



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

**Sedes,
el enlace
con los
Territorios**



Plan de Trabajo

Justificación

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) posee el mandato histórico de brindar educación formal y no formal, de calidad, a poblaciones con dificultades de acceso, democratizando la educación y desarrollando capacidades bajo preceptos de equidad. (UNED, 1977, art. 1,2 y 3).

Esta característica particular que le permite fortalecer el desarrollo de las capacidades de las personas bajo los preceptos de inclusión, equidad; la distingue de entre las otras universidades públicas y la reviste como referente del desarrollo humano inclusivo del país, mediante el accionar de sus áreas sustantivas, la docencia, la extensión, vida estudiantil y la investigación.

La normativa institucional de la UNED vigente, su Estatuto Orgánico (UNED, 2000), Lineamientos de Política Institucional (UNED, A.U.R., 2021), Plan de Desarrollo (UNED, 2022) y Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio (UNED, Consejo Universitario, 2019) entre otras, establece, de manera general, la ruta orientada a consolidar a la UNED como un referente del desarrollo humano en el país mediante la vinculación con los territorios.

Específicamente, la Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio (UNED, Consejo Universitario, 2019) establece que la estrategia de vinculación



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

**Sedes,
el enlace
con los
Territorios**



territorial como una “estrategia desconcentrada en su quehacer cotidiano en extensión, docencia, investigación vida estudiantil y gestión administrativa” (pág 9), y que además debe de abordarse de manera integral desde la UNED, a través de las Sedes Universitarias, al ser éstas el “núcleo dinamizador la actividad académica en el territorio en que se encuentran” (pág. 10).

No obstante, es necesario que desde el Consejo Universitario, como órgano directivo de mayor jerarquía de la UNED (PGR, 1977, art. 7) (UNED, 2000, art. 25) se articule una normativa funcional, sistémica e innovadora que posibilite pasar del papel a la realidad territorial, integrando operativamente a todas las dependencias y vicerrectorías de la institución.

En virtud de lo anterior, en ejercicio de la función de Consejal Universitario de la UNED se tendrá como propósito ***impulsar la consolidación de la UNED como el referente principal del Desarrollo Humano Inclusivo Local en los territorios, en concordancia con la normativa institucional vigente, integrando sus áreas sustantivas (docencia, extensión, investigación y vida estudiantil) de manera efectiva a través de las Sedes Universitarias.***

En los siguientes apartados se procede a describir los mecanismos para de alcanzar el propósito establecido.





DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

Sedes,
el enlace
con los
Territorios



Mecanismos para alcanzar el propósito

En la figura 1, se describe de manera gráfica el propósito establecido para el desempeño de la labor en el Consejo Universitario en el apartado anterior.

Figura 1

Propósito: Consolidar a la UNED como referente del Desarrollo Humano en los territorios



Desarrollo Humano Inclusivo Local

Propósito central que busca la distribución equitativa de riqueza y potenciación de capacidades sin exclusiones.



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031



De la figura 1 se sigue que el alcance de este propósito requiere de la articulación de procesos desde las áreas sustantivas de la UNED, en esta sección se procede a destacar los factores claves de éxito para dicha articulación por áreas de atención, las cuales son consideradas los pilares de la propuesta y se presentan a continuación.

1. Sedes Universitarias, el enlace con los territorios.
2. Estudiantado, formal y no formal, de la UNED identificado con sus territorios y la búsqueda del desarrollo humano territorial.
3. Integración, todas las dependencias de la UNED articuladas de manera efectiva de en función de las áreas sustantivas.
4. Información, fuente principal de la generación y transferencia del conocimiento en los territorios.
5. Mejora continua: los procesos deben de orientarse hacia la búsqueda de la mejora continua mediante la realimentación desde los territorios.
6. Recursos y planificación, se visualiza como un área transversal a todas las áreas.

En la figura 2, se presenta una descripción gráfica de estas áreas de atención. En los siguientes apartados se tratará en detalle lo propuesto para cada uno de los pilares indicados en esta sección.





DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031



Figura 2
Pilares del propósito

Pilares del Plan de Trabajo: Daniel H. Ruiz Arauz (2026-2031)

FORTALECIMIENTO ESTUDIANTIL Y TERRITORIAL



Sedes como Enlace Territorial

Modernizar la gestión de las sedes para que respondan ágilmente a las necesidades locales.



Estudiantado Identificado con el Territorio

Vincular trabajos finales de graduación y grupos estudiantiles con los desafíos socioeconómicos regionales.



Gestión de Recursos y FEES

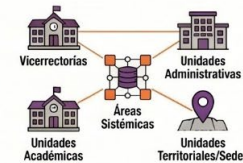
Planificación estratégica para asegurar y optimizar fondos del FEES y cooperación internacional.



ARTICULACIÓN Y EXCELENCIA INSTITUCIONAL

Integración Sistémica de Dependencias

Articular vicerrectorías y unidades administrativas para evitar el trabajo aislado en los territorios.



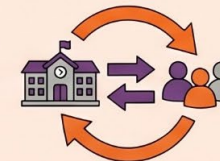
Sistema de Información Integrado

Crear un nodo de información territorial para la toma de decisiones basada en evidencia.



Cultura de Mejora Continua

Implementar procesos de realimentación bidireccional entre la universidad y los actores del territorio.





DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

**Sedes,
el enlace
con los
Territorios**



Mecanismos para alcanzar el propósito

El alcance de este propósito requiere de la articulación de procesos desde las áreas sustantivas de la UNED, superando el trabajo aislado. La intervención en los territorios debe integrar plenamente a las Vicerrectorías como socios estratégicos en las redes de gobernanza territoriales. A continuación, se detallan los factores clave de éxito para cada pilar:

Sedes Universitarias, el enlace con los territorios.

De acuerdo a la Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio (UNED, Consejo Universitario, 2019), es necesario modernizar e innovar la gestión y estructura de las Sedes Universitarias para mejorar su desempeño en las redes de gobernanza territoriales y las sinergias que desde éstas se generen para su desarrollo (pag. 10 y 11).

El cumplimiento de este mandato de política institucional involucra acciones orientadas hacia una armonía de la reglamentación y normativa universitaria para que:

- a. La estructura de puestos de las sedes universitarias esté en armonía lo estipulado en la política y con las necesidades y particularidades de los territorios.
- b. Se impulse el reconocimiento de la labor profesional del funcionariado y se facilite la acreditación de su experiencia.





DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

**Sedes,
el enlace
con los
Territorios**



- c. Se implemente una estructura de gobernanza para las Sedes Universitarias que, en coordinación con todas las dependencias de la UNED correspondientes, les permita responder de una manera más ágil, oportuna y pertinente a los cambios generados en el entorno de los territorios.
- d. Se promueva, reconozca y registre la producción académica realizada desde las Sedes Universitarias. Y la proyección nacional e internacional de estas como unidades académicas descentralizadas.
- e. Se promuevan los aprendizajes colectivos y crecimiento organizacional mediante la armonización de la oferta de capacitación al funcionariado de las sedes universitarias con las destrezas y habilidades requeridas para atender las demandas del territorio.

En resumen, se impulsará la reorganización de las Sedes con un modelo multinivel donde la toma de decisiones desde los niveles micro hasta el macro se realice de manera colaborativa y adaptadas a la diversidad territorial, para ello se visualizan los siguientes socios estratégicos:

1. Vicerrectoría Ejecutiva: A través de la Dirección de Gestión del Talento Humano, es vital para armonizar y actualizar la estructura y perfiles de puestos de las sedes con las particularidades territoriales, y para facilitar la acreditación y reconocimiento de la experiencia del funcionariado local.



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

**Sedes,
el enlace
con los
Territorios**



2. Vicerrectoría de Docencia: Mediante su Dirección de Sedes Universitarias, liderará la transición de la gobernanza tradicional hacia el esquema multinivel que exige el entorno. De igual manera, es desde sus dependencias que se deberán impulsar las acciones para la promoción, reconocimiento y registro de la producción académica de las sedes universitarias.

Estudiantado identificado con sus territorios

Uno de los lineamientos de la Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio (UNED C. U., 2019), indica que la UNED “promoverá el debate, formación, capacitación y reflexión que favorezcan el diálogo intercultural y de saberes” (pág. 10); esto, de una u otra manera implica que se debe fomentar la identificación del estudiantado UNED, formal y no formal, con las necesidades y particularidades de sus territorios, vinculándolos en la resolución de los desafíos socioeconómicos.; lo anterior necesita que se articule la normativa universitaria para que:

- a. Se fortalezca a nivel institucional la figura de estudiante vinculado.
- b. Se establezca una correspondencia entre la asignación y aprobación de los TFG con las necesidades de los territorios.
- c. Se dé una vinculación efectiva de los grupos de promoción estudiantil y asociaciones de personas estudiantes con las iniciativas y acciones académicas contempladas en los planes operativos y estratégicos de sus Sedes Universitarias para sus territorios.

d.



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

**Sedes,
el enlace
con los
Territorios**



- e. Se promueva la vinculación e integración de las otras Unidades Académicas y de Vida Estudiantil de la UNED y su estudiantado con las acciones de educación no formal emprendidas desde las Sedes Universitarias.
- f. Se integre y vincule a la población estudiantil de poblaciones en riesgo de vulnerabilidad (pueblos originarios y privados de libertad) en las estrategias de promoción estudiantil procurando una mayor participación en las actividades académicas de la UNED.

Para al alcance de lo propuesto en este pilar, se visualizan como socios estratégicos a:

1. Vicerrectoría de Vida Estudiantil (VIVE): Entidad rectora para el desarrollo integral humanista. Será crucial para que los estudiantes vulnerables tengan verdaderas oportunidades de arraigo e integración en investigaciones, giras y proyectos locales. También propiciará la vinculación de los grupos de la Oficina de Promoción Estudiantil con los planes estratégicos de las Sedes.
2. Vicerrectoría de Docencia: Mediante el Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes (PACE), debe articular normativas para que exista una correspondencia directa y obligatoria entre los Trabajos Finales de Graduación (TFG) y el impacto en las necesidades locales.





DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

**Sedes,
el enlace
con los
Territorios**



Integración de todas las dependencias en la vinculación territorial

La Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio (UNED, Consejo Universitario, 2019), establece que el “quehacer académico de la UNED en el territorio es fundamental para facilitar y hacer más expeditos los asuntos administrativos y también para posibilitar que la academia se desarrolle con acceso, calidad y equidad en todo el país” (pág. 9); en consecuencia se propone contribuir en el establecimiento de una ruta de abordaje sistémica y estratégica que maximice los recursos institucionales, concibiendo a todas las dependencias como aliados indispensables. En virtud de lo anterior se impulsará la articulación de la normativa institucional para que:

- a. Se establezca una ruta de abordaje de la UNED en los territorios que integre todas sus dependencias, académicas y administrativas, de manera que se logre atender, con metodologías adaptada a las particularidades de cada territorio, las necesidades de manera sistémica y estratégica maximizando los recursos institucionales.
- b. Se promueva una distribución de tareas equitativa al personal académico, administrativo y operativo, que esté en correspondencia con una remuneración salarial congruente con las funciones desempeñadas, que permita una provisión de servicio de calidad a nuestro estudiantado, nuestra razón de ser.
- c. Se promueva la investigación prospectiva de los entornos de los territorios y que a su vez las líneas de investigación asumidas por las dependencias competentes obedezcan a estos escenarios prospectivos.

d.



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031



- e. Se promueva la contextualización de la oferta académica formal y no formal con las realidades de los territorios y las capacidades humanas presente en éstos y que integre herramientas y procesos innovadores y dinamizadores del modelo de educación a distancia de la UNED (UNED C. U., Modelo Pedagógico, 2004), tales como micro credenciales, educación abierta, entre otros.
- f. Se actualice la normativa institucional referente a los recargos de funciones, anualidades y el teletrabajo, para que se promocióne la participación de todo el funcionario de la universidad en las actividades académicas vinculadas a los territorios.
- g. Se promuevan los aprendizajes colectivos y crecimiento organizacional mediante la armonización de la oferta de capacitación al funcionariado de con las destrezas y habilidades requeridas para atender las demandas del territorio.
- h. Se impulsen propuestas de mejoramiento de procesos operativos, tales como fondo de trabajo, viáticos, y otros, con la finalidad de armonizar la normativa de manera correspondiente y conducente.
- i. Se conozcan y se les de curso, cuando sea competencia del Consejo Universitario, a las mociones aprobadas en el Congreso Universitario realizado en el año 2022.
- j. Se promueva el establecimiento de salarios justos y competitivos para las personas funcionarias de la UNED, ya que en los últimos años se ha aumentado su carga laboral mientras que sus salarios han permanecido igual y las anualidades congeladas.



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031



En este caso se visualizan como socios estratégicos:

1. Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial (VEXVT): Es el actor principal para liderar los procesos formativos de educación no formal y la interacción con poblaciones vulnerables. Como socio estratégico, asesorará técnicamente a las sedes universitarias para priorizar, mediante sus propias metodologías, la agenda territorial y los mecanismos para evaluar la viabilidad de los proyectos y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
2. Vicerrectoría de Docencia: Su participación en el proceso de provisión y actualización de la oferta educativa es necesario para la promoción de innovaciones ágiles como las microcredenciales y adaptando, en la medida de lo posible y sin menoscabar la calidad académica, su catálogo a las realidades económicas y vocacionales de los territorios.
3. Vicerrectoría de Investigación: Deberá promover y facilitar en conjunto con las sedes universitarias, procesos de investigación prospectiva para que las líneas asumidas en los territorios obedezcan a los escenarios futuros e identifiquen necesidades reales, dotando de sustento académico a la implementación de la Agenda Territorial.





DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031



Un Sistema de Información de los Territorios

En relación a la disposición y uso de la información como fuente principal de la generación y transferencia del conocimiento en los territorios, en la Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio (UNED, Consejo Universitario, 2019) se reconoce la importancia de la información generada para los territorios y la recibida desde los territorios, ya que “las realidades territoriales, el intercambio y el conocimiento se conciben como procesos continuos de construcción en doble vía: hacia el territorio y desde este, creando las condiciones que promuevan su pertinencia e incidencia” (pág. 10); incluso se destaca que se necesita diseñar entornos tecnológicos que faciliten esta labor (pág 10).

En virtud de lo anterior se impulsará el establecimiento de un sistema de información que registre los resultados de las interacciones tanto de actores de las dependencias de la UNED, actores locales y otras dependencias institucionales en los territorios.

Este sistema de información interactivo permitirá que se tenga acceso a la información relevante de los territorios, lo que a su vez promoverá que se tomen decisiones relevantes, vinculantes y efectivas para cada uno de los territorios.

Para el alcance de este pilar se visualizan como socios estratégicos a:

1. Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectoría de Docencia, Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial y Vicerrectoría de Planificación: trabajarán en conjunto con las sedes universitarias para diseñar Sistemas Integrados de Información Territorial donde se registrarán los resultados de las interacciones locales (actores de la UNED, municipalidades y sector productivo).



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031



3. Además, se impulsará un Nodo de Comunicación e Información para dotar a las sedes de destrezas (audiovisuales, redes) que les permita rendir cuentas y difundir el conocimiento.

Mejora continua

La Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio (UNED, Consejo Universitario, 2019) reconoce la importancia de la realimentación de todas las personas involucradas en los procesos de vinculación territorial, funcionariado y actores locales, para asegurar una gestión de calidad en la generación de valor público en los territorios (pág, 10).

Dicho de otra manera, todo proceso de desconcentración requiere auditoría de su eficiencia.

En consecuencia, se impulsará que se establezcan los mecanismos necesarios para que la realimentación tanto de actores internos como externos sea efectiva y permita, de manera oportuna, incorporar propuestas de mejora a los procesos ejecutados en los territorios que aseguren la generación de valor público. En este caso, se concibe como socio estratégico:

Vicerrectoría de Planificación (VIPLAN): A través del Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI), se provea de la asesoría y acompañamiento para la implementación de esquemas y matrices de evaluación trimestrales. Esto garantizará un entorno participativo donde el avance de metas territoriales y los ajustes correctivos se transparenten de forma bidireccional. A su vez, mediante la implementación del Sistema de Gestión Interna de la calidad (SIGIC) se provee de un mecanismo de gestión y mejora de la calidad, basado en: procesos, mejora continua y excelencia.



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

**Sedes,
el enlace
con los
Territorios**



Recursos y Planificación: un pilar transversal

La estrategia de vinculación territorial presupone un proceso de desconcentración que permita “transferir recursos presupuestarios y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de sus funciones” (UNED, Consejo Universitario, 2019, pág. 9), lo cual a su vez, se debe de complementar con análisis prospectivos de los entornos y una planificación estratégica para asegurar la vigencia de la acciones emprendidas en los territorios a través de las sedes universitarias en el mediano y largo plazo. En virtud de lo anterior se dará atención prioritaria a la articulación de la normativa para que:

- a. Se apoye en todo lo conducente y pertinente, las gestiones emprendidas desde la UNED y el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) para el cumplimiento de la asignación del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) por parte del Gobierno Central y de la reasignación porcentual de éste para la UNED.
- b. Promover la implementación de la vinculación remunerada y la cooperación nacional e internacional, de manera tal que se mejoren las condiciones que propicien alianzas público – privadas con las organizaciones presentes en los territorios y la venta de servicios.
- c. Se promueva la formulación de escenarios prospectivos en los territorios de manera tal que la planificación estratégica de instancias desconcentradas en los territorios responda a las tendencias y particularidades de éstos y, además, mediante un sistema de planificación plurianual se mejore desempeño operativo de las Sedes y a todas las dependencias de la UNED.



DANIEL H. RUIZ ARAUZ
Consejo Universitario 2026 - 2031

**Sedes,
el enlace
con los
Territorios**



Referencias

- UNED. (Marzo de 1977). *Ley 6044: Creación de la Universidad Estatal a Distancia* (UNED. Obtenido de Normativa institucional:
https://www.uned.ac.cr/academica/images/Normativa/Ley_de_creacion.pdf
- UNED. (30 de Mayo de 2000). *Estatuto Orgánico*. Obtenido de Normativa Universitaria:
<https://www.uned.ac.cr/academica/index.php/cidreb/cidi/normativa-universitaria>
- UNED. (2022). *Plan de Desarrollo Institucional 2022 - 2026*. Obtenido de Normativa Universitaria:
https://www.uned.ac.cr/academica/images/Normativa/Plan_de_Desarrollo_Institucional_2022-2026.pdf
- UNED, A.U.R. (2021). *Lineamientos de Política Institucional 2021-2025*. Obtenido de Normativa Universitaria:
https://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/LINEAMIENTOS_DE_POLITICA_INSTITUCIONAL_2021-2025.pdf
- UNED, C. U. (9 de julio de 2004). *Modelo Pedagógico. Aprobado por el Consejo Universitario sesión N.º 1714, Artículo IV, inciso 3)* .
- UNED, C. U. (2023). *Reglamento de ayuda económica para el pago de gastos de viaje y transporte al interior del país de las personas estudiantes de la UNED*. Obtenido de Normativa Institucional:
https://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/reglamento/estudiantil/Reglamento_ayuda_economica_pago_gastos_viaje_transporte_interior_estudiantes_UNED_27-02-23.pdf
- UNED, C. U. (2024). *Creación de la Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial. Acuerdo CU-2024-042-B*.
- UNED, C. U. (2024). *Creación de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil. Acuerdo CU-2024-043-B*.
- UNED, Consejo Universitario. (13 de Mayo de 2019). *Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio*. Acuerdo CU-2019-284, UNED.