

Plan de Trabajo

“Renovemos y fortalezcamos la gestión institucional”

Marlene Víquez S¹.

La nuestra es una Universidad que a lo largo de 37 años de historia ha crecido y se ha consolidado como una opción democratizadora y de excelencia, cuyos beneficios han llegado a todos los rincones del país y han favorecido a miles de mujeres y hombres.

Desde esa base tan rica y significativa nos proponemos trabajar y construir.

Para consolidar nuestra institución como una Universidad que aspira y trabaja por la excelencia académica y se orienta hacia su crecimiento como un centro dinámico de generación de conocimiento, pensamiento humanista y creación cultural.

Para consolidarla como una institución que democratiza la educación y el conocimiento; se vincula a profundidad con las necesidades de las regiones y los distintos sectores de nuestra comunidad nacional; y que aporta, de forma crítica y propositiva, a los grandes asuntos nacionales.

Para hacerla crecer como una Universidad que se construye en forma participativa (funcionarios (as) y estudiantes) por medio del diálogo abierto, la cooperación dinámica y flexible, el libre flujo de información; como una Universidad donde se respeta y valora a plenitud, y sin discriminación de ningún tipo, las cualidades de cada persona, su aporte y su compromiso.

Esta es, en lo fundamental, una propuesta para la plena consolidación y desarrollo de la Universidad, por medio de una renovación de la gestión institucional.

Introducción

Se trata de una propuesta de gestión universitaria con una visión de futuro, fundamentada en el proyecto educativo esbozado en las Mociones aprobadas en los Congresos Universitarios, en los Lineamientos de Política Institucional aprobados para los dos últimos quinquenios (2001-2006 y 2007-2011), así como en las políticas aprobadas por el Consejo Universitario en la última década, que requieren ser desarrolladas con la participación de todos los actores institucionales (estudiantes, funcionarios (as) y autoridades) y actores sociales involucrados, con la finalidad de fortalecer la imagen y la

¹Profesora Catedrática jubilada de la UNED: Dra. en Educación; Especialista en Educación Matemática, Educación Rural Centroamericana y en Mediación Pedagógica.

identidad de la UNED como una universidad con pertinencia, calidad e impacto en la comunidad nacional y regional.

El plan de trabajo está formulado mediante seis Ejes de Acción:

- (1) La persona;
- (2) El sistema de gestión académica y administrativa y el papel de la planificación;
- (3) Universidad y sociedad;
- (4) La internacionalización y la cooperación;
- (5) El desarrollo del talento humano y su relación con la gestión universitaria y
- (6) Visión de la Universidad al concluir el 2019.

A continuación se destacan las principales metas y acciones de la gestión universitaria que se pretende desarrollar:

Eje 1: La persona

Este es el **eje principal del desarrollo presente y futuro de la Universidad**. Se basa en el desarrollo de la persona, de sus capacidades y potencialidades como estudiante, funcionario o funcionaria, como autoridades universitarias en los distintos niveles de la estructura organizacional de la institución. Entre las metas principales de este eje, está:

- Posibilitar la autorrealización del estudiante y de las funcionarias y los funcionarios de la institución, para que actúen con independencia, sentido crítico y libertad, en beneficio del bien común, así como, para potenciar el desarrollo de las capacidades de todos los actores institucionales, y por ende de la Universidad.
- Promover una práctica educativa, que establezca vínculos directos con las necesidades educativas más sentidas de sus estudiantes y se alimente de sus experiencias de vida, y la cual ha de visibilizar y dar plena vigencia -como práctica educativa y no como mero discurso- a los ejes transversales de la currícula: la interculturalidad, la inclusión, la equidad de género, los derechos humanos y la ética ambiental. Lo mismo que, servicios académicos y administrativos que garanticen una respuesta adecuada y oportuna de todos los asuntos relativos con los estudiantes.
- Fortalecimiento del programa de becas estudiantiles, los servicios de vida estudiantil y la labor de los profesores-tutores, en los procesos de orientación y acompañamiento académico, como pilares fundamentales para la incorporación, permanencia y éxito del estudiante en la Universidad. En particular, proponemos relanzar la dimensión académica de la figura del profesor o profesora tutor (a), de forma que se potencie su pleno desarrollo académico, su aporte intelectual a los procesos educativos docentes y su incorporación activa a la investigación y la extensión.
- En cuanto a los funcionarias y funcionarios, se continuará con las acciones pertinentes, para que todas y todos adquieran la estabilidad laboral, lo mismo que a las acciones de

medicina preventiva, para reducir la morbilidad² en nuestra institución -la cual ha saturado la capacidad del consultorio médico- y en contraste, se canalicen tales recursos, en campañas de prevención.

- Igualmente se promoverá, además de un ambiente laboral de respeto y de diálogo permanente, oportunidades de formación y capacitación, con la finalidad de que todas y todos, se sientan motivados, informados y preparados para cumplir a cabalidad sus funciones, así como, satisfechos y realizados en lo personal.
- En relación con el accionar de los Centros Universitarios (CEU) y su función de promotor de desarrollo de sus estudiantes y de las comunidades vinculadas a ellos, se promoverán la puesta en marcha de programas o proyectos específicos, que apoyen el crecimiento y desarrollo de las comunidades, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
- Igualmente, serán insumos esenciales para alimentar y guiar la gestión universitaria, la visión y los aportes que brinden estudiantes, funcionarias y funcionarios. La activa participación de todos estos actores institucionales es fundamental en relación con la definición del quehacer de la UNED y de su sitio en el contexto universitario y en la comunidad nacional, así como respecto de nuestra función esencial como centro de generación y difusión de pensamiento, conocimientos y cultura, y, respecto de nuestra contribución para el desarrollo de las comunidades, de la sociedad en general, y en particular, nuestro aporte al desarrollo y mejoramiento de cada persona.

Eje 2: El sistema de gestión académica y administrativa y el papel de la planificación

Partimos de una premisa fundamental, en el sentido de que la **investigación, la docencia y la extensión son las tres actividades fundamentales de la Universidad** y en el entendido de que la **producción de materiales didácticos**, constituye un componente muy importante de la docencia y la **vida estudiantil** es una de las áreas principales en el marco de la educación integral de las y los estudiantes. En torno a esas tres actividades gira el quehacer institucional. Por lo tanto, el planeamiento de esas tres actividades en su conjunto, y la forma como esas actividades se articulan, se integran y colaboran entre sí, constituye un aspecto esencial que define en gran parte la excelencia del trabajo de la Universidad.

No significa lo anterior, que se establezcan jerarquías discriminadoras entre personal académico y administrativo, ya que, sin duda, todo el personal, en todos los ámbitos institucionales, desempeña un papel necesario y muy importante para el desarrollo de la Universidad. Lo que esto implica, en cambio, es que la organización institucional en su conjunto –lo mismo en la parte administrativa que en la propiamente académica- debe estructurarse, integrarse, articularse y colaborar en función de un objetivo fundamental: el engrandecimiento del trabajo académico en sus distintas facetas, en el tanto esto último es esencial para que la Universidad dé cabal cumplimiento a sus responsabilidades ante la sociedad costarricense, en particular en los servicios (académicos, administrativos y de

² Se conoce por morbilidad "La frecuencia con que se produce una enfermedad o anomalía de la salud, en una determinada población o área"; Arce Espinoza Lourdes y Julián Monge –Nájera, 2007, "Morbilidad y ciclos temporales en la consulta externa de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica", p. 2. Revista en Ciencias del Movimiento Humano y Salud, URL www.una.ac.cr/mhsalud.

vida estudiantil) que ofrece a las y los estudiantes y de esa forma, la institución logre crecer, así como ganar creciente prestigio, como centro de generación, difusión y democratización del conocimiento científico y humanístico, las artes y la cultura.

De acuerdo con lo anterior, proponemos un modelo de gestión fundamentado en una **visión integradora, sistémica y muy flexible**, con base en el cual articular las áreas estratégicas institucionales más importantes. Para ello ha de tomarse en cuenta, además, lo indicado en los Lineamientos de Política Institucional para el quinquenio 2014-2018 que apruebe la Asamblea Universitaria Representativa, así como lo establecido en las Mociones aprobadas en los Congresos Universitarios.

En particular **debemos reflexionar y definir criterios para la planificación participativa y ejecución** de las acciones relacionadas con:

- La función del **planeamiento académico** desde una visión integral y participativa (funcionarios (as) y estudiantes), así como su relación con la calidad de la gestión en el diseño, planeamiento y ejecución de programas, proyectos y cursos que desarrolla la institución;
- La **vinculación, coordinación y la articulación** de las acciones que desarrolla cada actividad esencial (**Investigación, Docencia y Extensión**), con la finalidad de promover un mejor aprovechamiento de los recursos institucionales;
- La consolidación de un **sistema universitario-institucional** que funcione con base en ligámenes flexibles y dinámicos y libres flujos de información, para así fortalecer y profundizar la comunicación y cooperación, de forma muy fluida y amplia, entre las distintas instancias académicas, entre el ámbito académico y el administrativo y entre la comunidad estudiantil y la Universidad;
- La pertinencia y el impacto de los **cursos, carreras y proyectos**, que desarrolla la Universidad en el territorio nacional o regional, con miras a su actualización en el nuevo contexto;
- Las **expectativas y demandas de la población estudiantil** frente a la Universidad, de forma que, además, tomemos en cuenta su contexto personal y familiar, social, comunitario, productivo y regional, con la finalidad de reducir las asimetrías que existen en la oferta de los servicios –académicos, administrativos y de vida estudiantil– que ofrecen los CEU.
- La **efectividad de los servicios de vida estudiantil y del programa de becas estudiantiles**, en relación con la incorporación, permanencia y éxito del estudiante en la Universidad;
- La **función y la efectividad de los distintos materiales didácticos** que produce la Universidad para los procesos de aprendizaje de los estudiantes; así como, la pertinencia y actualización de los contenidos y la efectividad del tipo de mediación pedagógica que se promueve en tales materiales, de acuerdo con el modelo educativo de la Universidad.

- Asimismo, la **efectividad del uso de las tecnologías digitales en los procesos de aprendizaje a distancia en las distintas especialidades**, en particular, en programas de posgrado, grado y pregrado, tomando en cuenta los principios que caracterizan el modelo educativo de la Universidad, la perspectiva del estudiante y la perspectiva del docente, así como, el acceso a dichos recursos por parte de la población estudiantil. Esto con la finalidad de fortalecer el liderazgo de la UNED en el aprendizaje mediante los distintos medios de comunicación social (tradicionales y digitales), sin excluir el carácter inclusivo de la Universidad;
- La **vinculación entre el quehacer de las Escuelas con otras unidades académicas**. En este sentido, nos proponemos trabajar por lograr una **distribución de cargas académicas** para el personal académico de las Escuelas, que posibilite la integración de la docencia, la investigación y la extensión. Igualmente, la promoción de la producción de los materiales didácticos por los mismos académicos (as) de la Universidad, para lo cual se brindarán las condiciones y el acompañamiento correspondiente;
- La **autonomía de gestión de las Escuelas** y el establecimiento de un **Consejo de Docencia**, en el cual las Escuelas puedan articular, vincular o coordinar acciones, acorde con su autonomía de gestión.
- Los **modelos de evaluación de los aprendizajes y su relación con el perfil del profesional** que se promueve y el modelo educativo de la Universidad, de forma que respondan de manera apropiada con los valores y aspiraciones fundamentales que guían el quehacer institucional y, en particular, que fortalezcan nuestra tarea de democratización de la educación;
- La **calidad, excelencia y pertinencia de los posgrados de las Escuelas**, su vinculación con el quehacer académico de estas unidades y con el Sistema de Investigación;
- La **formación, capacitación del personal académico**, en función de los objetivos de calidad y la excelencia académica de la Universidad y su consolidación como centro de generación de conocimiento, pensamiento y cultura, acorde con el Proyecto Institucional que se pretende desarrollar;
- El **fortalecimiento de los sistemas de apoyo administrativo** como respaldo a la consolidación académica. Con ese fin el personal administrativo deberá contar con oportunidades para su capacitación, formación y actualización, con la finalidad de que brinde los aportes pertinentes en su gestión universitaria. Asimismo, en los casos que se requiera institucionalmente, reubicar por mutuo acuerdo (funcionario-universidad) el personal administrativo que por su formación académica, puede brindar mayores aportes en otras unidades;
- El **rol de los Centros Universitarios**, su relación con la excelencia académica de la Universidad y su papel como espacios académicos de encuentro de la Universidad con las comunidades, las regiones y la ciudadanía. En este aspecto interesa la plena delegación y desconcentración administrativa en los CEU, que les permita constituirse, en espacios académicos con vida propia. Nos proponemos trabajar por desarrollar y consolidar una organización institucional en red, a la vez flexible y

desconcentrada, alimentada por el libre flujo de información y orientada a la cooperación permanente y abierta entre sus diferentes partes componentes. Por esa vía, aspiramos y trabajaremos por la plena incorporación de los CEU en la vida universitaria y académica y el fortalecimiento de su autonomía de gestión y con ello, la consolidación de la autonomía presupuestaria. Asimismo, una distribución de cargas del personal, que posibilite que el personal de los CEU se involucre en las distintas facetas del quehacer académico y en la transformación de sus contextos locales.

- **La internacionalización y la cooperación** como respaldo a la calidad académica y la excelencia académica institucional y como instrumento que permita ampliar redes de cooperación científicas, educativas, culturales y potencie la consecución de nuevos recursos.
- **La separación de la Carrera Universitaria en tres vertientes:** Carrera Administrativa, Carrera Profesional Administrativa y Carrera Profesional Académica, de manera que se valore en cada uno, los aportes de las y los funcionarios a la institución, acorde con las responsabilidades, funciones y tareas que realizan.
- **La implementación del Artículo 74 del Estatuto de Personal en el sector profesional**, de manera que los profesionales cuenten por primera vez con la escala salarial que estipula este numeral, es decir, con la creación e implementación de una escala salarial para el sector profesional.
- **Hacer efectivo el acuerdo 3 aprobado por el CU en la sesión 2008-2009, de fecha 17 de noviembre, 2009**, que indica: *“Solicitar a la Administración que en un plazo máximo de noventa (90) días naturales, presente a este Consejo Universitario una propuesta de política salarial integral, que abarque todos los puestos y rubros de la estructura salarial de la Institución y los sobresueldos por el ejercicio de cargo de autoridad.”* y, con ello, se tengan salarios más justos, para todas y todos.

En cuanto a la **regionalización curricular**, es conocido que en el país persisten desigualdades entre las distintas regiones, las cuales se manifiestan en lo **social, cultural y en lo económico**. Los informes del Estado de la Educación y del Estado de la Nación, han mostrado que existen brechas importantes en el plano educativo, cosa que a su vez incide en las diferencias en el nivel de desarrollo relativo de las distintas regiones. En virtud de la naturaleza propia de la UNED como universidad pública, y considerando su misión social democratizadora (Ley de Creación No. 6044) y su modelo educativo, constituye una responsabilidad muy propia de nuestra Universidad, el desarrollo de programas de educación formal y de educación no formal, acordes a las necesidades educativas de cada región, en este aspecto es fundamental **fortalecer los programas, proyectos, técnicos y cursos que ofrece la Dirección de Extensión Universitaria principalmente, en los CEU**.

El propósito general de este segundo eje, es la **renovación a profundidad de la gestión universitaria**, mediante la aplicación de estrategias participativas (funcionarios (as) y estudiantes), orientadas a fortalecer el desarrollo académico de la Universidad. Esto solo es posible si se cuenta con un firme compromiso por parte de todas y todos en la Universidad. Se requiere, por lo tanto, motivación, diálogo, participación como también, capacitación y formación del personal. También se necesitan adecuados sistemas de

apoyo académico y administrativo, que permitan el seguimiento, monitoreo, la retroalimentación y la evaluación de los procesos ejecutados.

En este sentido, se requiere fortalecer una **cultura de gestión** en los diferentes niveles directivos y operativos de la Universidad, donde se incorporen los elementos de planificación, ejecución, autoevaluación, evaluación de los procesos desarrollados, sustentada en el mejoramiento continuo, el compromiso de los funcionarios y funcionarias con la misión social de la Universidad, la transparencia y la rendición de cuentas.

Asimismo, se requiere una **mayor fluidez en la acción y la comunicación** a lo interno de los procesos académicos (extensión, investigación y docencia) y una **mayor articulación e integración** en los procesos administrativos y de vida estudiantil, para facilitar la gestión de los procesos académicos. En ese sentido, se propone el desarrollo de un sistema universitario abierto y flexible, donde la información fluya por canales expeditos con total libertad y donde se desarrollen de forma dinámica lazos de cooperación y trabajo conjunto. Es decir, buscamos constituir un sistema universitario-institucional que supere las fragmentaciones y compartimentos estancos y que se integre como una organización conjunta, participativa y compartida.

En resumen, se trata de **construir de manera participativa (funcionarios (as) y estudiantes)**, modelos de gestión que tiendan a resolver entre otros, los problemas de coordinación, articulación, integración, que han permanecido a través del tiempo en las actividades fundamentales de la Universidad, donde prime una **cultura de evaluación y autoevaluación**, con estrategias de evaluaciones horizontales y verticales, y sustentada en una gestión universitaria, en la que se valora el compromiso y la innovación en los procesos, acordes con la misión y la visión de la Universidad y, en donde se fomenta la **comunicación fluida, la colaboración y el acompañamiento**.

De la misma manera, **identificar y establecer las condiciones** –físicas, laborales y humanas- para asegurar una **gestión académica** y una **gestión administrativa**, en los términos descritos, y donde prime un **ambiente laboral** de respeto a la pluralidad de criterios, la confianza en el propio trabajo, el derecho a discrepar y donde la reflexión académica fundamentada, el debate respetuoso y de altura, sean elementos centrales del quehacer institucional.

Para ello, es necesario establecer **indicadores de gestión académica y gestión administrativa**, así como, continuar con la digitalización de todos los procesos administrativos institucionales y servicios al estudiante y, con el establecimiento del expediente digital único; de manera que se tenga información confiable y oportuna sobre los distintos procesos, para una toma de decisiones también oportuna, tanto al interior de cada dependencia, como de la Universidad en su conjunto. La finalidad es consolidar en el mediano plazo un **sistema institucional de información integrado y confiable**.

Por otra parte, posibilitar en cada dependencia, la formulación y ejecución de **planes operativos coherentes** con las políticas definidas, y la vinculación de las metas con los recursos presupuestarios asignados a cada dependencia, desde una visión prospectiva de la gestión universitaria que se pretende desarrollar.

En este aspecto interesa promover y consolidar la **autonomía presupuestaria en las Escuelas, así como su autonomía de gestión**, de manera que estas unidades académicas determinen su planeamiento académico en las tres áreas sustantivas

(Docencia, Extensión e Investigación), con base en los recursos presupuestarios asignados. Asimismo, promover el **establecimiento de instancias** en el ámbito de la Docencia, como por ejemplo, el establecimiento de un Consejo de Docencia en el cual las cuatro Escuelas puedan **articular, vincular o coordinar las acciones que realizan, acorde con su autonomía de gestión.**

Para los efectos anteriores, es necesario el fortalecimiento de la **planificación institucional**. En este sentido se fortalecerá la Vicerrectoría de Planificación y sus dependencias, con el fin de que constituyan un centro que articule y facilite los sistemas institucionales de información y coordinación. En lo esencial, la planificación deberá ser un **proceso muy descentralizado y participativo**, asentado en el diálogo permanente y la más fluida comunicación, de manera que se posibilite un desarrollo académico, coherente, articulado y con visión prospectiva, que garantice el fortalecimiento, la consolidación y la preservación de la Universidad en su conjunto, tanto en el territorio nacional como regional.

Asimismo, debemos revisar la normativa institucional en todo aquello que así se amerite, en particular el **Estatuto Orgánico** de la Universidad. El objetivo es lograr que la normativa institucional provea instrumentos que, de forma flexible, permita orientar la gestión universitaria en su conjunto, y que posibiliten la flexibilización general del funcionamiento institucional –comunicación fluida; libre flujo de la información; superación de compartimentos estanco- así como la generación de redes para el trabajo descentralizado y la más amplia participación en la toma de decisiones en los distintos niveles. Se trata de **romper el verticalismo en la toma de decisiones** (Consejo Universitario, CONRE, Consejos de Vicerrectorías), que ha caracterizado a nuestra querida Universidad en estos treinta y siete años de existencia, para pasar a una gestión universitaria orientada por un proyecto institucional compartido y en la cual, cada funcionaria y funcionario aporta su compromiso –en un ambiente de respeto y libertad- en los logros de las metas establecidas.

En cuanto a los **limitados recursos financieros** que posee la institución, es necesario impulsar acciones decididas al interior de la Comisión de Enlace, como también procurar la captación de nuevos recursos, mediante la formulación y desarrollo de proyectos de investigación, docencia o de extensión, que tomen en cuenta las particularidades socioeconómicas y socioculturales de las zonas, la responsabilidad que tenemos con el ambiente y las áreas de interés de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales o internacionales, que posibiliten la profundización de temas de interés nacional o regional, de manera que se fortalezca la pertinencia y el impacto de los programas o proyectos que desarrolla la Universidad, tanto en el territorio nacional como en la región centroamericana. En este aspecto interesa fortalecer la **trasparencia de la gestión institucional ante la sociedad**, en particular, en el **uso de los recursos públicos que se le asigna a la Universidad anualmente**, y con ello, mejorar considerablemente **el índice de gestión institucional.**

Paralelamente, impulsar las acciones pertinentes ante las instancias nacionales, gubernamentales u otras, que posibilite el **crecimiento de los recursos institucionales**, así como la sostenibilidad de la Universidad a futuro.

En cuanto a la ejecución del **Acuerdo de Mejoramiento Institucional (AMI)**, es de todos conocidos que este Acuerdo es producto del último Convenio de Financiamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 (FEES), que suscribieron los rectores

y rectoras en enero del año 2011, en la Comisión de Enlace, específicamente lo establecido en el Artículo 12 de dicho Convenio. En este aspecto, es necesario reconocer los **esfuerzos realizados por la Administración actual en la concreción de este acuerdo**, pues los recursos que financian el AMI es una oportunidad para fortalecer el desarrollo de la infraestructura institucional en la sede central y en algunos CEU, lo mismo que en el componente del desarrollo del talento humano institucional. Ello demanda, una ejecución y un control pormenorizado, acorde con los indicadores establecidos por el Banco Mundial. El reto principal del AMI estará en su sostenibilidad de la inversión realizada en ciertas áreas. De aquí la importancia de una gestión universitaria efectiva, fluida y renovada, que permita la concreción de las nueve iniciativas propuestas por la Universidad.

Eje 3: Universidad y sociedad

Con respecto al quehacer de la Universidad y su compromiso con el bienestar de la sociedad costarricense en general, se promoverá:

- La **presencia de la UNED** en el debate de los problemas nacionales, por medio de la generación de conocimiento con impacto social en el ámbito nacional y en relación con los distintos sectores de la sociedad costarricense, y en particular, en las zonas de influencia de sus Centros Universitarios.
- La **participación de la UNED en la formulación y ejecución de políticas públicas**, para el conjunto del sistema educativo nacional, para las relaciones con el mundo del trabajo, el fortalecimiento de la universidad pública y para asegurar la calidad y excelencia académica del Sistema Universitario Estatal.
- La **presencia de la UNED en los debates científicos, humanísticos y culturales**, mediante el fortalecimiento de los procesos de investigación, generación de conocimiento, reflexión y creación artística y cultural, y, a través de la ampliación de la inserción de la Universidad en redes de colaboración, intercambio de información y trabajo a nivel nacional e internacional, en los cuales, cuando sea posible, participen las y los estudiantes de la Universidad.
- Asimismo, el **desarrollo de proyectos de investigación o de extensión desde los CEU con la participación de las y los estudiantes**, de manera que se constate que las necesidades más sentidas de las comunidades, son precisamente, el elemento **articulador** de tales proyectos, con los programas de docencia que ofrece la Universidad.
- Igualmente, se promoverán desde los CEU o otros recintos institucionales, como por ejemplo, el Centro de Investigación, Transferencia Tecnológica y Educación para el Desarrollo (CITTED), de la Escuela Ciencias Exactas y Naturales, **actividades culturales de difusión del quehacer institucional**, con la finalidad de que las comunidades aledañas, así como las organizaciones locales públicas o privadas, visualicen a la Universidad como un lugar al cual pueden dirigirse en busca de información científica fiable, pero sobre todo, un centro dinámico de investigación científica y generación de nuevo conocimiento en todos los ámbitos del saber humano y que, de esa manera, aporta de forma positiva a la transformación de las

comunidades en democracia, con justicia, participación y una sólida ética ambiental, en concordancia con la responsabilidad social que tienen la institución.

- De igual manera, se promoverá en los distintos CEU **espacios de diversa naturaleza**, para que los **estudiantes se sientan realmente partícipes de la vida universitaria y académica de la Universidad**; en particular, se impulsará la ejecución de proyectos de interés institucional, local o regional, que sean liderados por las y los estudiantes y que cuenten con el respaldo de las y los Administradores de CEU o de alguna unidad académica.
- Igualmente, se promoverá de acuerdo con las posibilidades institucionales, que los CEU cuenten con salas multiusos para la realización de actividades institucionales o actividades extracurriculares organizadas por las y los estudiantes, como por ejemplo, actividades en el ámbito de las artes escénicas, entre otras. La finalidad siempre será fortalecer la vinculación o relación Universidad-Sociedad.

Asimismo, se continuará con:

- Los **procesos de autoevaluación de las carreras que ofrece la Universidad**, y los procesos de **acreditación de carreras**, con la finalidad de garantizar una mayor calidad y excelencia de la oferta académica y en atención al compromiso constitucional que tenemos de ser transparentes y de “rendir cuentas” ante la sociedad costarricense, dueña de nuestra institucionalidad universitaria.
- El **fortalecimiento de los CEU**, como el espacio idóneo para que de manera conjunta, actores locales e institucionales (funcionarios (as) y estudiantes), reflexionen sobre la realidad local, regional o nacional y acerca de las posibles soluciones a los problemas cotidianos que vivencian sus comunidades y la sociedad costarricense.
- La puesta en marcha y a todo color, de los proyectos **Estudiantes Facilitadores, Profesores (as) Tutores Residentes en la Zona o Tutoría Regional**, en coordinación con la Escuelas y la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

Eje 4: La internacionalización y la cooperación

La internacionalización y la cooperación interesan como respaldo a la calidad académica y la excelencia académica institucional y como instrumentos que permita ampliar redes de cooperación científicas, educativas y culturales en beneficio de los estudiantes de nuestra Universidad y de la sociedad costarricense. En este sentido, se promoverá:

- La **internacionalización solidaria de la Educación Superior**, mediante la articulación, la coordinación y el fortalecimiento de las distintas iniciativas de acción y programas inter-universitarios, para la cooperación, la integración, relevancia y pertinencia de sus acciones.
- El **diálogo y la construcción de canales de comunicación efectivos**, en pro de una sociedad más justa e inclusiva, tanto en Costa Rica como en la región centroamericana y más allá.

- La **movilidad de estudiantes y personal académico** (docentes, investigadores/as, extensionistas), por medio de la ejecución de proyectos conjuntos –en investigación, extensión y docencia- entre la UNED y otras instituciones hermanas, del país o del extranjero, con el objeto de posibilitar la integración y el desarrollo de una ciudadanía centroamericana y latinoamericana.
- Igualmente, posibilitar la **movilidad del personal administrativo**, por medio de la ejecución de proyectos específicos, entre la UNED y otras instituciones hermanas, del país o del extranjero, ligados al mejoramiento de la gestión administrativa.
- Las **alianzas estratégicas** con universidades, centros o institutos de investigación y generación de pensamiento, así como con profesores e investigadores de alto nivel de América Latina y el Caribe, con la finalidad de integrar sus contribuciones al desarrollo de la Educación Superior en la Región.
- **Espacios de intercambio y de debate** sobre temas esenciales y críticos de la Educación Superior de América Latina y el Caribe, tales como: autonomía y financiamiento, inclusión, equidad, pertinencia, acceso y permanencia en la Educación Superior, con el propósito de construir planes y acciones conjuntas, sin perjuicio de las especificidades nacionales.
- La **conformación de portafolios de proyectos** para la captación de recursos frescos externos, que posibiliten el desarrollo de proyectos específicos y con ello, la consolidación de la Universidad en la región.
- El establecimiento de una **visión estratégica para la suscripción o celebración de convenios** con instituciones nacionales o extranjeras.

Eje 5: El desarrollo del talento humano y su relación con la gestión

En este eje se requiere, fortalecer la **capacitación y la formación al más alto nivel del personal académico**, con el propósito de fortalecer a su vez, el trabajo de investigación, la más estrecha vinculación de las tres áreas académicas esenciales y el mejoramiento continuo del quehacer académico en sus diversas facetas. En este sentido, se promoverá un perfil académico que posibilite la integración efectiva, de la investigación, la docencia y de la extensión, desde una perspectiva planetaria y que considere la naturaleza intrínseca de ser una universidad a distancia.

Asimismo, la **formación y actualización del personal administrativo**, en particular el que desempeña funciones técnicas y profesionales, a fin de fortalecer el funcionamiento administrativo y propiciar la innovación y el mejoramiento continuo.

Igualmente, el establecimiento de un programa de formación, que prepare las generaciones que liderarán la universidad en los próximos años, en el corto y mediano plazo, en concordancia con el proyecto institucional que se pretende desarrollar.

Con ese fin se formularán planes anuales de desarrollo del talento humano, en respuesta a los procesos de autorregulación de las carreras que se han sometido a procesos de acreditación, en las distintas disciplinas, pero también, que posibiliten el desarrollo futuro

de la Universidad. Igualmente, promover la formación, capacitación y actualización, en las distintas áreas disciplinarias, así como en el uso de los distintos recursos tecnológicos que cuenta la Universidad para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y en relación con la gestión docente. En este sentido, cada cátedra y carrera promoverá la capacitación específica en lo que atañe a los procesos de diseño curricular, elaboración y presentación de materiales didácticos, la mediación pedagógica acorde con el modelo educativo de la Universidad y la evaluación y mejora de la gestión académica. Lo anterior de conformidad con el Plan de Desarrollo Institucional y las políticas aprobadas por el Consejo Universitario.

Eje 6: Visión de la Universidad al concluir el 2019

Se considera que nuestra gestión universitaria debe estar fundamentada y sustentada en una visión prospectiva institucional. Para efectos de la gestión que se propone en el presente documento, dicha gestión universitaria debe contribuir a la consolidación de una Universidad cuyas características fundamentales sean:

- Una Universidad comprometida con los Objetivos del Milenio acordados por las Naciones Unidas en el año 2000 y la Educación para Todos, movimiento impulsado por la UNESCO, y a la que, en su condición de universidad pública y a distancia, le corresponde un papel estratégico en la construcción de los pilares que sustentan sociedades más justas e inclusivas, lo cual se constata en las **acciones de cooperación y de articulación con las otras universidades hermanas**.
- Una Universidad que tiene conciencia que “no será nunca...fuente de utopía si ella no es capaz de enunciar los contornos de sus propios proyectos utópicos” (Gentili, 2008, *Posneoliberalismo, Reforma Universitaria y Excelencia Académica*, p. 2).
- Una Universidad en capacidad de leer con sentido crítico, independencia de criterio y rigor científico, el entorno que la rodea, considerando las diferentes dimensiones de ese entorno (política, económica, social, cultural, ambiental) y que se construye mediante la **reflexión permanente, abierta, participativa y democrática**.
- Una Universidad que defiende el financiamiento público de la educación superior, bajo el principio constitucional de que la educación es un derecho, así como un instrumento de prioritaria importancia para preservar la cultura solidaria y democrática, que ha caracterizado el Estado social de derecho de nuestro país, con fundamento en los principios y valores éticos y morales, en los cuales **prevalece el interés del bien común**, sobre el individual.
- Una Universidad que, asimismo, defienda la autonomía universitaria, como principio fundamental en que se asienta su función como centro de generación y difusión de pensamiento, conocimiento y cultura, en **pro de las poblaciones costarricenses más vulnerables**, en particular en la mejora de las condiciones de su calidad de vida.
- Una Universidad que crece y se consolida como centro dinámico de investigación científica y generación de nuevo conocimiento en todos los ámbitos del saber humano

y que, de esa manera, aporta de forma positiva al desarrollo de nuestra sociedad en **democracia, con justicia, participación y una sólida ética ambiental.**

- Una Universidad cuyo quehacer se fundamenta en la **mejora continua**; en la **rigurosidad académica**; el **desarrollo integral de su talento humano**; el **diálogo y la innovación** como eje transversal en su quehacer; en la **generación de redes** que posibiliten el trabajo descentralizado, el **libre flujo de la información** y la más amplia **participación** (funcionarios (as) y estudiantes), así como, la generación de propuestas colectivas y cooperativas sobre el futuro institucional.
- Una Universidad que aplica en su **praxis educativa**, estrategias democráticas, autónomas e innovadoras, para promover el respeto, la convivencia, la valoración de los saberes locales, la equidad de género, la ética ambiental, los derechos humanos y con ello, la inclusión y la equidad social.
- Una universidad **comprometida, con el avance de la tecnología y sus aplicaciones** en la academia, la gestión, el desarrollo humano y sus talentos, pero con plena conciencia que **no hay atajos tecnológicos para el desarrollo humano**; la sociedad, la comunidad, la persona, con sus tramas, aspiraciones, temores, conflictos y decisiones, es el único motor real del futuro.
- Una Universidad en la cual **no interesan el origen étnico, las inclinaciones políticas, religiosas, sexuales, de cada persona.**
- Una Universidad donde, en cambio, lo **único realmente importante** son las cualidades personales, profesionales, intelectuales y académicas de cada persona y su compromiso con la misión y la visión institucional.
- Una Universidad que ante el entorno que experimenta, se mira a sí misma, como una **gran familia universitaria**, que defiende y protege su misión social y su condición de Universidad Pública.

En síntesis, se trata de una gestión desde la Rectoría, para trabajar con respeto y en diálogo horizontal, a la par de todos los excelentes hombres y mujeres (funcionarios (as) y estudiantes) que conforman nuestra querida UNED.

Lo fundamental es el llevar a cabo un proceso integral de cambio, crecimiento y fortalecimiento académico, que exige, como paso previo necesario, una **renovación de la gestión institucional**, así como el mejoramiento sustantivo y permanente de las capacidades académicas y profesionales de todo el personal y una mayor participación de las y los estudiantes en la vida universitaria y académica de la institución.

Es, en definitiva, una propuesta para la construcción participativa de la UNED que requiere nuestro país y la región en una época de cambio y en crisis, como el contexto actual.