

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

**CENTRO DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION INSTITUCIONAL**

---



# PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL 2023

Aprobado mediante acuerdo del Consejo Universitario  
CU-2022-531, en la sesión extraordinaria 2932-2022,  
Art. I., celebrada el 26 de setiembre del 2022.

Setiembre, 2022



## Índice

|  |    |
|--|----|
| 1. Presentación .....  | 3  |
| 2. Contexto Actual de la Universidad .....   | 3  |
| 3. Metodología .....   | 6  |
| 4. Marco Jurídico .....  | 8  |
| 5. Análisis del Contexto y Prospectiva de la UNED .....  | 8  |
| 5.1 Las tendencias de la Educación a distancia en el mundo y el entorno del desarrollo de la educación en Costa Rica.....                        | 8  |
| 6. Diagnóstico Institucional .....   | 13 |
| 6.1 La UNED en Prospectiva .....   | 13 |
| 6.2 La Planificación para el 2023 frente al COVID - 19 .....   | 17 |
| 7. Estructura Organizativa.....  | 18 |
| 7.1 Organigrama Estructural de la UNED .....   | 18 |
| 8. Funciones institucionales y población objetivo.....   | 19 |
| 9. Estructura Programática del Plan-Presupuesto .....  | 19 |
| 9.1 Presupuesto asignado por programas .....   | 19 |
| 9.2 Los programas de la UNED .....   | 20 |
| 10. Marco Estratégico Institucional .....  | 25 |
| 10.1 Visión .....  | 25 |
| 10.2 Misión .....  | 25 |
| 10.3 Principios éticos y valores institucionales.....  | 26 |
| 10.4 Valores .....   | 30 |
| 10.5 Factores clave de éxito.....  | 31 |
| 10.6 Plan de Desarrollo Institucional Vigente .....  | 32 |
| 11. Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) 2021 - 2025 y su vinculación con el Plan Operativo Anual POA 2023..... | 42 |
| 12. Objetivos por programa .....   | 47 |
| 13. Indicadores de Gestión.....  | 49 |
| 13.1 Indicadores por Programa .....  | 49 |





## 1. Presentación

La Universidad Estatal a Distancia UNED, tal como está establecido, pone a disposición del país y la Comunidad Universitaria el Plan Operativo Anual 2023.

Siendo la Universidad parte del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal, el POA 2023, tiene como uno de sus principales referentes el Plan Nacional de Educación Superior (PLANES) 2021 – 2025, que a su vez se fundamenta en el análisis en cuanto a la realidad nacional en sus diversas perspectivas: social, educativa, cultural, política, económica y ambiental, además del marco jurídico y el entorno internacional.

El proceso de formulación del Plan Operativo Anual 2023 tiene como base los Lineamientos de Política Institucional 2021-2025, aprobados por la Asamblea Universitaria Representativa, documento que a su vez es uno de los principales referentes para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2022 – 2026, que orienta el quehacer de la Universidad en el próximo quinquenio.

Cabe destacar que como Universidad Pública en el ejercicio de construcción del POA 2023 busca la definición de objetivos y metas concretas orientadas a contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de la academia y de su modelo de educación a distancia, lo cual se enmarca en los principios éticos que han dirigido el quehacer de nuestra institución desde su creación.

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

## 2. Contexto Actual de la Universidad

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

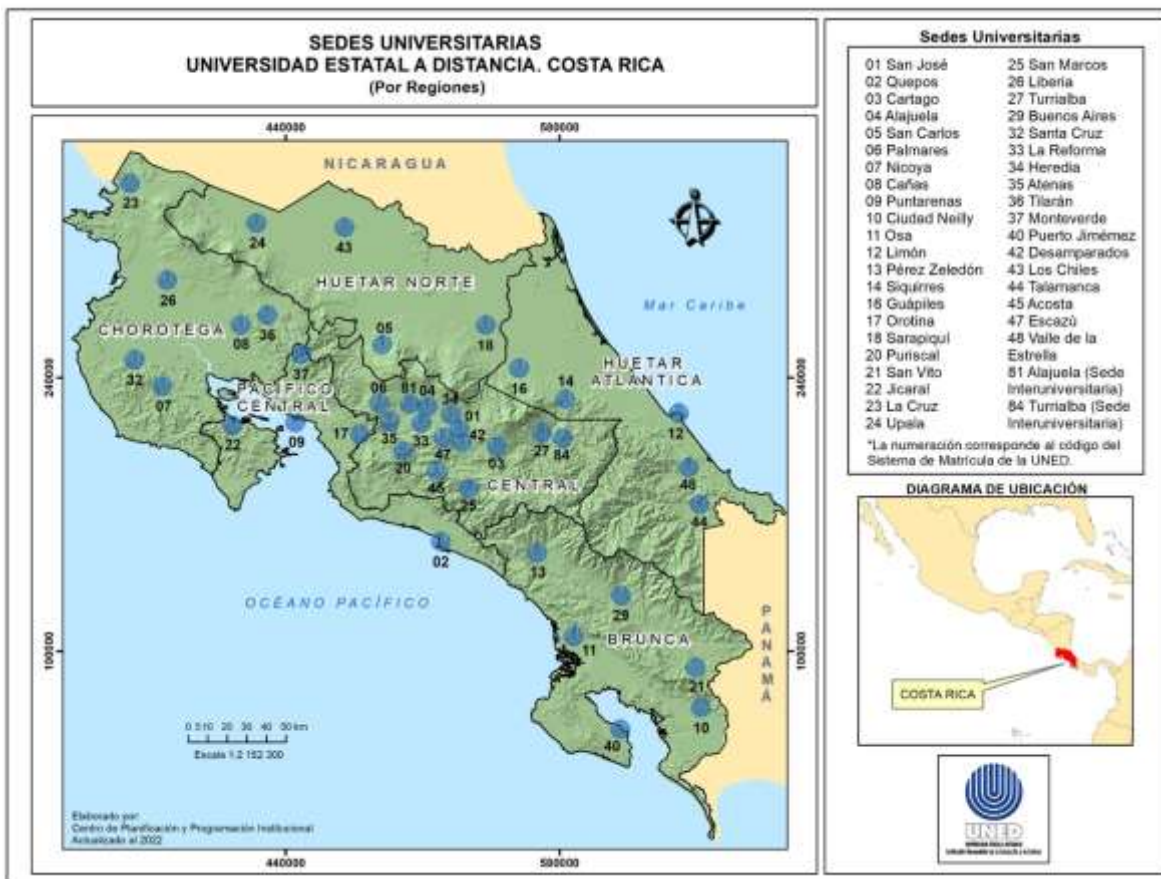
De dicho fondo la UNED percibe el 7.29% lo cual constituye un reto para dar sostenibilidad a su modelo educativo y la atención de las diversas poblaciones estudiantes en todo el país. En las últimas décadas, la UNED se ha caracterizado por el uso de nuevas tecnologías y el aumento en la cobertura con calidad de los servicios de vida estudiantil, extensión, docencia e investigación. Con este esfuerzo, la UNED se convierte en muchos territorios en la única opción de educación superior para poblaciones en condiciones socioeconómicas de vulnerabilidad.

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





Mapa No.1







Para la formulación del POA 2023 se consideran las Normas Técnicas de la Contraloría General de la República y sus reformas y el Reglamento para la Formulación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto Ordinario, Plan Operativo Anual, Modificaciones Presupuestarias y Presupuestos Extraordinarios de la UNED aprobado por el Consejo Universitario, según acuerdo CU-2013-225, Ref.CU-245-2013.

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

### 3. Metodología

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

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

| Etapa   | Descripción/Actividades   |
|---|---|
| La Comisión Plan – Presupuesto de la administración | Define una propuesta de cronograma para la ejecución del proceso plan presupuesto y lo remite al Consejo Universitario para la aprobación correspondiente.  |
| La Oficina de Presupuesto                           | Elabora el Presupuesto de Ingresos de la Institución para el año 2023, con base en los ingresos reales de los últimos cinco años y proyecciones realizadas por esta Oficina.  |
|   | Elabora el Anteproyecto de Presupuesto de egresos y salarios para el año 2023, tomando como base de cálculo los gastos reales de los últimos cinco años. Dicho anteproyecto incluye los salarios de los 12 meses del año, incremento de salarios de acuerdo con la inflación, crecimiento vegetativo y otros, por unidades. |
| La Comisión Plan – Presupuesto de la administración | Revisa el anteproyecto del presupuesto 2023.  |





| Etapa   | Descripción/Actividades  |
|---|--|
| La Oficina de Presupuesto y el Centro de Planificación y Programación Institucional | Preparan la documentación para entregarla a las unidades con el propósito de que elaboren el POA – PRESUPUESTO.  |
|   | Se distribuye la información sobre el presupuesto asignado y los documentos e instrumentos necesarios para la formulación del POA 2023 de cada una de las actividades presupuestarias.   |
|   | Inician la asesoría a las dependencias para la construcción de cada POA.   |
|   | Reciben, revisan y uniforman la información recibida de cada dependencia y elaboran el primer borrador del POA – PRESUPUESTO.  |
|   | Realizan los ajustes, si los hubiere, para enviar el Proyecto de POA – PRESUPUESTO a Rectoría.   |
|   | Se elabora un resumen ejecutivo del POA, denominado POA Consolidado, el cual establece la información que se incluirá en el Sistema de Información de Planes y Presupuestos (SIPP) de la CGR.  |
| El Rector   | Envía al Consejo Universitario el Proyecto POA – PRESUPUESTO 2023 para su análisis.  |
| El Consejo Universitario  | Remite dicho documento a la Comisión Plan – Presupuesto del Consejo Universitario para su discusión y análisis.  |
| La Oficina de Presupuesto y el Centro de Planificación y Programación Institucional | Incorporan los cambios propuestos por los miembros de la Comisión Plan – Presupuesto del Consejo Universitario, en caso de que existan y se remite el documento final del Proyecto POA – PRESUPUESTO 2023, al Consejo Universitario para su conocimiento y aprobación. |
|   | Incorporan las modificaciones aprobadas por el Consejo Universitario.  |
|   | Realizan la digitalización e inclusión de la información plan – presupuesto en el Sistema de Información de Planes y Presupuestos (SIPP) de la Contraloría General de la República.  |





#### 4. Marco Jurídico

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

#### 5. Análisis del Contexto y Prospectiva de la UNED

##### 5.1 Las tendencias de la Educación a distancia en el mundo y el entorno del desarrollo de la educación en Costa Rica

La educación a distancia tiene particularidades que la caracterizan y la diferencian del modelo pedagógico de las otras universidades del Estado, pero que, a la vez, le marcan desafíos desde su naturaleza pedagógica, proyección nacional y posibilidades de mejorar el impacto de su ejecución. Sin embargo, todo debe estar asociado con las tendencias de la educación superior que deben ser analizadas y adaptadas al modelo de educación a distancia, según sus fortalezas para un mejor impacto de su oferta y ejecución.

Dicho panorama general de la educación superior, así como la vinculación con la educación a distancia son el norte que orienta la elaboración de planes de desarrollo y de ejecución institucional.

Por esa razón, seguidamente se resumen algunos aspectos relevantes de esas tendencias de la educación superior desde el ámbito internacional.

##### 5.1.1 Declaración Mundial sobre la Educación Superior: En el Siglo XXI: Visión y Acción

Resulta relevante para entender el contexto de la educación superior en los últimos años citar lo que menciona la Unesco en su “Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI”, acerca de las condiciones de la enseñanza universitaria en las últimas décadas:

“...se observa una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales”.

Es decir, en estas últimas décadas los cambios sociales, económicos y culturales han hecho que las nuevas generaciones sean conscientes sobre la importancia que reviste la educación superior para lograr alcanzar un nivel de vida satisfactorio, ahora más que nunca en este mundo tan altamente competitivo.

Si bien es cierto que la educación superior ha alcanzado un nivel de demanda muy alto, esto tiene como consecuencia una expansión de la educación aún mayor. Esta circunstancia ha acentuado los desafíos típicos de la educación universitaria, así como también ha significado el surgimiento de nuevos retos en temas como el financiamiento, distribución de recursos, por ejemplo. Al respecto, la Unesco menciona:







“La educación superior se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades relativos a la financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal, la formación basada en las competencias, la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, las posibilidades de empleo de los diplomados, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional”.

Por otra parte, resulta relevante para el tema de la educación a distancia, el impacto que las nuevas tecnologías pueden tener en esta modalidad académica, ya que permite propagar aún más el acceso a la educación superior; así como también la implementación de nuevas y novedosas metodologías de enseñanza. Sobre lo concerniente al impacto que pueden tener los avances tecnológicos en la enseñanza universitaria, la Unesco indica que:

“La educación superior debe hacer frente a la vez a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo. Deberá garantizarse un acceso equitativo a estas tecnologías en todos los niveles de los sistemas de enseñanza”<sup>1</sup>.

Dentro de la misma declaración, también resulta importante el tema del acceso, con respecto a su estrecha relación con la modalidad a distancia, como uno de los objetivos primordiales e inherentes a la razón de ser de dicho estilo de enseñanza. Resulta aplicable de manera específica lo que la Unesco señala en sus disposiciones en el artículo 3 “Igualdad de acceso”, Inciso D:

“d. Se debe facilitar activamente el acceso a la educación superior de los miembros de algunos grupos específicos, como los pueblos indígenas, las minorías culturales y lingüísticas, de grupos desfavorecidos, de pueblos que viven en situación de ocupación y personas que sufren discapacidades, puesto que esos grupos, tanto colectiva como individualmente, pueden poseer experiencias y talentos que podrían ser muy valiosos para el desarrollo de las sociedades y naciones. Una asistencia material especial y soluciones educativas pueden contribuir a superar los obstáculos con que tropiezan esos grupos tanto para tener acceso a la educación superior como para llevar a cabo estudios en ese nivel”.

En este contexto, la educación a distancia resulta una herramienta lógica en el cumplimiento de dicha recomendación, ya que, por las particularidades de este modelo, presenta una mayor apertura para poblaciones que por aspectos económicos, sociales o geográficos u otros, no pueden acceder a las modalidades presenciales, o aun si pudiesen ingresar, no encontrarían en dicho modelo las herramientas necesarias para lograr potencializar al máximo sus habilidades y destrezas.

Es importante entonces que la UNED y otros centros de educación a distancia realicen un esfuerzo importante por disponer de una oferta académica lo suficientemente diversa, no solo en cuanto a las carreras ofrecidas, sino también en cuanto a metodologías de enseñanza que tomen en cuenta las peculiaridades de cada población en particular. En esta misma línea, la Unesco alienta la diversificación de las modalidades de educación superior, con el fin de dar abasto a la creciente demanda a nivel mundial:

---

<sup>1</sup> Encontrado [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)





“Artículo 8. La diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades.

A) La diversificación de los modelos de educación superior y de las modalidades y los criterios de contratación es indispensable para responder a la tendencia internacional de masificación de la demanda y a la vez para dar acceso a distintos modos de enseñanza y ampliar el acceso a grupos públicos cada vez más diversos, con miras a la educación a lo largo de toda la vida, lo cual supone que se pueda ingresar en el sistema de educación superior y salir de él fácilmente.”

Retomando el tema de las herramientas tecnológicas y las posibilidades que estas presentan para la mejora de los procesos actuales de educación, así como la incorporación de nuevos métodos, la Unesco se refiere de forma específica a este tema en el “Artículo 12. El potencial y los desafíos de la tecnología” afirmando que:

“Los rápidos progresos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación seguirán modificando la forma de elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos. También es importante señalar que las nuevas tecnologías brindan posibilidades de renovar el contenido de los cursos y los métodos pedagógicos, y de ampliar el acceso a la educación superior. No hay que olvidar, sin embargo, que la nueva tecnología de la información no hace que los docentes dejen de ser indispensables, sino que modifica su papel en relación con el proceso de aprendizaje, y que el diálogo permanente que transforma la información en conocimiento y comprensión pasa a ser fundamental.”

Dentro de ese mismo artículo, es importante rescatar que se hace mención directa de la educación a distancia, señalándolo como un medio para el alcance de progreso social y económico, propiamente en su inciso B. Sobre esto y otros aspectos, la Unesco menciona que:

“b) crear nuevos entornos pedagógicos, que van desde los servicios de educación a distancia hasta los establecimientos y sistemas “virtuales” de enseñanza superior, capaces de salvar las distancias y establecer sistemas de educación de alta calidad, favoreciendo así el progreso social y económico y la democratización así como otras prioridades sociales importantes; empero, han de asegurarse de que el funcionamiento de estos complejos educativos virtuales, creados a partir de redes regionales continentales o globales, tenga lugar en un contexto respetuoso de las identidades culturales y sociales”.

### 5.1.2 La Educación Superior y el Desarrollo Económico en América Latina

Según investigadores de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en el 2005, 38,5% de la población total de América Latina, unos 556 millones de personas, era pobre y este porcentaje es similar al de 1980, lo que significa que el número de personas pobres en la región es mucho mayor que hace 25 años. A este empobrecimiento lo acompaña el deterioro de las condiciones del mercado de trabajo, donde destacan los altos niveles de informalidad y el desempleo abierto. Frente a este contexto social y con el fin de aliviar la pobreza, América Latina enfrenta el reto urgente de alcanzar altas y sostenidas tasas de expansión económica y de generación de empleos. Para ello requiere modernizar la estructura productiva, la maquinaria y el equipamiento de capital y de este modo competir en los mercados mundiales, no sobre la base de salarios bajos, sino de mayor valor agregado y de complejidad tecnológica.

En América Latina un factor clave para aumentar la competitividad internacional de su estructura productiva y acceder a un nivel de alta expansión económica de largo plazo, consiste en fortalecer las instituciones





de educación superior e investigación, especialmente las públicas; sin este conocimiento sería altamente improbable que la región alcance el desarrollo económico. Por lo anterior, surgen los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es el impacto económico de las universidades públicas?, ¿Cuáles son los canales por los que las universidades e instituciones de investigación públicas impulsan la innovación tecnológica en América Latina?, ¿Cómo es que estos canales pueden hacerse más eficientes y efectivos para promover el desarrollo económico?, ¿Cuáles son los principales obstáculos al respecto? Ante estas interrogantes es conveniente destacar que la evaluación del impacto de las universidades en los países en desarrollo no es un ejercicio que se realice con frecuencia.

A pesar de lo anterior, se destaca que el impacto económico de las Universidades Públicas en América Latina es sólo un aspecto de su influencia social en los países en desarrollo y no necesariamente el más relevante. Las universidades públicas en nuestra región se destacan por su papel en la enseñanza y en la investigación avanzada de la filosofía, las artes y las ciencias y en un nivel aún más significativo, han sido tradicionalmente una puerta de entrada a la educación superior para las clases medias y bajas. Estas funciones fortalecen la cohesión social, la formación de capital humano y la difusión del conocimiento. En síntesis, y por las razones antes expuestas, la contribución de las universidades públicas al desarrollo en América Latina engloba una amplia gama de funciones de carácter social, cultural y político que no puede ser evaluada exclusivamente en términos de su impacto económico. En particular, se considera que las universidades públicas en América Latina cumplen un papel fundamental de preservación y expansión de nuestra cultura y herencia histórica, asunto de mayor importancia, sobre todo en el actual contexto de la globalización.

Se brindan algunos datos de la Unesco que son relevantes de analizar, entre ellos señalan que más de 14,5 millones de estudiantes están matriculados en América Latina en lo que se define como educación terciaria. Es destacable que casi en todos los países una sola carrera —administración de empresas— concentra un tercio del total de la matrícula, porcentaje cercano a la combinación de las carreras de ciencias, ingeniería y salud. Se observa también que la tasa de matrícula promedio en América Latina es del 40%, la tasa de graduación promedio es del 11,4% y la relación profesor-alumno es similar a la de países desarrollados, lo que refleja de algún modo un nivel más bajo de eficiencia en nuestra región.

Para nuestras universidades públicas enfrentan el doble reto que significa ser más competitivas internacionalmente y al mismo tiempo preservar su importancia nacional y regional en materia de temas económicos y sociales. Otro reto clave que enfrentan es la necesidad de mantener o elevar la calidad de los estándares educativos. Finalmente, se requiere reforzar la relación entre las universidades públicas y la comunidad empresarial, a fin de ampliar los nexos entre la capacitación, la investigación y la innovación, junto con las mejoras en el funcionamiento de la economía nacional y en la competitividad.

Asimismo, señalan que a pesar de su importancia en nuestra región, las universidades públicas no tienen, en general, infraestructura instalada, recursos humanos y vínculos con el sector productivo de bienes y servicios suficientes y adecuados. Esto les impide convertirse en una fuerza mayor para impulsar el desarrollo tecnológico local y la innovación.





### 5.1.3 Relevancia de las TIC en los procesos de formación

Según estudios de la Cepal los procesos de formación se encuentran con dos problemas que apelan a las TIC: 1) la demanda creciente por personas calificadas en estas tecnologías y 2) lograr mayores niveles de eficiencia, lo es un problema especialmente difícil porque existe una relación inversa entre calidad y cobertura. Entre otras razones, los sistemas de formación apelan a las TIC para alcanzar a un número considerablemente mayor de personas y para facilitar una formación permanente de los trabajadores. Sin embargo, es un requisito para un uso efectivo de las TIC en la docencia atender un número elevado de estudiantes, dado que las inversiones en infraestructura tienden a ser más altas que en la formación con métodos tradicionales; el desafío para el uso de las TIC en la formación es mejorar la calidad aumentando la cobertura.

Las principales dificultades para introducir TIC en la práctica docente son las siguientes: 1) el desconocimiento tecnológico de los docentes, además de la resistencia de estos para incorporar TIC a su práctica y las dificultades que enfrentan para adecuarse. El uso de TIC en la formación a distancia pone nuevas exigencias a las actividades del docente, ya que les obliga a cambiar su manera de enseñar y los obliga a actualizarse continuamente, 2) los costos institucionales, es decir el costo de la tecnología, equipos, software, contenidos curriculares y capacitación de docentes; además de los costos para los estudiantes, es decir equipos y acceso a Internet. Muchos de estos costos se ven asociados al rápido cambio tecnológico y la necesidad de permanente actualización, 3) las deficiencias de alfabetización digital de los estudiantes, especialmente en programas de educación a distancia. En la mayor parte de los casos esta deficiencia está asociada a un bajo nivel socioeconómico, con la carencia de equipos en los hogares, y a una deficiente educación escolar, que no los ha iniciado en estas tecnologías y 4) el acceso a Internet es un obstáculo serio en algunos países o en algunas regiones. En la actualidad Internet ha llegado a ser la tecnología de información más recurrida en el ambiente educacional, dejándose de lado otros medios como es la radio, el teléfono o la televisión.

### 5.1.4 La UNED Frente a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Naciones Unidas.

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

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

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



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

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

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

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

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

## **6. Diagnóstico Institucional**

### **6.1 La UNED en Prospectiva**

La sociedad moderna, incluyendo sus instituciones, vive una época donde los acontecimientos sociales, políticos, económicos y culturales son vertiginosos. Dichos cambios reiteran la necesidad de proyectar el desarrollo bajo diferentes escenarios posibles y probables.

Una prospectiva (15- 20 años) permite darle seguimiento a sus estrategias de desarrollo, las cuales deben estar previstas para funcionar bajo entornos distintos, de ahí la importancia de contar con certeros análisis situacionales.



En este análisis se consideran las orientaciones políticas, macroeconómicas y sociales del país y del mundo, además de las tendencias de la dinámica global en temas estratégicos como el desarrollo tecnológico, las tendencias en la educación y la expansión de los servicios, específicamente educativos.

Vinculado a lo anterior, se presenta esta visión prospectiva e integral de la Universidad, fundamentada en el análisis de los resultados de talleres y equipos de trabajo, además de las políticas institucionales aprobadas y las buenas prácticas realizadas durante 40 años de existencia, que permite prever de forma prospectiva el futuro proyecto de universidad que queremos.

A continuación, se presentan las temáticas recomendadas para el largo plazo por los sectores internos y externos a la universidad.

**Cuadro 1. Prospectiva según análisis de sectores internos y externos a la universidad**

| Temas  | Propuestas internas   | Propuestas externas  |
|--|---|--|
| <p><b>Una universidad con bases legales y administrativas modernas orientadas al perfeccionamiento académico.</b></p>  | <p><b>Actualizar y modernizar:</b><br/>Su dispositivo legal con estatutos modernos y pertinentes.</p> <p>Reglamentación enfocada en procesos administrativos estratégicos.</p> <p><b>Su organización administrativa:</b><br/>Trabajar con base en un mapeo de procesos institucionales, con el objetivo de definirlos y de asegurar la optimización de recursos y la eficiencia y la eficacia de las actividades sustantivas de la universidad.</p> | <p>Rendición de cuentas a la sociedad con una propuesta pertinente e innovadora que responda a los nuevos retos del entorno social del país en general y de cada región en particular.</p>   |
| <p><b>Una Universidad con tecnologías de información y comunicación modernas y funcionales</b></p> <p>La UNED, debe asegurar la sostenibilidad de sus inversiones en ciencia y tecnología, además de contar con sistemas que automaticen sus procesos y procedimientos críticos y brinden información oportuna y confiable.</p> <p>La educación a distancia requiere hoy como medio, la aplicación de TIC que le fortalezca su calidad, acceso, equidad, inclusión y excelencia en todo su quehacer.</p> | <p><b>La automatización de los procesos,</b> que permita una gestión más efectiva, eficiente y aplicada para mejorar la tramitación administrativa y el desarrollo de la academia en todos los aspectos.</p> <p>Contar con las plataformas adecuadas para desplegar los requerimientos de una academia (docencia, investigación y extensión) mediada por TI que asegure la calidad, accesibilidad, equidad y democratice aún más el sistema.</p>    | <p>Las TIC deben ser un instrumento para adecuar la pertinencia de la oferta educativa.</p> <p>Se debe garantizar el acceso a los recursos tecnológicos por parte del estudiantado.</p> <p>La Universidad debe aspirar a ser líder en Latinoamérica en tecnologías educativas.</p> |



| Temas  | Propuestas internas  | Propuestas externas   |
|--|--|---|
| <p><b>Desarrollo de la academia como la gran meta diferenciadora.</b></p> <p>Si la UNED quiere avanzar hacia nuevas proyecciones atendiendo la evolución de las tendencias de Educación a Distancia, su sistema educativo, tal como lo demanda las directrices externas e internas de desarrollo, es indispensable trabajar acciones estratégicas como las que se incluyen en las siguientes propuestas internas y externas.</p>                     | <p>Redefinir el modelo educativo.</p> <p>El modelo educativo le permite a la universidad direccionar su desarrollo académico por medio de acciones que confluyan según su misión.</p> <p>Es importante destacar que el modelo educativo en una universidad tan particular como la UNED debe basarse en sus rasgos propios.</p> <p><b>Lo anterior permite:</b></p> <p>Innovar las corrientes pedagógicas y metodologías.</p> <p>Plantear Currículos más flexibles y adecuados a las condiciones regionales del país.</p> <p>Profesores bien preparados en la modalidad de Educación a Distancia, que fortalezca, la creación de capacidades, basadas en un proceso de certificación continua.</p> | <p>Análisis de la competencia.<br/>Desarrollo de laboratorios virtuales.</p> <p>Analizar y diseñar la forma en que se hace el ejercicio de la enseñanza, tomando en cuenta las limitaciones de los medios virtuales.</p> <p>Propiciar la autonomía del aprendizaje.</p> <p>Incorporar la investigación como forma de aprendizaje en los procesos educativos.</p> <p>Fortalecimiento del conocimiento, a partir de la vinculación universidad-graduados.</p> <p>Flexibilización de la práctica educativa mediante la utilización de medios alternativos en los procesos de formación que incorporen la investigación e innovación.</p> <p>Definir una estrategia para la incorporación de los graduados en el sector productivo.</p> <p>Seguimiento de graduados.</p> <p>Ajustarse a las diferentes necesidades del estudiante para generar procesos inclusivos.</p> <p>Oferta educativa bilingüe.</p> |
| <p><b>Su cobertura geográfica La regionalización o territorialidad.</b></p> <p>Entendida como una metodología de desarrollo que apela la universidad para desconcentrar, dinamizar y desarrollar su quehacer en las regiones por medio de sus Centros Universitarios que funcionan como polos o núcleos de desarrollo de la academia en sus manifestaciones de docencia investigación y extensión. Además del impacto integral en el estudiante.</p> | <p>Definición de una <b>estrategia integral</b> que permita el despliegue de la actividad académica en las regiones y comunidades.</p> <p>Crear las condiciones necesarias en cuanto a inversión de infraestructura física adecuada.</p> <p>Los requerimientos tecnológicos necesarios.</p> <p>La formación y capacitación del recurso humano.</p> <p>Fortalecer y modernizar las estructuras y funciones de los Centros</p>   | <p>La desigualdad debe abordarse desde las diferencias regionales y educativas en busca de generar procesos educativos que coadyuven a su superación.</p> <p>Debe haber una priorización de los Centros Universitarios emplazados en las zonas de menor desarrollo relativo.</p>  |





| Temas                             | Propuestas internas  | Propuestas externas   |
|-----------------------------------|--|---|
|                                   | Universitarios como parte integrante del desarrollo académico.   |   |
| <b>Internacionalización</b>       | <p>Formular las competencias para la formulación de una estrategia de internacionalización de la universidad.</p> <p>Que en primera instancia planifique las condiciones internas que se requieren para proponer proyectos de internacionalización académica y estudiantil.</p>  | <p>Integración a redes globales.</p> <p>Seleccionar las organizaciones con las que buscamos hacer convenios a partir de lo que se proyecta hacer como universidad.</p>  |
| <b>Investigación e innovación</b> | <p>Incorporar la investigación de alto nivel, como forma de aprendizaje en los procesos educativos.</p> <p>Y en su quehacer institucional. Vinculado a las expectativas nacionales y regionales. Y en temas innovadores y necesarios como: Cambio Climático, ambiente, ordenamiento territorial tanto urbano como rural, prevención de desastres naturales, aguas. Sociedad, mujer y desarrollo.</p> <p>Asimismo, su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de Naciones Unidas.</p> | <p><b>Investigación</b><br/>La investigación debe ser vinculada a las necesidades de la producción nacional.</p> <p>Investigación con base en la aplicación de servicios informáticos a la producción nacional.</p> <p><b>Innovación</b><br/>Creación de un Centro de Innovación</p> <p>Servicios innovadores que solventen el bajo presupuesto.<br/>Encadenamiento de la innovación con los diferentes sectores productivos, lo cual generará un aumento de la productividad asociado a mejoras sustantivas de la equidad.</p> <p>Servicios e innovación focalizada en MIPYMES con vocación de exclusividad y modernizante.<br/>Vinculación innovación-equidad mediante procesos de capacitación y seguimiento de MYPIMES para la mejora en la semiformalidad y mala remuneración que se genera en éstas.</p> <p><b>Desarrollo Sostenible</b><br/>El paradigma del desarrollo sostenible debe ser el marco de estudio principal de la Universidad.<br/>Centro de desarrollo sostenible en alianza con entidades nacionales e internacionales.</p> <p><b>Vinculación Universidad-País</b><br/>Aportar conocimiento de alto nivel para el desarrollo de política pública.</p> <p>La evolución del modelo de educación a distancia debe de analizar los retos a nivel país.</p> |







| Temas | Propuestas internas | Propuestas externas   |
|-------|---------------------|---|
|       |                     | <p>La UNED debe ser una universidad de interacción que tome en cuenta la problemática nacional e internacional.</p> <p>Vinculación estrategia de gobierno-universidad.</p> <p>Tomar en cuenta los procesos de cambio climático y riesgos naturales.</p> |

Fuente: Elaboración propia, con base en la sistematización de las actividades realizadas para la construcción del PDI.

## 6.2 La Planificación para el 2023 frente al COVID - 19

La Universidad se ubica en un contexto nacional e internacional, donde la pandemia de la COVID-19, ha tenido graves afectaciones en la mayoría de los servicios que requieren las personas, incluyendo la educación, lo cual puede significar una afectación importante en el futuro de la sociedad.

En este contexto, la UNED enfrenta con resiliencia los nuevos retos e incorpora los aprendizajes adquiridos para la construcción de los Lineamientos de Política Institucional y en la planificación de sus procesos con miras a los resultados que deben alcanzarse en situaciones diversas para las poblaciones que la Universidad atiende a lo largo del país y a su vez, en asociación con el compromiso establecido para el sistema universitario mediante la aprobación del PLANES 2021-2025, el cual define nuevos desafíos al sistema universitario, mediante la incorporación de metas estratégicas que requerirán para su planeación, ejecución, seguimiento y evaluación el trabajo articulado de las Universidades y del Conare, con el fin de generar mejoras a los servicios, especialmente en los territorios y en respuesta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

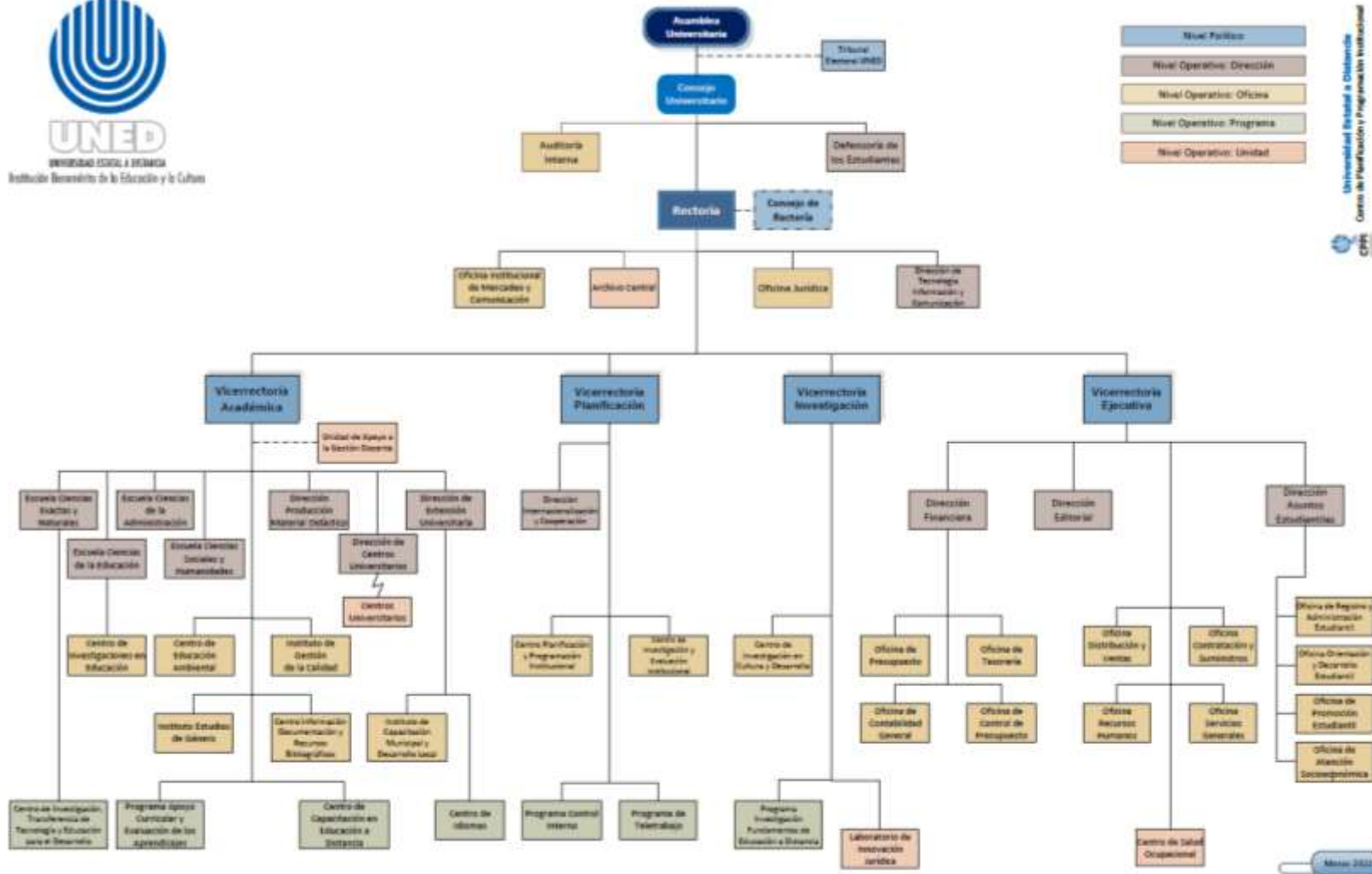
En el período 2020-2022 la Universidad realiza un gran esfuerzo para beneficiar a un mayor número de estudiantes mediante la asignación de diferentes tipos de beca y otros apoyos a través del fortalecimiento del Fondo Solidario Estudiantil; asimismo, estas acciones implican el aumento en el personal docente, en la producción, impresión y adquisición de materiales didácticos, entre otros. Estas acciones deben ser sostenidas en el tiempo y, por lo tanto, contempladas en el plan presupuesto del año 2023.

Cabe destacar que la ejecución de este plan presupuesto se realizará probablemente en situaciones similares a las actuales, es decir, con la prevalencia de la pandemia, las afectaciones en la economía, la salud y educación, el aumento del desempleo y el costo de la vida, además del fortalecimiento del teletrabajo y la virtualización de la educación.



## 7. Estructura Organizativa

### 7.1 Organigrama Estructural de la UNED



## 8. Funciones institucionales y población objetivo

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

Se puede acceder al documento por medio del siguiente enlace:

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

## 9. Estructura Programática del Plan-Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto asignado por Programa Presupuestario en el 2023.

### 9.1 Presupuesto asignado por programas

| COD | PROGRAMA                                |   | MONTO ASIGNANDO          |
|-----|---|---|--------------------------|
| 1   | DIRECCIÓN SUPERIOR Y PLANIFICACIÓN      | ¢ | 6.637.494.141,00         |
| 2   | ADMINISTRACIÓN GENERAL                  | ¢ | 11.974.456.971,00        |
| 3   | VIDA ESTUDIANTIL                        | ¢ | 5.313.557.658,00         |
| 4   | DOCENCIA                                | ¢ | 25.124.680.338,00        |
| 5   | EXTENSIÓN                               | ¢ | 4.705.623.857,00         |
| 6   | INVESTIGACIÓN                           | ¢ | 2.426.631.549,00         |
| 7   | PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES | ¢ | 5.821.226.930,00         |
| 8   | INVERSIONES                             | ¢ | 9.095.533.871,00         |
|     | <b>TOTAL</b>                            | ¢ | <b>71.099.205.315,00</b> |

Fuente: Oficina de Presupuesto, 2022



## 9.2 Los programas de la UNED

A continuación, se observan las actividades presupuestarias que conforman cada uno de los Programas incluidos en el Plan Operativo Anual 2023 de la Universidad.

### 1. DIRECCION SUPERIOR Y PLANIFICACION

#### Subprograma 01 Dirección Superior

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

#### Subprograma 02 Planificación

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

#### Subprograma 03 Auditoría

- 17 Auditoría Interna

#### Subprograma 04 Fondo del Sistema

- 94 Televista Informativa: Generación Z
- 98 Fortalecimiento de Carreras Stem
- 99 Promoción del Bilingüismo

#### Subprograma 07 Gobierno Digital

- 01 Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital

### 2. ADMINISTRACION GENERAL

#### Subprograma 01 Administración General

- 20 Vicerrectoría Ejecutiva
- 22 Oficina de Contratación y Suministros
- 23 Centro de Salud Ocupacional
- 24 Oficina de Recursos Humanos
- 25 Oficina de Servicios Generales



|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 30 | Dirección Financiera              |
| 32 | Oficina de Presupuesto            |
| 33 | Oficina de Control de Presupuesto |
| 34 | Oficina de Contabilidad General   |
| 35 | Oficina de Tesorería              |
| 36 | Servicio Médico                   |

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Administrativa

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

### 3. VIDA ESTUDIANTIL

Subprograma 01 Asuntos Estudiantiles

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

Subprograma 02 Actividades Estudiantiles

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 01 | Federación de Estudiantes, FEUNED |
|----|-----------------------------------|

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Vida Estudiantil

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

### 4. DOCENCIA

Subprograma 01 Servicios de Apoyo a la Docencia

|    |   |
|----|---|
| 40 | Vicerrectoría Académica   |
| 41 | Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos  |
| 42 | Centro de Operaciones Académicas                                |
| 43 | Dirección de Centros Universitarios                             |
| 75 | Centro de Educación Ambiental                                   |
| 76 | Programa de Apoyo Curricular y Evaluación del Aprendizaje, PACE |
| 77 | Centro de Capacitación en Educación a Distancia, CECED          |
| 79 | Instituto de Gestión de la Calidad Académica                    |





Subprograma 02 Docente

- 44 Escuela de Ciencias de la Administración
- 45 Escuela de Ciencias Exactas y Naturales
- 46 Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades
- 48 Escuela de Ciencias de la Educación
- 50 Centro de Investigaciones en Educación
- 51 Plan Mejoras ECA
- 52 Plan Mejoras ECEN
- 53 Plan Mejoras ECSE
- 54 Plan Mejoras ECE
- 55 Plan Mejoras SEP
- 91 Centro de Investigación, Transferencia de Tecnología y Educación para el Desarrollo, CITTED La Perla
- 95 Instituto de Estudios de Género

Subprograma 03 Posgrados

- 49 Dirección Sistema de Estudios de Postgrado

Subprograma 04 Centros Universitarios

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



- 32 MONTEVERDE
- 34 DESAMPARADOS
- 35 LOS CHILES
- 36 TALAMANCA
- 37 ACOSTA
- 38 SUB-SEDE ESCAZÚ

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Docencia

- 03 Bachillerato en Ciencias de la Educación, I y II ciclos, con énfasis en lengua y cultura Cabécar con salida lateral al diplomado en Ciencias de la Educación en Lengua y Cultura Cabécar.

Subprograma 16 Sede Interuniversitaria de Alajuela

- 01 Sede Interuniversitaria de Alajuela (Anfitrión)

## 5. EXTENSION

Subprograma 01 Extensión

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

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Extensión

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

Subprograma 11 Fondo Sistema Región Pacífico Sur

- 32 Capacitación a organizaciones Comunitarias de la Región Brunca para la elaboración de proyectos
- 33 Fomento de emprendimientos agroturísticos y culturales de la Región Brunca



Subprograma 12 Fondo Sistema Región Chorotega

- 00 Gestión Administrativa Comisión Región Interuniversitaria (Región Chorotega)
- 16 Promoción de la salud mental como estrategia interinstitucional de abordaje integral del comportamiento suicida, una acción educativa dirigida a personas en condición de vulnerabilidad de las comunidades de los cantones de La Cruz, Liberia, Santa Cruz y Tilarán
- 18 Fortalecimiento de capacidades humanas y empresariales de las personas emprendedoras de la provincia de Guanacaste

Subprograma 13 Fondo Sistema Región Huetar Atlántica

- 00 Gestión Administrativa Comisión Región Interuniversitaria (Región Huetar Atlántica)
- 26 Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos

Subprograma 14 Fondo Sistema Región Huetar Norte

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

Subprograma 15 Fondo Sistema Región Pacífico Central

- 00 Gestión Administrativa Comisión Región Interuniversitaria (Región Pacífico Central)
- 15 Carbono Neutralidad en la Región Pacifico Central

## 6. INVESTIGACIÓN

Subprograma 01 Investigación

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

Subprograma 05 Investigación

- 01 Proyecto Huella Verde

Subprograma 10 Proyectos Fondo de Sistema Área de Investigación





|    |   |
|----|---|
| 10 | Comisión de Vicerrectores de Investigación: Fondo de apoyo para el fortalecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos colaborativos internacionales |
| 42 | Indicadores de la Investigación Universitaria   |
| 43 | Revistas y repositorios de universidades públicas/Conocimiento Abierto  |
| 48 | Nexo Universidad-Empresa  |
| 60 | Evaluación de proyectos de Investigación-Gestión Académica de la Investigación  |
| 63 | CERN  |

## 7. PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE MATERIALES

### Subprograma 01 Elaboración de Materiales

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

### Subprograma 02 Producción y Distribución de Materiales

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 65 | Dirección Editorial              |
| 67 | Oficina de Distribución y Ventas |

### Subprograma 10 Fondo de Sistema

|    |  |
|----|--|
| 05 | Editoriales Publicas Universitarias Costarricenses (EDUPUC). |
|----|--|

## 8. INVERSIONES

### Subprograma 01 Inversiones

|    |             |
|----|-------------|
| 70 | Inversiones |
|----|-------------|

## 10. Marco Estratégico Institucional

### 10.1 Visión

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

### 10.2 Misión

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



académica, el desarrollo de la cultura, la ciencia, el arte y los derechos humanos para la construcción de una sociedad justa y una cultura de paz.

### 10.3 Lineamientos de Política Institucional 2021-2025

#### Capítulo I Principios Orientadores de la Universidad Estatal a Distancia

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

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

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

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

**Lineamiento 5:** Promover la gestión y cultura institucional basada en la transparencia, el valor público, la responsabilidad social universitaria, la rendición de cuentas y la no discriminación. De manera que se incentive el desarrollo de la participación ciudadana, así como la reforma, la mejora y el enriquecimiento de los procesos democráticos, con el objetivo de optimizar la eficacia y eficiencia en el funcionamiento de su institucionalidad.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

## Capítulo II Academia

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

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

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

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

**Lineamiento 20:** Promover la diversificación, ampliación e internacionalización de la oferta académica orientada a la creación de cursos y asignaturas de alto alcance e impacto, así como programas técnicos y carreras con doble titulación y titulación conjunta institucional, nacional e internacional; con el propósito



de generar una oferta pertinente, oportuna, multilingüe, intercultural y de calidad, que fomente la cooperación e integración con otras instituciones de educación superior, en la búsqueda de la excelencia académica.

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

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

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

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

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

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

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

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

### Capítulo III Poblaciones estudiantiles

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

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

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

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



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

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

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

#### Capítulo IV Gestión

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

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

**Lineamiento 38:** Fortalecer la sostenibilidad financiera de la UNED mejorando el modelo de planificación en la gestión universitaria, orientándola al logro del equilibrio presupuestario, y garantizando el uso eficiente, eficaz y transparente de los recursos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

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

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

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

**Lineamiento 42:** Certificar y acreditar la calidad de la gestión institucional para que los productos y servicios cumplan con los estándares de excelencia propios de una universidad pública. En concordancia, el modelo de gestión universitaria de la UNED procura el mejoramiento continuo de los procesos institucionales hacia



la eficiencia en el uso de los recursos y el logro de los objetivos, constituyendo así la base de la evaluación global de la Universidad.

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

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

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

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

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

## 10.4 Valores

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

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

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

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

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

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

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

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



## 10.5 Factores clave de éxito

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

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

### 2) Pertinencia, flexibilidad y excelencia de la oferta académica

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

### 3) Integración intensiva de tecnologías educativas de avanzada

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

### 4) Vinculación territorial

Corresponde a las acciones de planificación y ejecución viables y pertinentes, realizadas a través de las áreas sustantivas de la universidad, para promover la interrelación horizontal entre los actores implicados, que contribuyan al desarrollo del territorio y a la construcción, apropiación, difusión y extensión de los conocimientos y saberes.

### 5) Transformación digital

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

### 6) Investigación, innovación y desarrollo

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

### 7) Internacionalización académica

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



### 8) Desarrollo sostenible

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

### 9) Comunicación

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

### 10) Mejora continua

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

## 10.6 Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026

### 10.6.1 Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, territorial y nacional

| Objetivo estratégico  | Acciones estratégicas   |
|---|---|
| <p><b>1.1 Promover la equidad territorial y la inclusión social en el acceso a la educación, a partir de acciones institucionales que incluyan las realidades territoriales, nacionales y sectoriales (económicas, sociales, culturales, etarias, de discapacidad, género y otras).</b></p> | <p>Establecimiento de la oferta académica con visión prospectiva, pertinencia social y congruente con el contexto territorial, nacional e internacional.</p>  |
|   | <p>Fortalecimiento de redes de cooperación que apoyen el desarrollo de la academia y el quehacer de la universidad en el ámbito territorial, nacional e internacional.</p>  |
|   | <p>Innovación en las opciones educativas a distancia para jóvenes y adultos, que favorezcan su reinserción y logro académico, a lo largo de la vida, en el sistema educativo.</p>   |
|   | <p>Ampliación de la cobertura del CONED, con énfasis en las sedes universitarias que se ubiquen en cantones con menor índice de desarrollo social (IDS).</p>  |
|   | <p>Desarrollo de procesos de acompañamiento para las poblaciones estudiantiles, incluyendo las del CONED, que promueva la permanencia y éxito estudiantil, de acuerdo con las particularidades de la educación a distancia.</p> |
| <p><b>1.2 Desarrollar acciones de investigación y extensión bajo un enfoque territorial, para el mejoramiento del bienestar integral de la población costarricense, particularmente</b></p>   | <p>Ejecución de investigaciones y proyectos de extensión, articulados con la docencia a distancia de la universidad, que apoyen en la formulación e implementación de políticas públicas territoriales</p>                      |





| Objetivo estratégico   | Acciones estratégicas  |
|--|--|
| <p>de los sectores en condición de vulnerabilidad y de las poblaciones estudiantiles de la UNED, la promoción de la movilidad social, así como el fortalecimiento de la vinculación y el intercambio de saberes con los territorios de influencia de las sedes universitarias.</p>   | <p>Promoción del intercambio de conocimiento y la participación de la comunidad universitaria, en redes nacionales e internacionales, para el análisis de las necesidades territoriales y la formulación de propuestas que contribuyan al desarrollo socioeconómico y cultural de estos.</p> |
|  | <p>Fortalecimiento de la participación estudiantil en los procesos de investigación y extensión universitaria enfocada en los territorios fuera de la GAM, a partir de oportunidades de capacitación, incentivos y movilidad.</p>  |
|  | <p>Participación en el proceso de gestión de las agendas de desarrollo territorial para construir ofertas de servicios educativos más pertinentes.</p>   |
| <p>1.3 Desarrollar un sistema de innovación vinculado con el estudiantado y los sectores productivos, sociales y gubernamentales, para la generación de conocimiento, la formulación y evaluación de políticas públicas, así como la mejora de procesos, productos, servicios y capacidades de las personas en todas las regiones del país, de acuerdo con sus realidades y necesidades.</p> | <p>Articulación entre la comunidad universitaria, instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de proyectos de investigación y extensión que tomen en cuenta las problemáticas y necesidades nacionales, regionales y locales.</p>              |
|  | <p>Desarrollo del sistema de innovación productiva y social que favorezca la generación y aplicación del conocimiento, de acuerdo con las necesidades de los sectores, en todos los territorios del país.</p>  |
|  | <p>Generar relaciones de colaboración permanente entre la universidad y los actores locales, regionales y nacionales, para el abordaje de sus problemáticas y necesidades.</p>   |
| <p>1.4 Potenciar la formulación de programas y actividades articuladas entre las áreas sustantivas de la universidad, que contribuyan a la transformación ambiental, social, económica, política y cultural de los territorios de Costa Rica.</p>  | <p>Implementación del Modelo Estratégico de Vinculación Territorial para potenciar la pertinencia de los servicios universitarios y la vinculación entre las unidades académicas y los territorios.</p>  |
|  | <p>Transformación y modernización de las sedes universitarias para que se conviertan en centros de vinculación con los territorios.</p>  |
|  | <p>Generación de conocimiento sobre las realidades y los procesos de cambio de la universidad, en relación con el contexto costarricense y del mundo, con el fin de contribuir a la prospección del desarrollo institucional.</p>  |
|  | <p>Promoción de espacios de reflexión e intercambio de saberes entre comunidades, territorios y la UNED para aportar a la solución de las problemáticas territoriales y nacionales, desde un enfoque de derechos humanos y sostenibilidad ambiental.</p>                                     |



| Objetivo estratégico | Acciones estratégicas  |
|----------------------|--|
|                      | Promoción de esfuerzos para alcanzar la certificación de carbono neutralidad por parte de la UNED, como expresión de su compromiso con la responsabilidad social universitaria y el desarrollo sostenible. |

### 10.6.2 Formación integral de calidad a lo largo de la vida

| Objetivo estratégico   | Metas estratégicas  |
|--|---|
| <p><b>2.1 Actualizar, de manera integral, el modelo de educación a distancia, con una concepción de la educación a lo largo de la vida, una visión prospectiva y de mejora continua, que permita el posicionamiento de la universidad como un referente nacional e internacional en el desarrollo de la educación superior a distancia de calidad.</b></p> | Innovación del modelo didáctico, en sus áreas fundamentales de diseño, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con el contexto, las necesidades y expectativas de las poblaciones de interés.                |
|  | Implementación de una estrategia de seguimiento y trazabilidad del desempeño del estudiantado para el desarrollo de apoyos que contribuyan a su permanencia y éxito estudiantil.  |
|  | Desarrollo de estrategias de acompañamiento al estudiantado, según sus características y las particularidades de la educación a distancia, para contribuir con la permanencia y éxito estudiantil.  |
|  | Actualización y diversificación de la oferta académica con una visión prospectiva, que responda de manera oportuna y pertinente al contexto laboral, social y cultural.   |
|  | Fortalecimiento del componente de investigación desde los planes de estudios para el desarrollo de las habilidades investigativas del estudiantado, en vinculación con las diversas dependencias que desarrollan investigación en la universidad. |
|  | Flexibilización curricular de la oferta académica para lograr una mayor inclusión y ofrecer al estudiantado la posibilidad de configurar su plan de estudios, según sus necesidades y expectativas.   |
|  | Innovación en los procesos de evaluación de los aprendizajes acordes con las tecnologías emergentes, los enfoques novedosos, las necesidades educativas estudiantiles y la rigurosidad académica.   |
|  | Internacionalización del currículo de la oferta académica en todos los niveles educativos, que incorpore iniciativas  |



| Objetivo estratégico   | Metas estratégicas   |
|--|--|
|  | de intercambio académico, movilidad de estudiantes y personal docente.   |
|  | Establecimiento de redes de cooperación nacionales e internacionales que apoyen la generación y el intercambio de conocimientos, la mejora del quehacer universitario, así como el posicionamiento de la universidad.                                      |
|  | Generación de propuestas para la sostenibilidad financiera de la UNED con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales en todas las instancias de la universidad.   |
|  | Generación de proyectos remunerados de cooperación y vinculación nacional e internacional, que apoyen el desarrollo de las funciones sustantivas y el financiamiento de la universidad.  |
|  | Obtención de la acreditación de la totalidad de las carreras ofertadas por la universidad para asegurar la mejora continua y la satisfacción de las necesidades y expectativas de las poblaciones de interés.  |
|  | Obtención de la certificación internacional de calidad en las cuatro escuelas, que demuestre el compromiso institucional con la mejora continua tanto de la oferta académica como de los servicios que se ofrecen.   |
|  | Inclusión de la universidad en rankings internacionales para favorecer el posicionamiento y la competitividad de la institución en los ámbitos nacional e internacional, así como para evidenciar ante la sociedad el compromiso con la calidad.           |
|  | Oferta permanente de programas y actividades de capacitación, actualización profesional y desarrollo personal, que incentiven el aprendizaje a lo largo de la vida de las personas estudiantes, funcionarias, graduadas y de otras poblaciones de interés. |
|  | Implementación de programas propedéuticos que fortalezcan las capacidades académicas y digitales requeridas para el aprendizaje a distancia, así como la permanencia y el logro del éxito estudiantil.   |
| 2.2 Favorecer el proceso formativo de las poblaciones estudiantiles y comunidades en los territorios, por medio de la optimización de la oferta de materiales, recursos educativos y medios de | Integración de la radio y la televisión como apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje y a la difusión cultural.   |
|  | Innovación en los materiales didácticos y los recursos educativos, acorde con las nuevas tecnologías, las  |





| Objetivo estratégico  | Metas estratégicas  |
|---|---|
| <p><b>comunicación universitarios de calidad y que atiendan los diversos estilos de aprendizaje y las necesidades específicas de dichas poblaciones.</b></p>                    | <p>necesidades del modelo educativo, los requerimientos de las poblaciones estudiantiles y los estilos de aprendizaje.</p>  |
|   | <p>Optimización del proceso de diseño y oferta de materiales didácticos, de manera que respondan integralmente a los requerimientos del aprendizaje y a los avances en las diversas áreas del conocimiento.</p>   |
|   | <p>Creación de un sistema de medios de comunicación UNED fundamentado en un enfoque transmedia, difundido a través de radio, televisión y web, para la promoción de la educación, la cultura, la ciencia abierta y la libre expresión.</p>  |
| <p><b>2.3 Desarrollar la investigación de manera articulada con la docencia y la extensión, en torno a la generación de conocimiento y la promoción del diálogo social.</b></p> | <p>Fortalecimiento del Sistema de Investigación, a partir de la articulación con las áreas sustantivas de la universidad, que potencie la generación de conocimiento como aporte a los diversos campos del saber y a la atención de las necesidades de los territorios y el país.</p> |
|   | <p>Fortalecimiento de la investigación en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemática, que conduzca a la producción científica y la oferta de nuevas carreras y programas.</p>  |
|   | <p>Desarrollo de estrategias de difusión y divulgación de la producción científica, especialmente las realizadas por la comunidad universitaria, coherente con el diálogo de saberes.</p>   |

### 10.6.3 Eje de Gobernanza y Desarrollo Institucional

| Objetivos estratégicos   | Metas estratégicas   |
|--|--|
| <p><b>3.1 Generar habilidades y competencias en las personas funcionarias, por medio de procesos, programas y acciones de formación y capacitación que respondan a las necesidades institucionales y del contexto, con el fin de mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la universidad.</b></p> | <p>Implementación de procesos, programas y acciones de formación y capacitación, a partir de un modelo de desarrollo integral del talento humano, que permitan la generación de habilidades y competencias requeridas por el personal, su motivación y crecimiento profesional, así como la mejora en la calidad de los servicios y productos.</p> |
|  | <p>Desarrollo de un proceso de mejora continua del clima y cultura organizacional, enfocado en el bienestar integral de las personas funcionarias, como componente esencial del desarrollo institucional.</p>  |



| Objetivos estratégicos   | Metas estratégicas  |
|--|---|
|  | Diseño de un plan estratégico de becas que propicie el fortalecimiento de capacidades en temas de interés prospectivo de la institución.  |
| <p><b>3.2 Modernizar el diseño funcional y la estructura organizacional, fortaleciendo primordialmente las áreas y procesos sustantivos de la universidad, para responder a los fines institucionales, los requerimientos del modelo educativo a distancia, las necesidades de las poblaciones de interés, así como las demandas y oportunidades actuales y futuras del entorno.</b></p> | Actualización de la estructura organizacional a fin de responder a los requerimientos del modelo educativo, las necesidades de las poblaciones de interés, los fines institucionales, así como las demandas y oportunidades actuales y futuras del entorno.   |
|  | Fortalecimiento de la Editorial, de manera articulada con los diversos actores institucionales y de la comunidad nacional, para la producción de materiales en sus diversos formatos y la promoción de las artes, las ciencias, la tecnología, la cultura y los textos educativos, en contribución al desarrollo sociocultural de la comunidad universitaria y del mundo. |
|  | Implementación de un proyecto de mejoramiento y desarrollo de los servicios y procesos de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos para responder a las necesidades presentes y desafíos futuros del modelo educativo a distancia y de las poblaciones de interés.   |
|  | Fortalecimiento de la vida estudiantil y la extensión universitaria por medio de la creación y consolidación de las vicerrectorías respectivas para responder a las necesidades de las poblaciones de interés y del contexto, de forma eficiente y generando valor público.   |
| <p><b>3.3 Fortalecer la administración financiera mediante el uso eficiente, eficaz y transparente de los recursos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.</b></p>   | Implementación de planes para la sostenibilidad de las inversiones en tecnología, infraestructura, becas estudiantiles y desarrollo del talento humano.   |
|  | Implementación de estrategias de sostenibilidad financiera que incluya la generación de ingresos y el uso racional de los recursos.   |
|  | Mejoramiento de la administración de proyectos, garantizando la dirección, supervisión, evaluación, sistematización y control en la ejecución, de forma coordinada y planificada.   |
|  | Fortalecimiento de las estrategias de divulgación, mercadeo y comercialización de la producción editorial y de los materiales educativos de la universidad, para incrementar su demanda a través de su posicionamiento nacional e internacional.  |
| <p><b>3.4 Consolidar la planificación institucional desde el modelo educativo</b></p>  | Transversalización en las actividades universitarias de docencia, investigación, extensión y acción social, vida  |





| Objetivos estratégicos   | Metas estratégicas   |
|--|--|
| <p>para el fortalecimiento de la generación de valor público, el aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el logro de la estrategia universitaria, por medio de la adopción de nuevas metodologías, herramientas y estrategias.</p> | estudiantil y gestión administrativa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).  |
|  | Fortalecimiento de la cultura de la gestión del riesgo y control interno, en todas sus dimensiones, procurando la continuidad en los procesos académicos y operativos.   |
|  | Generación de conocimiento sobre las realidades de la UNED y sus procesos de cambio, en relación con las condiciones de la sociedad costarricense y del mundo, con el fin de contribuir a la prospección del desarrollo y de la planificación institucional.     |
|  | Consolidación de un sistema de indicadores para el monitoreo de la gestión y los resultados de la universidad, como herramienta para la toma de decisiones, la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas a las poblaciones de interés.         |
| <p>3.5 Ejercer el autogobierno y la autoorganización, de manera responsable, para la defensa de la autonomía universitaria y el posicionamiento institucional ante la sociedad.</p>  | Implementación de estrategias de sensibilización a las poblaciones de interés sobre la autonomía universitaria y su defensa para generar compromiso y pertenencia hacia la institución.  |
|  | Implementación de espacios participativos con las poblaciones de interés en todo el país para la reflexión y análisis del fortalecimiento y defensa de la autonomía universitaria.   |
|  | Implementación de mecanismos de gobierno, gestión y rendición de cuentas que para el ejercicio eficiente y transparente de la autonomía universitaria.   |
| <p>3.6 Consolidar el valor público de la universidad por medio del fortalecimiento de sus bases y principios para potenciar su legitimidad ante la sociedad.</p>   | Generación de espacios de discusión, reflexión y conceptualización de las bases y principios del valor público de la UNED, desde una visión integral y participativa.  |
|  | Implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación del valor público de la UNED.   |
|  | Implementación de acciones innovadoras de divulgación y comunicación, para rendir cuentas a las poblaciones de interés sobre la gestión de la universidad, aumentar la legitimidad y evidenciar su valor público.  |
| <p>3.7 Fortalecer la gestión organizacional para la mejora del desempeño de la institución, el logro de sus objetivos y la promoción de la cultura de mejora continua y de la innovación.</p>  | Implementación de un modelo de gestión organizacional que establezca las bases sólidas hacia una transformación digital para la mejora del desempeño institucional, el logro de la misión y los objetivos institucionales y la promoción de la cultura de mejora |



| Objetivos estratégicos | Metas estratégicas  |
|------------------------|---|
|                        | continua e innovación, que coadyuve en la generación de valor público.  |
|                        | Implementación de una cultura de innovación en el personal de la UNED por medio de mejoras en el liderazgo transformacional, trabajo colaborativo, competencias digitales, motivación, reconocimiento, empoderamiento y satisfacción. |
|                        | Implementación de acciones para mejorar el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo para favorecer el cumplimiento de los objetivos y fines institucionales.  |

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

| Objetivos estratégicos   | Metas estratégicas   |
|--|--|
| <p><b>4.1 Promover una cultura de inclusión e implementar acciones afirmativas que propicien la equidad, con el fin de contribuir integralmente en el desarrollo de las diversas poblaciones universitarias.</b></p> | Fortalecer el sistema de becas estudiantiles y los apoyos complementarios con énfasis en las poblaciones históricamente vulnerables para la promoción de la permanencia y éxito académico de las personas estudiantes, así como su involucramiento en los espacios universitarios de participación y representación. |
|  | Diversificar los instrumentos, estrategias y apoyos complementarios como una acción directamente vinculada con la democratización de la educación superior y la inclusión educativa.   |
|  | Generación de una estrategia institucional que promueva, en las diversas poblaciones de la UNED, la inclusión social, la interculturalidad, el multilingüismo y el respeto por la diversidad, en condiciones de igualdad y equidad de oportunidades.   |
|  | Establecer acciones institucionales de vinculación con sectores productivos y empleadores en los territorios del país para la promoción de la empleabilidad y la movilidad laboral de las personas egresadas y estudiantes de la UNED.   |
|  | Implementación de iniciativas de capacitación y sensibilización a la comunidad universitaria para prevenir, evitar y erradicar las conductas de hostigamiento sexual, acoso laboral y académico, la desigualdad, la discriminación y el irrespeto.   |





|  |   |
|--|---|
| <p><b>4.2 Fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, a través de iniciativas que contribuyan a su identificación con la universidad y a la búsqueda de la excelencia en las diversas dinámicas institucionales.</b></p> | <p>Desarrollo del sentido de pertenencia en las personas funcionarias, a través de iniciativas de vinculación con la Universidad, para su motivación y mejora del desempeño.</p>  |
|  | <p>Fortalecimiento de la participación estudiantil en los diversos espacios institucionales de toma de decisiones, de manera que propicie su sentido de pertenencia y se contribuya integralmente en su desarrollo.</p> |

### 10.6.5 Eje Transformación digital

| Objetivos estratégicos  | Metas estratégicas  |
|---|---|
| <p><b>5.1 Impulsar la transformación digital de la institución para el mejoramiento de la cultura organizacional, la oferta académica y la gestión universitaria, a través de estrategias flexibles, con visión prospectiva y centrada en la persona estudiante y las otras poblaciones de interés.</b></p> | <p>Implementación de un modelo de gestión de la ética institucional que, a partir de una evaluación de responsabilidad social universitaria, le permita a la UNED considerar la huella ambiental, social y económica de las acciones que realiza en el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.</p> |
|   | <p>Implementación de acciones afirmativas para posibilitar el acceso a la tecnología y la conectividad a las poblaciones usuarias más vulnerables.</p>  |
|   | <p>Implementación de una estrategia articulada que desarrolle las competencias y conocimientos requeridos por las personas funcionarias para la transformación digital.</p>   |
|   | <p>Implementación de acciones de mejoramiento de la pertinencia y la eficiencia de los procesos y servicios ofrecidos a la población estudiantil y otras poblaciones de interés, a través de la estrategia de transformación digital.</p>   |
|   | <p>Implementación de una estrategia para el desarrollo de una cultura organizacional innovadora, adaptable al cambio y con nuevos liderazgos requeridos para la transformación digital.</p>   |
|   | <p>Implementación de una estrategia para el desarrollo de una cultura organizacional innovadora, adaptable al cambio y con nuevos liderazgos requeridos para la transformación digital.</p>   |
|   | <p>Establecimiento de acciones que desarrollen las competencias informacionales, digitales y tecnológicas de la población estudiantil, con el fin de coadyuvar en el logro académico y en su inserción al mercado laboral en el área profesional de especialización.</p>  |





| Objetivos estratégicos   | Metas estratégicas  |
|--|---|
|  | <p>Implementación del uso de la analítica de datos y predictiva, que brinde información para la toma de decisiones oportuna, en procura de la permanencia y del logro académico de la población estudiantil.</p> <p>Vinculación de la población estudiantil con el desarrollo de proyectos de transformación digital para que estos sean pertinentes a sus necesidades y contextos.</p>   |
| <p><b>5.2 Incrementar la calidad de los servicios tecnológicos para atender de forma eficiente, accesible y equitativa las diversas necesidades académicas, administrativas y tecnológicas de las poblaciones de interés.</b></p>  | <p>Desarrollo e implementación de un sistema de información capaz de integrar las bases de datos heterogéneas, con disponibilidad de protocolos de consumo y consulta de datos en tiempo real y con interfaces de consulta intuitivas, para el uso de la analítica de datos y predictiva en los procesos educativos y en los servicios administrativos de apoyo a la academia.</p> <p>Mejoramiento de la infraestructura tecnológica requerida para la transformación digital en procura del fortalecimiento de la gestión institucional y de la atención de las poblaciones de interés.</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades de adaptación de la comunidad estudiantil al modelo de educación a distancia por medio de los entornos virtuales de aprendizaje.</p> <p>Incremento de la disponibilidad de los servicios, recursos digitales y materiales de apoyo, ofrecidos al estudiantado, con el fin de coadyuvar a la accesibilidad y conectividad requerida en su proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Mejora de los servicios estudiantiles a través de una estrategia de atención flexible, inmediata y sincrónica.</p> |
| <p><b>5.3 Fortalecer la modalidad de teletrabajo como estrategia flexible, sostenible e inclusiva, a través del uso de las tecnologías, para el cuidado del ambiente y la mejora de la calidad de vida de las personas funcionarias, del trabajo en equipo y de la eficiencia en los procesos institucionales.</b></p> | <p>Fortalecimiento del teletrabajo en el extranjero para el desarrollo personal y profesional de las personas funcionarias que lo requieran.</p> <p>Implementación de una estrategia de rediseño de los espacios físicos en la universidad, con el fin de optimizar los recursos institucionales y adaptarse a las tendencias actuales de trabajo flexible.</p> <p>Fortalecimiento de acciones que promuevan estilos de vida saludables en las personas teletrabajadoras en procura del balance entre lo laboral, familiar y personal.</p>  |





## 11. Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) 2021- 2025 y su vinculación con el Plan Operativo Anual POA 2023.

El Plan de acción del PLANES 2021-2025 se organiza a partir de los ejes de la actividad sustantiva y los ejes estratégicos. Los ejes de la actividad sustantiva son: docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y gestión. Por su parte, los ejes estratégicos son: calidad y pertinencia, cobertura y equidad, regionalización, internacionalización y sostenibilidad.

En el caso de los ejes estratégicos, las acciones se incluirán en el seguimiento semestral, ya que en este momento desde CONARE se están organizando los equipos de trabajo para la planeación y ejecución de cada una de las metas estratégicas.

| Plan Nacional de la Educación Superior 2021-2025 |  | PLAN ANUAL OPERATIVO 2023                        |  |
|--|--|--|--|
| Eje Sustantivo                                   | Objetivos PLANES   | Programa Presupuestario                          | Objetivo Operativo   |
| Docencia   | Formar estudiantes en pregrado, grado y posgrado mediante programas de excelencia, articulados con la investigación, la extensión, la acción social y la vida estudiantil dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje para contribuir al mejoramiento de la realidad nacional. | Programa 1<br>Dirección Superior y Planificación | 1.7, 1.8, 1.9, 1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 1.14, 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19, 1.20, 1.21, 1.22, 1.23, 1.24, 1.25, 1.39, 1.41, 1.42, 1.59, 1.60, 1.61, 1.62, 1.63, 1.64, 1.65  |
|  |  | Programa 4<br>Docencia                           | 4.01, 4.02, 4.03, 4.04, 4.05, 4.06, 4.07, 4.08, 4.09, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 4.15, 4.16, 4.17, 4.18, 4.19, 4.25, 4.26, 4.27, 4.28, 4.29, 4.30, 4.36, 4.38, 4.39, 4.40, 4.41, 4.42, 4.43, 4.44, 4.45, 4.46, 4.47, 4.48, 4.49, 4.50, 4.51, 4.52, 4.53, 4.54, 4.55, 4.56, 4.57, 4.58, 4.59, 4.60, 4.61, 4.62, 4.63, 4.64, 4.65, 4.66, 4.67, 4.68, 4.69, 4.70, 4.71, 4.72, 4.73, 4.74, 4.75, 4.76, 4.77, 4.78, 4.79, 4.80, 4.81, 4.82, 4.83, 4.84, 4.85, 4.86, 4.87, 4.88, 4.89, 4.90, 4.91, 4.92, 4.93, 4.94, 4.95, 4.96, 4.97, 4.98, 4.99, 4.100, 4.101, 4.102, 4.103, 4.104, 4.105, 4.106, 4.107, 4.108, 4.109, 4.110, 4.111, 4.112, 4.113, 4.114, 4.115, 4.116, 4.117, 4.118, 4.119, 4.120, 4.121, 4.122, 4.123, 4.124, 4.125, 4.126, |





|                                  |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|
|                                  |   |   | 4.127, 4.128, 4.129, 4.130, 4.131, 4.132, 4.133, 4.134, 4.135, 4.136, 4.137, 4.138, 4.139, 4.140, 4.141, 4.142, 4.143, 4.144, 4.145, 4.146, 4.147, 4.148, 4.149, 4.150, 4.151, 4.152, 4.153, 4.154, 4.155, 4.156, 4.157, 4.158, 4.159, 4.160, 4.161, 4.162, 4.163, 4.164, 4.165, 4.166, 4.167, 4.168, 4.169, 4.170, 4.171, 4.172, 4.173, 4.174, 4.175, 4.176, 4.177, 4.178, 4.179, 4.180, 4.181, 4.182, 4.183, 4.184, 4.185, 4.186, 4.187, 4.188, 4.189, 4.190, 4.191, 4.192, 4.193, 4.194, 4.195, 4.196, 4.197, 4.198, 4.199, 4.200, 4.201, 4.202, 4.203, 4.204, 4.205, 4.206, 4.207, 4.208, 4.209, 4.210, 4.211, 4.212, 4.213, 4.214, 4.215, 4.216, 4.217, 4.218, 4.219 |
|                                  |   | Programa 7<br>Producción y<br>Distribución de<br>Materiales | 7.01, 7.02, 7.03, 7.04, 7.05, 7.06, 7.07, 7.08  |
| <b>Extensión y Acción Social</b> | Contribuir con la transformación de la realidad social mediante actividades concertadas y articuladas con las comunidades, que propicien el intercambio de experiencias y la construcción conjunta de soluciones a los problemas que enfrentan. | Programa 1<br>Dirección Superior y<br>Planificación         | 1.39, 1.40, 1.41  |
|                                  |   | Programa 5<br>Extensión                                     | 5.01, 5.02, 5.03, 5.04, 5.05, 5.06, 5.07, 5.08, 5.09, 5.10, 5.11, 5.12, 5.13, 5.14, 5.15, 5.16, 5.17, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21, 5.22, 5.23, 5.24, 5.25, 5.26, 5.27, 5.28, 5.29  |
| <b>Investigación</b>             | Generar conocimiento en las diferentes áreas mediante el desarrollo de programas, proyectos y   | Programa 6<br>Investigación                                 | 6.01, 6.02, 6.03, 6.04, 6.05, 6.06, 6.07, 6.08, 6.09, 6.10, 6.11, 6.12, 6.13, 6.14, 6.15, 6.16, 6.17, 6.18, 6.19, 6.20, 6.21, 6.22, 6.23, 6.24, 6.25, 6.26, 6.27, 6.28, 6.29, 6.30, 6.31, 6.32, 6.33, 6.34  |





|                         |  |   |  |
|-------------------------|--|---|--|
|                         | actividades académicas de investigación, desarrollo e innovación para beneficio del país.  |   |  |
| <b>Vida Estudiantil</b> | Generar condiciones adecuadas que favorezcan el acceso y la permanencia con equidad, asimismo la formación integral y la calidad de vida de la población estudiantil para su logro académico.  | Programa 3 Vida estudiantil                   | 3.01, 3.02, 3.03, 3.04, 3.05, 3.06, 3.07, 3.08, 3.09, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.22, 3.23, 3.24, 3.25, 3.26, 3.27, 3.28, 3.29, 3.30, 3.31, 3.32, 3.33, 3.34, 3.35, 3.36, 3.37, 3.38, 3.39, 3.40, 3.41, 3.42, 3.43, 3.44, 3.45     |
| <b>Gestión</b>          | Fortalecer la gestión universitaria con efectividad, sustentabilidad ambiental, sostenibilidad financiera y social para promover la transparencia y rendición de cuentas en los procesos sustantivos de las instituciones, así como el uso adecuado de sus recursos. | Programa 1 Dirección Superior y Planificación | 1.01, 1.02, 1.03, 1.04, 1.05, 1.6, 1.7, 1.23, 1.26, 1.27, 1.28, 1.29, 1.30, 1.40, 1.41, 1.42, 1.43, 1.44, 1.45, 1.46, 1.50, 1.51, 1.52, 1.53, 1.54, 1.55, 1.59, 1.60, 1.61, 1.62, 1.63, 1.64, 1.65, 1.66, 1.67, 1.68, 1.69, 1.70, 1.71, 1.72, 1.73, 1.74, 1.75, 1.76, 1.77, 1.78 |
|                         |  | Programa 2 Administración General             | 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16, 2.17, 2.18, 2.19, 2.20, 2.21, 2.22, 2.23, 2.24, 2.25, 2.26, 2.27, 2.28, 2.29, 2.30  |
|                         |  | Programa 8 Inversiones                        | 8.1  |

Fuente: Elaboración propia, 2022.





| Plan Nacional de la Educación Superior<br>2021-2025 |                  | PLAN ANUAL OPERATIVO 2023                           |  |
|---|------------------|---|--|
| Eje Estratégico                                     | Objetivos PLANES | Programa Presupuestario                             | Objetivo Operativo   |
| Calidad y Pertinencia                               |                  | Programa 1<br>Dirección Superior y<br>Planificación | 1.50, 1.51, 1.52, 1.53, 1.54, 1.55   |
|   |                  | Programa 4 Docencia                                 | 4.27, 4.28, 4.29, 4.30, 4.36, 4.38, 4.39, 4.40, 4.41, 4.42, 4.43,<br>4.44, 4.45, 4.46, 4.47, 4.48, 4.49, 4.50, 4.51, 4.52, 4.53, 4.54,<br>4.55   |
| Cobertura y Equidad                                 |                  | Programa 5 Extensión                                | 5.01, 5.02, 5.03, 5.04, 5.05, 5.06, 5.07, 5.08, 5.09, 5.10, 5.11,<br>5.12, 5.13, 5.14, 5.15, 5.16, 5.17, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21, 5.22,<br>5.23, 5.24, 5.25, 5.26, 5.27, 5.28, 5.29, 5.30   |
|   |                  | Programa 4 Docencia                                 | 4.65, 4.66, 4.67   |
|   |                  | Programa 1<br>Dirección Superior y<br>Planificación | 1.39, 1.40, 1.41   |
| Regionalización                                     |                  | Programa 4  | 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 4.56, 4.57, 4.58, 4.59, 4.60, 4.61, 4.62,<br>4.63, 4.64, 4.71, 4.172, 4.173, 4.174, 4.175, 4.176, 4.177,<br>4.178, 4.179, 4.180, 4.181, 4.182, 4.183, 4.184, 4.185, 4.186,<br>4.187, 4.188, 4.189, 4.190, 4.191, 4.192, 4.193, 4.194, 4.195,<br>4.196, 4.197, 4.198, 4.199, 4.200, 4.201, 4.202, 4.203, 4.204,<br>4.205, 4.206, 4.207, 4.208, 4.209, 4.210, 4.211, 4.212, 4.213,<br>4.214, 4.215, 4.216, 4.217, 4.218, 4.219 |





|                             |  |   |  |
|-----------------------------|--|---|--|
|                             |  | Programa 5 Extensión                          | 5.01, 5.02, 5.03, 5.04, 5.05, 5.06, 5.07, 5.08, 5.09, 5.10, 5.11, 5.12, 5.13, 5.14, 5.15, 5.16, 5.17, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21, 5.22, 5.23, 5.24, 5.25, 5.26, 5.27, 5.28, 5.29, 5.30, 5.31, 5.32, 5.33, 5.34, 5.35, 5.36, 5.37, 5.38, 5.39, 5.40, 5.41, 5.42 |
| <b>Internacionalización</b> |  | Programa 1 Dirección Superior y Planificación | 1.66, 1.67, 1.68, 1.69   |
| <b>Sostenibilidad</b>       |  | Programa 1 Dirección General y Planificación  | 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6  |
|                             |  | Programa 2 Administración General             | 2.17   |
|                             |  | Programa 4 Docencia                           | 4.15, 4.16, 4.17, 4.18   |

Fuente: Elaboración propia, 2022.





### Vinculación del PLANES 2021-2025 con el Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026

| PLANES 2021-2025          | Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026   |   |                                       |                                    |                        |
|---------------------------|--|---|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Docencia                  | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida | Gobernanza y desarrollo institucional | Inclusión y sentido de pertenencia | Transformación Digital |
| Investigación             | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida |                                       | Inclusión y sentido de pertenencia |                        |
| Extensión y Acción Social | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida |                                       | Inclusión y sentido de pertenencia |                        |
| Vida Estudiantil          | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida |                                       | Inclusión y sentido de pertenencia | Transformación Digital |
| Gestión                   | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida | Gobernanza y desarrollo institucional | Inclusión y sentido de pertenencia | Transformación Digital |
| Calidad y Pertinencia     | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida | Gobernanza y desarrollo institucional | Inclusión y sentido de pertenencia | Transformación Digital |
| Cobertura y Equidad       | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida |                                       | Inclusión y sentido de pertenencia | Transformación Digital |
| Regionalización           | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida |                                       | Inclusión y sentido de pertenencia |                        |
| Internacionalización      | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida |                                       | Inclusión y sentido de pertenencia |                        |
| Sostenibilidad            | Aportes de la UNED al desarrollo sostenible, | Formación integral de calidad a lo largo de la vida | Gobernanza y desarrollo institucional |                                    | Transformación Digital |

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





## 12. Objetivos por programa

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





### 13. Indicadores de Gestión

#### 13.1 Indicadores por Programa

##### 13.1.1 Programa 1 - Dirección Superior y Planificación

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



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

### 13.1.2 Programa 2 - Administración General

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

### 13.1.3 Programa 3 - Vida Estudiantil

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

### 13.1.4 Programa 4 - Docencia

| INDICADOR                             |
|---------------------------------------|
| Materiales educativos/ Producidos     |
| Actividades de proyección/ Realizadas |



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

### 13.1.5 Programa 5- Extensión

| INDICADOR                       |
|---------------------------------|
| Servicios/ Vendidos             |
| Cursos de Extensión/ Realizados |

### 13.1.6 Programa 6- Investigación

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





### 13.1.7 Programa 7- Producción y Distribución de Materiales

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