- Blumenfeld, P. C., Soloway, E., Marx, R. W., Krajcik, J. S., Guzdial, M., & Palincsar, A. (1991). Motivating project-based learning: Sustaining the doing, supporting the learning. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 369-398.
- Bondarouk, T. (2009). Electronic Human Resource Management : Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(March), 12.
<https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR Goes Agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46-52. Retrieved from <https://hbsp.harvard.edu/product/S18021-PDF-ENG>
- Díaz, M. (2007). Lectura crítica de la flexibilidad volumen 1 la educación superior frente al reto de la flexibilidad. Santiago de Chile. Retrieved from <https://bibliotecadigital.magisterio.co/libro/lectura-cr-tica-de-la-flexibilidad>
- Hooper, Carlene; Castro, Alejandra; Valerio, C. (2021). Guía Consideraciones para implementación de las pautas que se establecen en el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) en los Entornos Virtuales de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica. Retrieved from <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uned.ac.cr/dpmd/pal/images/documentos/Profesores/dua-VR-2021.pdf>
- Keegan, D. (1995). Distance education technology for the new millennium: Compressed video teaching. *The American Journal of Distance Education*, 9(2), 5-23.
- Liu, M., Chen, S., & Lee, H. (2010). A project-based digital storytelling approach for improving students' learning motivation, problem-solving competence and learning achievement. *Educational Technology & Society*, 13(3), 368-379.
- London, M. (2003). Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement. Management. Retrieved from <https://www.routledge.com/Job-Feedback-Giving-Seeking-and-Using-Feedback-for-Performance-Improvement/London/p/book/9780805844955>
- McCombs, B. L., & Whisler, J. S. (1997). The learner-centered classroom and school: Strategies for increasing student motivation and achievement. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morris, L. V., & Usher, E. L. (2011). Developing intrinsic motivation: A grounded theory study of high school students' experiences in an online learning environment. *Journal of Educational Computing Research*, 44(3), 257-283. DOI: 10.2190/EC.44.3.b
- Patall, E. A., Cooper, H., & Robinson, J. C. (2008). The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: A meta-analysis of research findings. *Psychological Bulletin*, 134(2), 270-300. DOI: 10.1037/0033-2909.134.2.270

- Rojas, M. (2022). Gobernanza de Datos en la UNED. Retrieved from <https://www.uned.ac.cr/actividades/vcongresouned/ponencias/ponencias-aprobadas>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. Retrieved from bit.ly/3KF6y4a
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best. Retrieved from [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.mim.ac.mw/books/Talent Management Handbook.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.mim.ac.mw/books/Talent%20Management%20Handbook.pdf)
- Uned. (2014). Propuesta lineamientos de política institucional 2014-2018. Retrieved from https://www.uned.ac.cr/conuniversitario/images/docs_cu/lineamientos-politica-institucional.pdf
- UNED. (2022). Plan de desarrollo Institucional 2022-2026. Retrieved from https://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/Normativa/Plan_Desarrollo_Institucional_2022-2026.pdf
- UNED. Política para la Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) (2019). Retrieved from <https://www.uned.ac.cr/conuniversitario/politicas/politicas-generales/859-politica-para-la-imp-lementacion-del-diseno-universal-para-el-aprendizaje-dua>
- UNED Reglamento orgánico de la asamblea general de la fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia (FUNDEPREDI) (2017).
- UNED. Reglamento para la Vinculación Remunerada de la Universidad Estatal a Distancia con el Sector Externo (2016). Retrieved from <https://www.uned.ac.cr/academica/cidreb/cidi/normativa-universitaria/reglamentos-y-procedi-mientos-asociados/organizacion>
- UNESCO. (2019a). Consenso de Beijing sobre la inteligencia artificial y la educación. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368303>
- UNESCO. (2019b). Final Report Planning Education in the AI Era: Lead the leap. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370967>
- UNESCO. (2019c). International Conference on Artificial Intelligence and Education Planning Education in the AI Era : Lead the Leap (Vol. 4). Retrieved from <https://en.unesco.org/sites/default/files/ai-conference-beijing-concept-note-en.pdf>
- UNESCO. (2021). Inteligencia artificial y educación Guía para las personas a cargo de formular políticas.
- Urdan, T. C., & Schoenfelder, E. (2006). Classroom effects on student motivation: Goal structures, social relationships, and competence beliefs. *Journal of School Psychology, 44*(5), 331-349. DOI: 10.1016/j.jsp.2006.04.002
- Villegas, G. (2018). Modelo estadístico pedagógico para la toma de decisiones administrativas y académicas con impacto en el mejoramiento continuo del rendimiento de los estudiantes universitarios, basado en los métodos de selección CUR. Universidad de Salamanca. Retrieved from <https://gredos.usal.es/jspui/handle/10366/139405>

- Villegas, G. (2022). Prospectiva demográfica y desarrollo dinámico de la Inteligencia Artificial (IA) para la alfabetización prospectiva en la gestión administrativa y académica de la UNED. Retrieved from <https://bit.ly/3qf806t>
- Weimer, M. (2013). *Learner-centered teaching: Five key changes to practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.