PLAN OPERATIVO ANUAL 2017

CENTRO DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Contenido

Presentación 7
1. Contexto Actual de la Universidad 7
2. Metodología 9
3. Marco Jurídico 10
4. Diagnóstico Institucional 11
5. Estructura Organizativa. 14
Organigrama Estructural de la UNED 14
6. Estructura Programática del Plan-Presupuesto 15
6.1. Presupuesto asignado por programas 15
6.2. Los programas de la UNED 16
7. Marco Estratégico Institucional 21
7.1 Visión 21
7.2 Misión 21
7.3 Principios éticos y valores institucionales 22
7.4 Valores 22
7.5 Factores clave de éxito para el quinquenio 24
7.6 Lineamientos de Política Institucional 2015- 2019 27
8 Vinculación del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) 2016- 2020 y el Plan Operativo Anual POA- 2017 124
9 Objetivos por programa 126
10 Indicadores de Gestión 127
Indicadores por Programa 127
Programa 1 - Dirección Superior y Planificación 127
Programa 2 - Administración General 128
Programa 3 - Vida Estudiantil 128
Programa 4 - Docencia 129
Programa 5- Extensión 129
Programa 6- Investigación 129
Programa 7- Producción y Distribución de Materiales 130

CERTIFICACIÓN DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL BLOQUE DE LEGALIDAD QUE DEBE CUMPLIR EL PLAN ANUAL OPERATIVO DE LAS UNIVERSIDADES ESTATALES SUJETAS A LA APROBACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

Sujetos obligados a realizar la certificación y sus efectos legales: Esta certificación deberá ser completada y emitida bajo la entera responsabilidad del funcionario designado formalmente, por el jerarca superior o titular subordinado, como responsable del proceso de formulación del plan anual operativo, de conformidad con lo establecido en el punto 8 de los **"**Lineamientos generales a considerar en la formulación de planes operativos anuales y presupuestos por las universidades estatales"[1].

El citado funcionario está en la obligación de conocer integralmente el citado proceso de planificación institucional de manera que se encuentre en condición de certificar cada ítem en ella contenida. Asimismo, deberá hacer las revisiones y verificaciones del caso para garantizar la veracidad de la información que se consigna en su certificación. El consignar datos o información que no sea veraz acarreará las responsabilidades y sanciones penales (artículos 359 y 360 del Código Penal), civiles y administrativas (previstas principalmente en la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No 8131 y la Ley General de Control Interno No 8292).

[1] Publicados en La Gaceta No. 96 del martes 18 de mayo del 2004.

CERTIFICACIÓN DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL BLOQUE DE LEGALIDAD QUE DEBE CUMPLIR EL PLAN ANUAL OPERATIVO DE LAS UNIVERSIDADES ESTATALES SUJETAS A LA APROBACIÓN PRESUPUESTARIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

El **suscrito** ***Juan Carlos Parreaguirre Camacho cédula 4-103-691*****, (*****Jefe del Centro de Planificación y Programación Institucional*****,** responsable del proceso de formulación del plan anual operativo del período ***2017*** de la entidad ***Universidad Estatal a Distancia*****,** designado por ***la Administración***, por este medio certifico, sabedor de las responsabilidades penales, civiles y administrativas que me pueda acarrear el no decir la verdad, que he revisado todos los aspectos contemplados a continuación y que son fidedignos.

REQUISITOS[2]	**SI**	**NO**	**NO APLICA**	**Observaciones**
I. Aspectos Generales.				
1. El plan operativo anual fue aprobado por el superior jerarca (Consejo Universitario, Consejo Institucional o similar).	**X**			
2. El plan operativo anual cumple con lo establecido en la normativa vigente[3], a saber:	**X**			
2.1. Marco general	**X**			
2.1.1. Marco jurídico institucional	**X**			
2.1.2. Diagnóstico institucional	**X**			
2.1.3. Estructura organizativa	**X**			
2.1.4. Estructura programática de plan-presupuesto	**X**			
2.1.5. Marco estratégico institucional	**X**			
2.1.5.1. Visión	**X**			
2.1.5.2. Misión	**X**			
2.1.5.3. Políticas institucionales	**X**			
2.1.5.4. Objetivos generales o estratégicos	**X**			
2.1.5.5. Valores	**X**			
2.1.5.6. Factores claves de éxito	**X**			
2.2. Formulario resumen para integrar el plan-presupuesto:				
2.2.1. Políticas	**X**			
2.2.2. Objetivos estratégicos o generales	**X**			
2.2.3. Objetivos operativos o específicos	**X**			

[2] Estos requisitos forman parte del bloque de legalidad, por consiguiente su incumplimiento genera responsabilidades atribuibles a los funcionarios que han incumplido sus deberes, según lo establece la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y la Ley General de Control Interno.

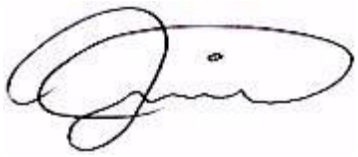
[3] Especialmente en la Circular con algunas disposiciones legales y técnicas sobre el sistema planificación-presupuesto de los entes y órganos públicos, sujetos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República, No 8270 de 17 de agosto de 2000, ajustada con fundamento en la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos. Disponible en la página web de esta Contraloría General de la República www.cgr.go.cr.

REQUISITOS[2]	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
2.2.4. Metas cuantificadas	**X**			
2.2.6. Unidades de medida	**X**			
2.2.7. Responsable	**X**			
2.2.8. Fuente y monto del financiamiento	**X**			
2.2.9. Objeto del gasto	**X**			
2.2.10. Total presupuesto por meta.	**X**			
2.3. La estructura programática del plan anual operativo es congruente con la estructura del presupuesto (norma 554 del "Manual de normas técnicas sobre presupuesto... "[4] y el punto II.1.5.4 de la circular No. 8270).	**X**			
2.4. Mercado público -mercado meta- (punto II.1.5.7 de la circular No. 8270).	**X**			
2.5. Producto o servicio (punto II.1.5.8 de la Circular No. 8270)	X			
2.6. Cronograma para la ejecución física y financiera de los programas (punto II.1.5.9 de la circular Nº 8270).	**X**			
2.7. Catálogo de indicadores (punto 1.7.15.d. de la Circular No. 8270).	**X**			
2.8. Información referente a proyectos de inversión física y desarrollo (Capítulo III. de la circular N° 8270).	X			
3. El plan anual operativo cumple con lo establecido en los "Lineamientos generales a considerar en la formulación de planes operativos anuales y presupuestos por las universidades estatales":				
a) Principios de la formulación presupuestaria.	**X**			
i) Integralidad	**X**			
ii) Divulgación	**X**			
iii) Participación	**X**			
iv) Flexibilidad	**X**			
v) Sostenibilidad	**X**			
b) Que responda a:	**X**			
i) Políticas institucionales	**X**			
ii) Planes de mediano y largo plazo	**X**			
c) Financiamiento suficiente y oportuno en el presupuesto para el cumplimiento de lo programado.	**X**			

[4] Manual de normas técnicas sobre presupuesto que deben observar las entidades, órganos descentralizados, unidades desconcentradas y municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República, publicado en La Gaceta Nº 183 del 27 de setiembre de 1988.

REQUISITOS[2]	SI	NO	NO APLICA	Observaciones
d) Relación entre los recursos asignados en el presupuesto y los productos y servicios definidos en el plan anual operativo.	**X**			
e) Medios de recopilación y verificación de la información que servirá de referencia para el seguimiento del cumplimiento de los indicadores.	**X**			
f) Utilización de los resultados del proceso de identificación y análisis de riesgos.	**X**			
II. Aspectos complementarios.				
1. El plan anual operativo y el presupuesto ordinario para el periodo 2017 se encuentran debidamente vinculados.	X			
2. La estructura programática del plan anual operativo es coherente con la estructura programática del presupuesto[5.]	**X**			
3. En el plan anual operativo se establecen prioridades para el cumplimiento de los objetivos.	**X**			
4. El plan operativo anual se formuló con base en el Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal.	**X**			

Esta certificación la realizo a las 15:00 horas del día 21 del mes de setiembre del año 2015.



Firma _____

[5] Conforme lo dispuesto en la norma 554 del "Manual de normas técnicas sobre presupuesto que deben observar las entidades, órganos descentralizados, unidades desconcentradas y municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República" 5 y el punto II.1.5.4 de la circular Nº 8270.

Presentación

La Universidad Estatal a Distancia UNED, tal como está establecido, pone a disposición del país y la Comunidad Universitaria el Plan Operativo Anual 2017.

Siendo la Universidad parte del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal, el POA-2017, tiene como macro- referente el Plan Nacional de Educación Universitario Estatal PLANES 2016- 2020 que a su vez se fundamenta en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, de la UNESCO en la que se declara a la Educación Superior, como un bien público social, un derecho humano y universal y un deber del Estado.

El otro gran referente para el POA- 2017 son los Lineamientos de Política Institucional LPI 2015-2019 que por Estatuto Orgánico son el fundamento del Plan de Desarrollo Institucional que está en su proceso de formulación. El Plan Operativo Anual, está también ligado a la estrategia institucional. Así las metas de los Programas 4, 5 y 6 (Docencia, Extensión e Investigación) están orientadas al desarrollo de la academia y el fortalecimiento de la educación a distancia, encausada tal como lo plantea la misión, en una Formación humanística, crítica y creativa, un Aprendizaje independiente y el desarrollo de la cultura, las artes, y las ciencia en función de la construcción de una sociedad más justa, Compromiso con el medio ambiente y una cultura de paz.

La implementación de la academia se dimensiona en el desarrollo regional, que por su naturaleza la UNED es una universidad regionalizada. En Los POA s de los Centros Universitarios se visualiza esa propuesta regionalizada de la universidad.

Lo anterior se complementa en el Programa 3, con el desarrollo del estudiante, con una mayor cobertura y equidad de los procesos estudiantiles, que desde una perspectiva humanística y holística que se orientarán a mejorar los índices de ingreso, permanencia, deserción, graduación e inserción al mercado laboral.

Desde el POA-Presupuesto se trabaja en una óptima gestión universitaria, que se visualiza en los Programas Presupuestarios 1, 2 y 8 vinculados a la planificación, administración y la inversión en infraestructura física y tecnológica, formación y capacitación de recursos humanos. Asociado a lo anterior se vincula el Programa 9 del AMI.

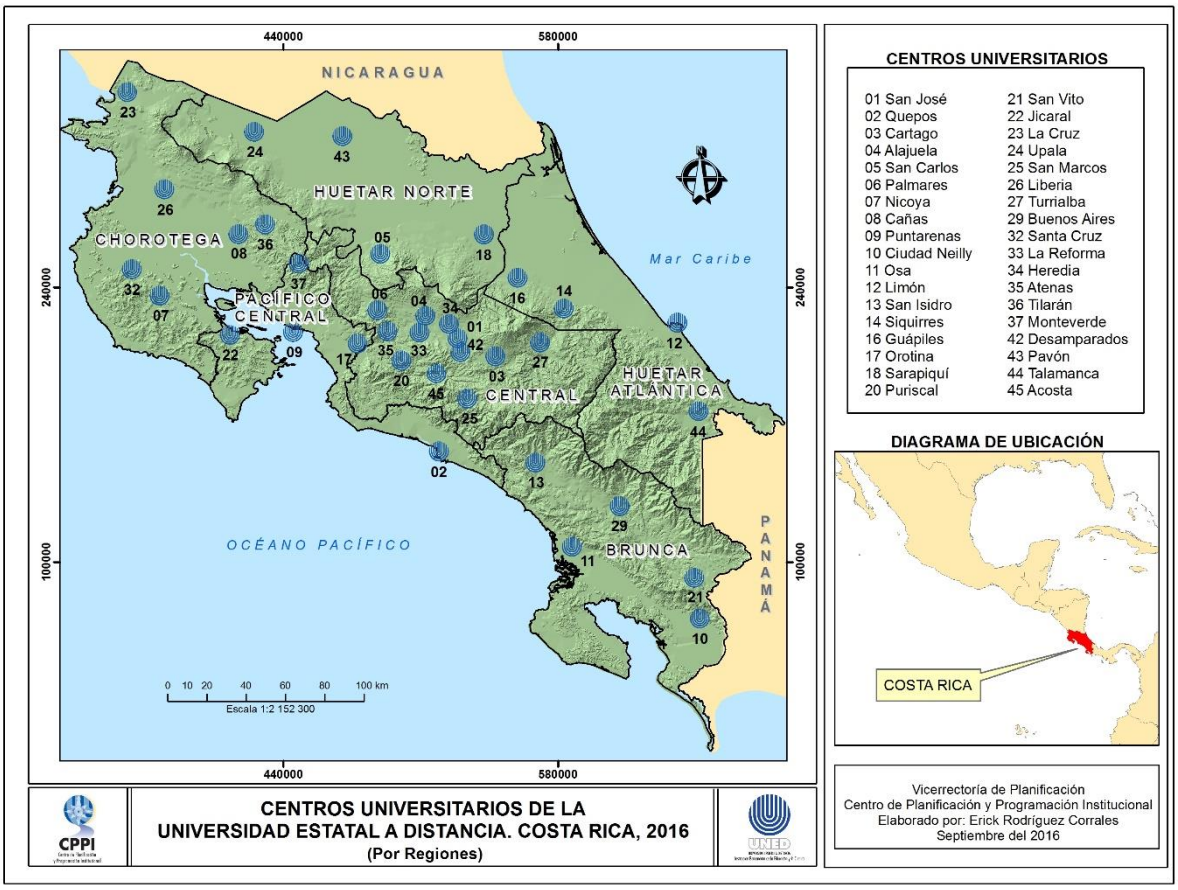
1. Contexto Actual de la Universidad

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 de la Educación conocido como FESS que el gobierno gira por ley a las universidades públicas.

Sin embargo, de ese fondo la UNED solo percibe el 7.29% lo que se convierte en la primera gran limitante para su desarrollo. Lo anterior ha significado aumentar los esfuerzos por generar ingresos propios para solventar su problema de recursos. Máxime que su matrícula es creciente, incidiendo en una mayor expansión de sus servicios académicos y administrativos.

Por la naturaleza de la educación a distancia la institución tiene que administrar 37 Centros Universitarios (ver mapa) distribuidos en todo el país, lo que de alguna manera, tiene que planificar muy bien sus recursos ya citados tales como: humanos, tecnológicos y de infraestructura. Lo anterior hace que las necesidades sean mayores que los recursos, por lo que en la actualidad la institución se ve abocada a plantear estrategias innovadoras que permitan retroalimentar el modelo para enfrentar los nuevos desafíos.

Mapa No.1



El proceso estratégico de desarrollo concluye tácticamente con la formulación y desarrollo del Plan Operativo Anual 2017 propuesto a continuación.

1. Para la formulación del Plan Operativo anual 2017 se consideran las Normas técnicas de la Contraloría General de la República y el nuevo Reglamento para la Formulación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto Ordinario, Plan Operativo Anual, Modificaciones Presupuestarias y Presupuestos Extraordinarios de la UNED según acuerdo CU-2013-225, Ref.CU-245-2013.

El Plan-Presupuesto está diseñado para nueve 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, Inversiones y Acuerdo de Mejoramiento Institucional AMI.

2. Metodología

Para la coordinación y elaboración del Plan Presupuesto, existe una Comisión Institucional que se encarga de todo el proceso; al Centro de Planificación y Programación Institucional le corresponde lo relativo a coordinar y formular el Plan Operativo Anual y a la Oficina Presupuesto realizar el proceso de proyección de ingresos y distribuir los recursos de acuerdo con los objetivos y metas programadas.
A continuación se presenta cada una de las etapas metodológicas del proceso.

Etapa	Descripción/Actividades
La Comisión Plan – Presupuesto de la administración	Define una propuesta de procedimiento metodológico que parte de la articulación del PLANES 2016-2020, la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional y los Lineamientos de Política Institucional LPI 2015- 2019.
La Oficina de Presupuesto	Elabora el Presupuesto de Ingresos de la Institución para el 2017 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 2017 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- POA – PRESUPUESTO de la Administración.	Revisa el anteproyecto del presupuesto 2017
La Oficina de Presupuesto y el	Preparan la documentación para entregarla a

Etapa	Descripción/Actividades
Centro de Planificación y Programación Institucional	las unidades con el propósito de que elaboren el POA – PRESUPUESTO.
	Se distribuye la información sobre Presupuesto asignado y formulario para elaboración del POA 2017 a las unidades.
	Inician la asesoría a las Dependencias.
	Las dependencias elaboran el POA 2017
	Recibe, revisa y homogeniza 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 al Consejo Universitario.
El Rector	Envía al Consejo Universitario el Proyecto POA – PRESUPUESTO 2017 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 2017, al Consejo Universitario para su conocimiento y aprobación.
	Incorporan las modificaciones aprobadas por el Consejo Universitario a los documentos originales.
	Se incluye en el SIPP el POA – PRESUPUESTO 2017 en la Contraloría General de la República.

3. Marco Jurídico

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

4. Diagnóstico Institucional

El proceso de evaluaciones del Plan de Desarrollo Institucional 2011- 2015 y los análisis situacionales que fundamentaron el Acuerdo de Mejoramiento Institucional AMI, así como evaluaciones de planes sectoriales, además de lo expresado en los Lineamientos de Política Institucional, como aspectos en los que la universidad debe mejorar, permitieron hacer un análisis macro de la institución en el que se detecta macro- temas en que la universidad debe fortalecer e invertir buena parte de los recursos, un reordenamiento de los procesos institucionales orientados a la calidad académica, el fortalecimiento de la educación a distancia, la regionalización y la gestión universitaria. A continuación, se plantean macro- aspectos, detectados y las mejoras proyectadas que se espera superar por medio de una planificación estratégica de mediano plazo, expresada en nuestros planes de desarrollo y su vinculación de los nuestros Planes Operativos del quinquenio correspondiente.

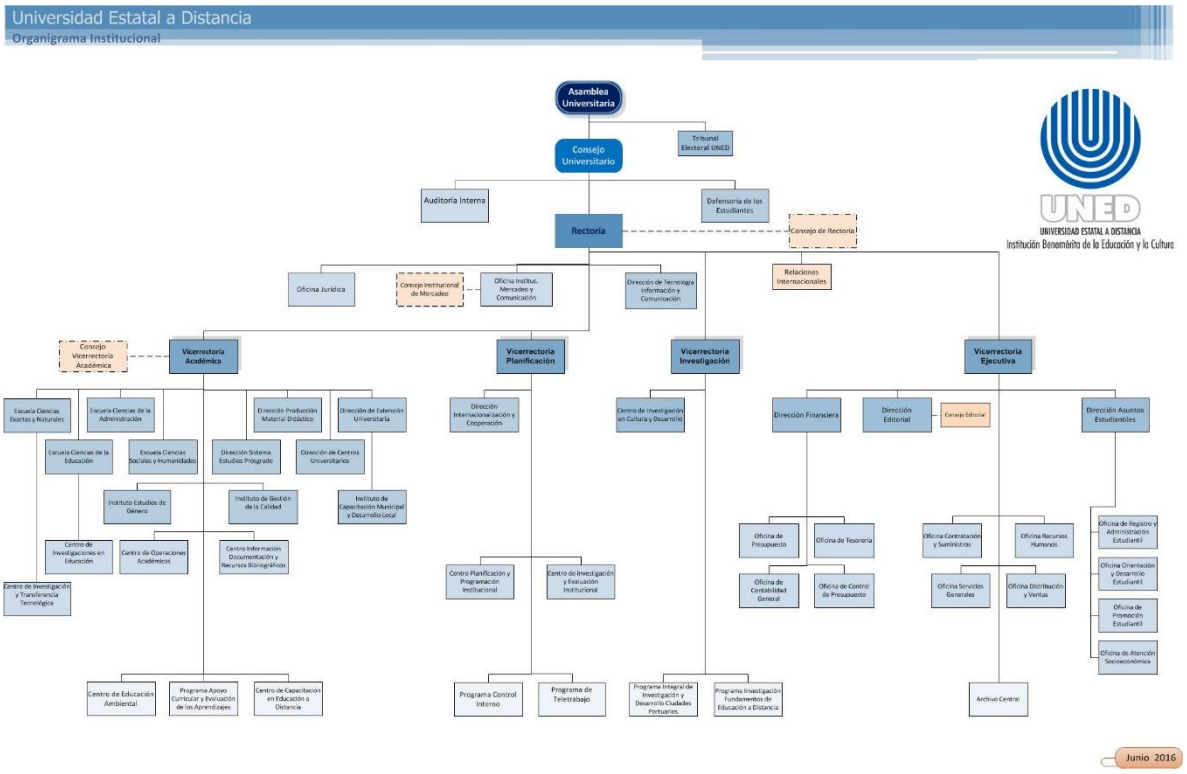
Aspecto detectado	Mejora propuesta
Debe modernizar los procesos administrativo–académico, que muchos se realizan en forma manual o con una tecnología obsoleta, lo que absorbe mucho tiempo sobre todo a los académicos, en detrimento de la innovación académica.	Se trabaja el Proyecto de Desvinculación a la articulación, que tiene como objetivo definir, macro-procesos institucionales y sus procedimientos. La segunda etapa es la sistematización de estos procesos para completar El Modelo de Arquitectura de Información de la UNED (MAI).
Hace falta una mayor innovación tecnológica para fortalecer la academia y el desarrollo administrativo.	Se pretende vincular todas las interrelaciones que se generan actualmente entre los sistemas y se puede identificar la necesidad de crear nuevas interfaces (conexión entre sistemas), o bien, no generar duplicación de capturas de información, sino más bien promover la compartición de la misma.
Fortalecer la capacidad tecnológica y de	Existe un Proyecto específico en el AMI.

Aspecto detectado	Mejora propuesta
conectividad de los Centros Universitarios no permite una prestación de servicios eficiente y oportuna.	Se espera que la inversión tecnológica que hace el país en este campo ayude a la UNED a potenciar su desarrollo. Adicionalmente, se están invirtiendo recursos ordinarios de la Universidad para la instalación de fibra óptica y mejorar la conectividad de los centros universitarios.
Hay que fortalecer el desarrollo tecnológico integral de la institución. Ya que existen rezagos detectados en los análisis situacionales y los diferentes diagnósticos institucionales.	Se aprobó el Plan de Desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación. Se creó la IC como instancia colegiada que da seguimiento a los requerimientos y propuestas de mejora asociadas a políticas, planes e informes externos vinculantes.
Hace falta que la Vicerrectoría de Investigación implemente estrategias de seguimiento para incorporar la INNOVACIÓN, que permita realizar una investigación más orientada a la creación de conocimiento y que impacte a nivel regional.	La Vicerrectoría ha venido incorporando este tipo de estrategias lo que se visualiza en POA s anteriores e Informes de Labores institucionales.
De los Lineamientos de Política Institucional se desprenden entre otros dos aspectos estratégicos que hay que fortalecer aún más son la calidad académica y la modernización de la educación a distancia.	Se trabaja en una propuesta de un sistema de calidad. Y es parte de la temática que está presente en nuestro próximo plan de desarrollo institucional. 2017-2021
Hay que seguir fortaleciendo dos aspectos concatenados que son la regionalización y el desarrollo de los Centros Universitarios.	**Análisis situacional de los Centros Universitarios y regionalización universitaria.** Cabe destacar que los **Centros Universitarios** son estratégicamente importantes ya que es en ellos donde se

Aspecto detectado	Mejora propuesta
	desdobla **toda la actividad académica (Docencia- Investigación – Extensión)** de la universidad. Asociado a este proceso se trabaja una conceptualización de regionalización como método de desarrollo; sin duda, la UNED es la universidad que tiene más cobertura a nivel nacional, lo que se convierte en un reto y un desafió, pero a su vez en su mayor ventaja comparativa y competitiva, a pesar de los pocos recursos financieros que recibe. La Universidad está reformulando su Plan de Centros Universitarios en el que se pretende fortalecerlos creando condiciones en cuanto a Infraestructura física, tecnológica y formando y capacitando al recurso humano que posibilita el desarrollo académico en cada uno de los Centros Universitarios. Con estas acciones se pretende consolidar un proceso de regionalización, entendido este como una metodología de desarrollo fundamentada en un efectivo proceso de desconcentración que permita a los Centros Universitarios funcionar como nodos, polos que dinamicen el quehacer de la universidad en las comunidades y regiones nacionales consolidando el quehacer de la Universidad en esos espacios geográficos estratégicos contribuyendo y coadyuvando en su desarrollo.

5. Estructura Organizativa.

Organigrama Estructural de la UNED



6. Estructura Programática del Plan-Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto asignado por Programa Presupuestario en el 2017.

6.1. Presupuesto asignado por programas

COD	PROGRAMA	MONTO ASIGNANDO	
1	DIRECCIÓN SUPERIOR Y PLANIFICACIÓN	¢	6.211.642.293,00
2	ADMINISTRACIÓN GENERAL	¢	13.922.917.834,00
3	VIDA ESTUDIANTIL	¢	2.713.732.683,00
4	DOCENCIA	¢	22.828.379.564,00
5	EXTENSIÓN	¢	3.675.527.694,00
6	INVESTIGACIÓN	¢	1.849.625.997,00
7	PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES	¢	5.567.882.369,00
8	INVERSIONES	¢	551.700.000,00
9	ACUERDO DE MEJORA INSTITUCIONAL	¢	16.225.973.190,00
	TOTAL	**¢**	**73.547.381.624,00**

6.2.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 2017 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	Programa Agenda Joven
16	Consejo de Becas Institucional

Subprograma 02 Planificación

12	Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones
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 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

02 Becas de estudios de postgrado para funcionarios universitarios
03 Compromisos del Fondo del Sistema

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
43 Comisión Institucional Sobre Discapacidad y Accesibilidad (CIAD)
80 Oficina de Promoción Estudiantil
81 Fondo Solidario Estudiantil
82 Programa de Arte
83 Programa de Deporte
84 Programa de Recreación

Subprograma 02 Actividades Estudiantiles

01 Federación de Estudiantes, FEUNED

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Vida Estudiantil

13 FEES- Fondo de movilidad estudiantil

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 ECSH
54	Plan Mejoras ECE
55	Plan Mejoras SEP
90	Programa de Gerontología
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	SAN ISIDRO
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	PAVON
36	TALAMANCA

37 ACOSTA

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
50 Dirección de Extensión Universitaria

Subprograma 10 Fondo Sistema Área Extensión

20 Fortalecimiento del idioma inglés para estudiantes y funcionarios de la UNED
21 Coordinación de líneas estratégicas descentralizadas

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

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 Vídeoconferencia

Subprograma 02 Producción y Distribución de Materiales

65 Dirección Editorial
67 Oficina de Distribución y Ventas

8. INVERSIONES

Subprograma 01 Inversiones

70 Inversiones

Subprograma 02 Fondo del Sistema

04 Nuevas Tecnologías de Información

9. ACUERDO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL, AMI

Subprograma 01 Gestión Administrativa

01 Gestión Administrativa del AMI
02 Salvaguarda Indígena
03 Salvaguarda Ambiental
06 Apoyo a las Iniciativas AMI
07 Infraestructura

Subprograma 02 Iniciativas del AMI - UNED

01 Red de Centros Universitarios para la innovación y el desarrollo local y nacional
02 Centro de Gestión de Cambio y Desarrollo Regional: CeU de Cartago
03 Centro de Gestión de Cambio y Desarrollo Regional: CeU de Puntarenas
04 Mejorar la equidad de acceso de los estudiantes a los recursos de aprendizaje digitales y en Internet
05 Diversificar la oferta académica de ingenierías
06 Formación y capacitación para el fortalecimiento del modelo de educación a distancia
07 Diversificar y ampliar la producción multimedia digital y en Internet
08 Fortalecer la producción, la investigación y la experimentación para el desarrollo tecnológico y de la innovación en la UNED
09 Sistema de información para el apoyo a la toma de decisiones y la gestión

7. Marco Estratégico Institucional

7.1 Visión

(Aprobada por el Consejo Universitario en acta No. 1526-2001 del 17 de agosto del 2001).

La UNED será líder en los procesos de enseñanza y aprendizaje a distancia que emplean de manera, apropiada y mediados pedagógicamente, tecnologías y otros medios de comunicación social.

Formará personas para pensar y actuar de forma crítica, creativa y autónomamente, y, así desempeñarse con éxito en el contexto auto-instruccional.

Promoverá para ello, la búsqueda continua de la excelencia y la exigencia académica en sus quehaceres fundamentales: docencia, investigación, extensión y producción de materiales didácticos, para alcanzar los niveles educativos superiores deseados en condiciones de calidad, pertinencia y equidad, acordes con las demandas de los diversos grupos de la sociedad costarricense.

Su función académica será conceptuada, esencialmente, como una función de creación, reacción, transmisión y democratización del conocimiento.

Participará de manera protagónica en el desarrollo del país teniendo como meta insertar al graduado en su medio social para que busque formas de convivencia solidarias y tolerantes, el fortalecimiento y ampliación de la democracia y, el respeto al medio ambiente.

7.2 Misión

(Aprobada por el Consejo Universitario en acta No. 1526-2001 del 17 de agosto del 2001)

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) es una institución de carácter público 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 medio 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.

7.3 Principios éticos y valores institucionales

En el proceso de desarrollo institucional se promueve el apego a los principios éticos contenidos en el "Manual de Principios Éticos", aprobado por el Consejo de Rectoría en su sesión 1599-2009, artículo VI, del 16 de setiembre del 2009. Asimismo se definen valores institucionales que surgen del pensamiento filosófico que inspiró y guía la consecución de la misión y visión de la Universidad, reflejan las creencias compartidas y conductas propias de nuestra cultura organizacional y condicionan las actuaciones de las personas que conforman la Institución.

El Manual de principios éticos define los valores de responsabilidad, respeto, solidaridad, pluralismo y tolerancia, compañerismo, sentido de pertenencia, eficiencia y transparencia–honestidad. Igualmente, hace referencia a la comunicación y al trabajo en equipo como acciones que requieren del desarrollo de un conjunto de valores para que se realicen de manera adecuada.

7.4 Valores

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

Equidad: Implementación de las condiciones para ofrecer a la población acceso, permanencia y éxito académico, con igualdad de oportunidades y la eliminación de cualquier tipo de discriminación.

Inclusión: Ofrecer opciones a las diversas poblaciones, actividades y áreas geográficas con mayor riesgo de ser excluidas de los beneficios de la educación superior, con procesos de enseñanza adaptados a la diversidad de necesidades educativas.

Compromiso: Brindar una oferta académica pertinente que incorpore, a través de la adecuada mediación pedagógica, los avances científicos y tecnológicos que experimenta la humanidad y contribuya en la formación integral del profesional, donde la preparación académica se complementa con la inclusión de ejes transversales (medio ambiente, diversidad cultural, derechos humanos y equidad de género)2 en

respuesta a las necesidades educativas de los estudiantes y el desarrollo de la sociedad en general.

Para abordar este tema se propone que un equipo integrado desde la Vicerrectoría de Planificación, desarrolle una estrategia orientada a eliminar aspectos de fraude y corrupción y a logre una gestión basada en valores, calidad y sanos ambientes de trabajo, que contenga los siguientes aspectos:

Cuando se contrate un funcionario se incorpore en la documentación, un apartado de compromiso con la ética y los valores institucionales existentes.

Que se incorpore el tema en los cursos de inducción universitaria.

Que la Oficina Institucional de mercadeo y Comunicación realice un proyecto de difusión sobre la ética y los valores institucionales.

Ejes Transversales

Los ejes transversales fueron aprobados en la moción 8 del segundo congreso universitario "Por un cambio con participación real" (Celebrado del 9 al 11 de noviembre del 2000).

Criticidad: Actuación fundamentada en procesos de reflexión y la experiencia para la construcción del saber, orientada a lograr en la comunidad universitaria el mayor desarrollo intelectual.

Creatividad: Construcción de actividades de raciocinio e imaginación para la creación y mejora de instrumentos de mediación pedagógica, servicios, además de proyectos académicos y administrativos innovadores.

Innovación: Proceso que permite el mejoramiento continuo del quehacer universitario y sus resultados a partir de la investigación, la generación y la aplicación del conocimiento.

Eficiencia: Se enfoca a los recursos institucionales (humanos, equipamiento, infraestructura física y tecnológica), para ser aplicados de la mejor manera posible. ¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz?

Excelencia: Calidad superior que hace a las personas o a las cosas dignas de singular alcance. Involucra la calidad de ideas, principios y actuaciones de quienes, como

comunidad universitaria, se sitúan habitualmente por encima del simple cumplimiento material y rutinario de su deber.

7.5 Factores clave de éxito para el quinquenio

Los Factores clave de éxito fueron aprobados por el Consejo Universitario, Sesión Nº. 1722-2004, Art. III, inciso 10).

Cobertura

Debe entenderse como la cobertura –en términos de acceso—, la equidad –en términos de igualdad de posibilidades, facilidades y derecho al conocimiento—y la excelencia –en términos de calidad—como características esenciales de la oferta de productos y servicios que la UNED brinda a sus estudiantes, a las comunidades y al país, especialmente a los sectores sociales menos favorecidos.

Pertinencia y excelencia de la oferta académica

La oferta académica debe ser acorde con las necesidades tanto del entorno como de la sociedad, con calidad y rigor académico, de forma que promueva una formación humanista, crítica, creativa y de compromiso con la sociedad, el medio ambiente y el bien común.

Permanencia y éxito del estudiante

Debe entenderse como propiciar las condiciones que le permitan al estudiante adaptarse e identificarse con el sistema de educación a distancia de la UNED, mediante diversos mecanismos tales como la orientación y desarrollo estudiantil, la atención socioeconómica y la promoción estudiantil entre otros.

Integración, diversificación y mejoramiento en la producción de materiales didácticos.

Comprende la utilización de diversos apoyos para el proceso de enseñanza – aprendizaje a distancia, acordes con los estilos de aprendizaje, el nivel de dificultad de las asignaturas, el carácter auto instruccional y las condiciones y características de los estudiantes.

Desarrollo de la investigación.

Se entiende como el compromiso institucional con la sociedad costarricense, que se manifiesta mediante la generación, renovación, ampliación y aplicación del conocimiento, orientado al mejoramiento de la docencia, la extensión y el quehacer institucional, sin dejar de lado las investigaciones que contribuyen al desarrollo nacional.

Desconcentración de los servicios académicos y administrativos tanto a nivel nacional e internacional.

Debe entenderse como ofrecer más servicios académicos y administrativos de calidad, en forma oportuna y con más posibilidades de acceso para el estudiante.

Modelo estratégico de gestión

Consiste en mejorar e implementar el modelo de gestión, tanto en el ámbito administrativo, logístico y financiero, para brindar un servicio ágil y eficiente a los estudiantes, que a la vez permita generar información que apoye la toma de decisiones estratégicas.

Sistemas de información y comunicación

Constituyen la plataforma para apoyar tanto los servicios administrativos como académicos, que facilitan la comunicación e interacción con el estudiante, además de otros servicios de apoyo, dentro de un sistema de educación que trasciende las barreras de tiempo y espacio.

Compromiso del funcionario de la UNED

Debe entenderse como el cambio hacia una actitud de compromiso del funcionario con la Universidad, y de ésta con el desarrollo de las competencias de sus funcionarios.

Mercadeo y divulgación institucional

Comprende las acciones institucionales que se realizan para que la sociedad costarricense y en general, conozca y valore la educación a distancia, el quehacer de la UNED y los servicios que ésta ofrece a la sociedad.

7.6 Lineamientos de Política Institucional 2015- 2019

Este Plan Operativo Anual 2017 vincula los objetivos y metas con estos Lineamientos de política Institucional.

CAPÍTULO UNO:
EL CONTEXTO ACTUAL DEL MUNDO Y DEL PAÍS

I Introducción

La razón de ser de toda universidad, especialmente en las sociedades actuales, es la generación de conocimiento. La universidad produce nuevo conocimiento a través de la investigación científica y lo recrea dinámicamente y enriquece por medio del ejercicio docente y en el diálogo con la sociedad a través de las actividades y programas de extensión. Pero, además, su contribución se diversifica por medio de sus aportes al pensamiento humanista y la creación artística. En ese sentido, la universidad recibe de la sociedad un mandato especial: la de ser crisol que cultiva y aporta al desarrollo de la ciencia, el pensamiento y la creación estética. Siendo esa la responsabilidad fundamental que se le atribuye, es también su deber difundir y socializar ampliamente sus logros y realizaciones, y enriquecer su propio trabajo desde el diálogo respetuoso y la colaboración con el resto de la sociedad y con los distintos sectores que la conforman.

Este capítulo de ***Lineamientos de política institucional*** destaca y caracteriza algunas de las principales tendencias globales y nacionales que en el momento actual ejercen presión sobre el quehacer universitario, tendencias cuyos alcances han sido contemplados en forma prioritaria para la elaboración de las directrices que se detallan en las páginas siguientes y deben tenerse en cuenta para el diseño de sus aplicaciones. En particular, los temas que aparecen a continuación responden a procesos que se han manifestado o intensificado en el período que ha transcurrido desde la elaboración de los lineamientos vigentes hasta el final del 2013, y que –por tanto- originan un cambio de dirección en la trayectoria de la Universidad en los próximos años.

II La crisis ecológica y la búsqueda de nuevos modos de vivir

El final del segundo milenio de nuestra era y el inicio del tercero han traído consigo un cuestionamiento de fondo respecto de algunas de las tendencias centrales en la historia de la especie humana, especialmente en lo que a la civilización occidental se refiere. Desde que se estableció la agricultura como modalidad dominante de vida hace

unos 10 000 años, ha prevalecido, con diversos matices en distintas culturas y diferentes épocas, el afán por dominar y explotar la naturaleza, la cual se consideró que debía ceder ante el avance de la civilización; actitud que se reafirma -especialmente en occidente- en los últimos dos mil años y que cobra mucho más impulso cuando la Revolución Industrial y el capitalismo moderno aceleran y profundizan el proceso de dominio y explotación de la naturaleza. Este modelo civilizatorio comenzó a ser cuestionado en forma sistemática, de forma especialmente clara a partir de los 8 años sesentas del siglo pasado, cuando se hicieron notar de manera inconfundible algunas de las consecuencias negativas de un proceso que hasta ese momento se había calificado con pocas reservas como positivo, el cual generalmente ha sido representado teóricamente con base en el concepto de desarrollo. La profundización en esta crítica ha culminado en la última década con el reconocimiento generalizado de que las actividades humanas no solo destruyen el entorno que sustenta nuestra existencia, sino que están causando trastornos climáticos de una intensidad y velocidad sin precedentes, cuyas consecuencias son aún desconocidas.

Esta toma de conciencia en cuanto a los límites de la naturaleza y la presión insostenible que nuestra civilización coloca sobre ésta, tiene lugar al mismo tiempo que se despliega una transformación filosófica de gran alcance, en que distintas corrientes de pensamiento convergen para posibilitar una nueva visión del ser humano y del universo. En el mundo occidental, los inicios de este proceso se pueden rastrear en los planteamientos de la física que desde el siglo diecinueve habían comenzado a arrojar dudas sobre la certidumbre y que desembocan en la nueva visión del universo constituida por la mecánica cuántica y la relatividad a principios del siglo veinte. Poco después surge una corriente organicista en la biología, que busca entender a los seres vivos en términos de su lógica organizativa, con lo cual vuelve al escenario occidental la antigua idea de los sistemas complejos como totalidades que son mucho más que la suma de sus partes. Con el correr del siglo, esta revolución epistémica se fortaleció y ramificó para dar sus frutos en manifestaciones tan variadas como la cibernética, el estructuralismo, la teoría de sistemas, la dinámica de redes, la complejidad y el caos, además de dar lugar al nacimiento de nuevas áreas del saber cómo la ecología. El nuevo pensamiento que surge así se nutre de otras tradiciones que de por sí contienen un elemento ecológico –entre ellas el budismo y algunas de las cosmovisiones de los pueblos originarios americanos- y se incorpora a la dinámica de los movimientos políticos y culturales que buscan alternativas al concepto dominante de desarrollo.

Esto ha animado un debate científico y epistemológico sumamente rico en relación con la transición desde el paradigma mecanicista, dominante en el mundo occidental desde el nacimiento de la ciencia moderna, a nuevos planteamientos que reconocen las profundas interconexiones entre la cultura humana y lo natural, y los procesos de creación y transformación en que estamos inmersos. Estas nuevas tendencias concentran un mayor interés en las ciencias de la vida a la par de la física, pero además incentivan la emergencia de nuevos modos de pensar, de sentir y de actuar.

El pensamiento ecológico, tal y como se ha manifestado en el mundo occidental y en otras tradiciones, se ha convertido hoy en día en una herramienta esencial para la supervivencia de la humanidad. El escenario que actualmente enfrenta a esta última es tanto desolador como amenazante: a la contaminación que se infiltra en todos los ecosistemas, las extinciones masivas de especies, y el agotamiento de los recursos –incluidas, ante todo, las reservas de agua y los yacimientos de petróleo-, se agrega la presión por alimentar a una población que ya sobrepasó los siete mil millones, con una capacidad agrícola y pesquera reducida por el desequilibrio de los ecosistemas, sujeta a las consecuencias de las anomalías climáticas y entorpecida por problemas políticos y distributivos. Los retos planteados por estos problemas se agudizan en el marco de una insostenible desigualdad económica en muchas sociedades, y de un sistema de producción y consumo basado en la explotación, la concentración y el despilfarro de los recursos, de manera que el crecimiento económico a corto plazo se contrapone al bienestar futuro. Está claro, asimismo, que la matriz energética en que se basan las sociedades capitalistas está al borde del colapso.

La humanidad en el día de hoy se encuentra en una situación paradójica: por una parte, equipada con herramientas de un poderío antes desconocido, que le permiten intervenir en el funcionamiento mismo de la vida (aunque a veces sin comprender a fondo los procesos involucrados); y por otra, atrapada en una lucha por sobrevivir a las consecuencias de sus propias acciones, con un sentido ético y una capacidad de convivencia muy rezagados respecto de sus logros tecnológicos. Estas contradicciones solo pueden ser superadas por medio de una combinación de conocimiento, sensibilidad y compromiso emocional, enmarcada en instituciones y relaciones sociales basadas en la justicia y una racionalidad orientada a la preservación de la vida de la naturaleza y, dentro de ésta, la vida humana.

Frente a esta problemática se presenta una amplia gama de posiciones. Aparte de una minoría que prefiere mantener una actitud de negación, algunos otros sectores sostienen que las innovaciones tecnológicas harán que sea posible prolongar el modo

de vida actual con mínimos ajustes. En el polo opuesto, un grupo no despreciable considera que los trastornos eco sistémicos ya han pasado de un punto crítico y que la especie humana está irremediablemente condenada a desaparecer en el corto o mediano plazo. Entre estos extremos se encuentra una variedad de posiciones, desde las que buscan la solución en un cambio de sistema económico, hasta los que creen que la supervivencia de la especie solo será posible ante una transformación radical de la existencia humana en todos sus aspectos.

Asumiendo su responsabilidad como instituciones que deben aportar al desarrollo de una conciencia crítica y lúcida en la sociedad, las universidades públicas deben abarcar esta problemática en toda su extensión y complejidad, dándole prioridad en sus políticas académicas y replanteando su gestión y sus acciones con el fin de tenerla en cuenta. Entre las instituciones de educación superior del país, la UNED tiene una responsabilidad especial en este sentido, tanto por su compromiso con los sectores de la población más expuestos al riesgo y con menos acceso a los centros de poder, como por la vocación ambiental que desde sus orígenes la ha caracterizado y el reconocimiento social adquirido como institución benemérita, la cual debe contribuir a transformar aspectos de la cultura que limitan la sana y equilibrada convivencia humana.

Lineamiento 1

La UNED asume el compromiso de incorporar la reflexión y estudio sobre la problemática ambiental como componente prioritario en todas las facetas de su pensamiento y su quehacer, promoviendo la construcción de una visión del mundo que priorice las interrelaciones e interacciones de la vida en el planeta, y ubique al ser humano en ese contexto y como parte de tales interrelaciones, con los deberes y responsabilidades que emanan del reconocimiento de esa situación. Reconociendo que todo esto plantea un desafío civilizatorio fundamental, como también un grave riesgo para la vida en el planeta, este núcleo filosófico debe convertirse en el punto de articulación de los ejes transversales. La UNED asume así una renovada cosmovisión, que supere el tradicional enfoque antropocéntrico, a favor de un posicionamiento biocéntrico, de forma que los seres humanos y sus sociedades sean visualizados como parte del complejo entramado de la vida sobre nuestro planeta.

Lineamiento 2

La UNED orientará esfuerzos de investigación y de extensión hacia la búsqueda, elaboración y ensayo de alternativas de desarrollo ambientalmente viables y

éticamente fundamentadas. En el caso de la investigación estos esfuerzos abarcarán el análisis y la crítica de los modelos de desarrollo vigentes y la búsqueda de alternativas, incluyendo el estudio de sistemas socio-ecológicos complejos y la búsqueda de opciones de mitigación. En el caso de extensión enfatizará el involucramiento de las distintas comunidades, sectores y regiones del país, y la promoción de nuevas actitudes y comportamientos tanto a nivel individual como colectivo. La universidad hará llegar sus conclusiones y sus propuestas a los poderes del Estado.

Lineamiento 3

En el área de la docencia, la UNED abordará la problemática ambiental tomando en cuenta, al menos, los siguientes aspectos y posibilidades:

a) en los contenidos de las asignaturas y en las estrategias didácticas, desarrollará el pensamiento biocéntrico, sistémico, holístico y complejo que conduce a la comprensión de las interrelaciones e interacciones que rigen la vida en el planeta; y

b) Tomará en cuenta la problemática ambiental como uno de los aspectos principales dentro de una propuesta destinada a brindar una formación integral en todas las áreas disciplinarias, a fin de promover una sólida ética ambiental, un cambio de actitud ante la naturaleza y la vida y la permanente búsqueda de alternativas de solución que contribuyan a enfrentar y superar las graves amenazas a la naturaleza.

Lineamiento 4

En su gestión administrativa, la UNED partirá del reconocimiento de que la naturaleza y el planeta son finitos, y que esto debe ser tenido en cuenta en el propio funcionamiento de la institución, la cual ha de caracterizarse por una sólida ética ambiental y la promoción de comportamientos, actitudes y formas de gestión que superen los mínimos que la normativa nacional e internacional establecen, de manera que se convierta en un ejemplo para la institucionalidad del país.

III El cambio sociocultural y el diálogo intercultural

Las sociedades actuales, como también la sociedad costarricense, viven un proceso de profundos cambios en el ámbito de lo social y lo cultural. Grandes mutaciones se registran en relación con instituciones fundamentales de la modernidad como la familia y la religión, cuando al mismo tiempo la educación –o sea la institución de la escuela-

atraviesa cambios muy importantes. Con todo ello, diversos sistemas de poder que actúan como mecanismos básicos de normativización –el caso de la familia tradicional, la religión y la escuela- enfrentan retos importantes que cuestionan su eficacia como sistemas de control social.

Al mismo tiempo, las sociedades se vuelven más diversas y heterogéneas, emergen nuevas expresiones culturales o se visibilizan expresiones culturales tradicionales que anteriormente permanecían invisibilizadas, así como nuevas sensibilidades sociales y una miríada de nuevas construcciones identitarias. Los grandes impactos derivados de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones propician complejos procesos de interrelación entre diversas sociedades, pueblos y culturas. Es un mundo a la vez más diverso y complejo, más dinámico, cambiante y cosmopolita, en el que, sin embargo, al mismo tiempo se revalora lo local e inmediato como espacio donde preservar relaciones sociales relativamente estables y predecibles. Esto, que posee una faceta seguramente positiva, también conlleva el riesgo de propiciar nuevas formas de tribalismo e intolerancia, incluso como reacción ante la perplejidad y la angustia que despiertan todos estos cambios, tan radicales como acelerados. Todo lo cual tiene lugar, paradójicamente, en un contexto donde el predominio de determinados intereses económicos intenta imponer ciertas expresiones culturales –principalmente vehiculizadas a través del consumo de masas- que tienden hacia la uniformidad y homogenización.

Lineamiento 5

La UNED generará conocimiento en forma activa desde la investigación, a fin de brindar luz sobre los procesos de cambio sociocultural, profundizar en su comprensión crítica y rigurosa, y contribuir propositivamente en la construcción de una sociedad más inclusiva y justa, asentada en una cultura de paz, respeto, diálogo y plena vigencia de los derechos humanos.

Lineamiento 6

Los diversos programas docentes de investigación y de extensión universitaria propiciarán el desarrollo de capacidades en el estudiantado de la UNED y, en general, en la sociedad costarricense, para la reflexión crítica, independiente y propositiva frente a los desafíos culturales de sociedades complejas y heterogéneas, que propicien la vigencia de los derechos humanos, la igualdad y equidad de género, el respeto a la diversidad cultural en la multiplicidad de sus manifestaciones, el cultivo de la paz y el más amplio y respetuoso diálogo intercultural y de saberes.

Lineamiento 7

La UNED promoverá, en todas sus instancias y niveles, espacios de debate, reflexión, formación y capacitación que fortalezcan el diálogo intercultural y el diálogo de saberes, el respeto frente a las diversas y complejas dinámicas culturales actuales y la búsqueda de nuevas opciones institucionales que propicien una sociedad más inclusiva.

Lineamiento 8

La normativa institucional, incluyendo aquella que tiene que ver con la población estudiantil, deberá modificarse a fin de adaptarla en forma flexible a las exigencias que plantea la pluralidad de las sociedades humanas actuales, en particular en lo que atañe a la sociedad costarricense, con el fin de propiciar que la organización institucional y su funcionamiento, se asiente en criterios de respeto, inclusión y equidad.

IV La crisis económica y la reestructuración de las economías

A partir de la crisis económica internacional de los años setenta del siglo XX, y como un movimiento que inicia en el decenio de los ochentas y se acelera en los noventas de ese siglo, la economía capitalista mundial, así como las economías nacionales, entraron en un proceso de profunda reestructuración que ha traído consigo grandes cambios y ha tenido vastos impactos en las sociedades alrededor del mundo. Usualmente estos procesos reciben el nombre de globalización, con lo que se quiere identificar la ampliación y profundización de los nexos económicos y financieros entre las economías nacionales a escala mundial.

En realidad, se han dado más bien procesos de transnacionalización de la producción, la cual tiende a quedar organizada en forma descentralizada, en redes –potencialmente mundiales- conformadas por múltiples nodos situados en distintas ubicaciones geográficas, bajo el control de grandes corporaciones. Paralelamente se ha dado una efectiva globalización financiera, asociada a corrientes de capitales financieros de existencia electrónica y contable, los cuales se mueven de continuo y de forma instantánea alrededor de la geografía planetaria. Así, el capitalismo del siglo XXI asume, de forma cada vez más clara, un énfasis financiarizado y una fuerte impronta especulativa, lo cual lo hace proclive a ciclos de auge y derrumbe, que han venido manifestándose de forma repetitiva a lo largo del último cuarto de siglo, alcanzando un clímax con motivo de la crisis económica mundial que empezó en 2007.

En su conjunto, estos procesos han debilitado los Estados nación, cuya capacidad de maniobra para el manejo de sus economías y sociedades se ha visto disminuida. Nuevos poderes, que no son electos democráticamente y actúan en la penumbra, tienen un poder inmenso que afecta significativamente el devenir económico de los países e incluso de regiones enteras. Una de las más serias consecuencias que esto ha tenido, es la concentración del ingreso y la riqueza, y, por lo tanto, el ahondamiento de las desigualdades sociales, que es un fenómeno que se manifiesta en muchos países –incluso muchos de los más ricos- y el cual aquí en Costa Rica asume características bien definidas.

Lineamiento 9

Las actividades académicas sustantivas de la Universidad tomarán en cuenta los procesos de reestructuración económica, desde las siguientes perspectivas de trabajo:

a) la generación de propuestas de política pública que reduzcan los riesgos asociados a tales movimientos de reestructuración y contribuyan a recuperar capacidad de maniobra y decisión autónoma y soberana del país;

b) el acompañamiento y fortalecimiento de las organizaciones ciudadanas que buscan construir alternativas humanizadoras, soberanas, solidarias, respetuosas y amigables con el ambiente y democráticas;

c) la gestación de alternativas empresariales y de producción que concedan una posición económica más sólida al país, con la incorporación de conocimiento y alto valor agregado, respetuosas del ambiente y la ecología, y que promuevan la equitativa distribución de la riqueza y el ingreso.

Lineamiento 10

Las actividades de investigación de la universidad tomarán en cuenta entre sus temas de interés prioritario, la indagatoria científica sistemática y rigurosa en relación con las realidades de los procesos de reestructuración económica, para aportar conocimiento crítico y fundamentado, que también brinde insumos provechosos para la formulación de políticas públicas, la reorientación de las estrategias nacionales de desarrollo y la formulación de alternativas económicas y productivas viables y novedosas.

Lineamiento 11

Los programas docentes y de vida estudiantil de la universidad, incluyendo los materiales didácticos que se elaboren, enfatizarán, de acuerdo con los contextos en que se desenvuelven las personas, una formación que incentive su creatividad y capacidad para la gestación de respuestas imaginativas y flexibles frente a una realidad económica cambiante, y las capacite para emprender procesos continuos de estudio, actualización y perfeccionamiento. Asimismo, esa formación enfatizará un espíritu cívico, crítico y participativo, que capacite para el enjuiciamiento fundamentado de las estrategias económicas seguidas por el país y la búsqueda de alternativas superadoras

Lineamiento 12

Frente a los desafíos que plantean los procesos de reestructuración económica, los programas de extensión universitaria promoverán el pensamiento crítico frente a las estrategias económicas en aplicación, asentado en una ética solidaria y de responsabilidad cívica. Incentivarán el desarrollo de mayores destrezas técnicas y productivas y la capacidad organizativa como instrumento de resolución de problemas de las comunidades, regiones y sectores, y de la colectividad en general.

V La crisis de los sistemas políticos y la renovación de la democracia

En los últimos decenios se han observado cambios profundos en el mundo de la política. Es un fenómeno de alcances prácticamente mundiales, que se resume en dos tendencias centrales: el descrédito cada vez más extendido que sufren los sistemas políticos y la institucionalidad democrática, incluidos los partidos políticos y los parlamentos o asambleas legislativas; y el progresivo alejamiento de la ciudadanía respecto de los partidos políticos y su agravada renuencia a participar en los procesos político-electorales tradicionales, dentro de un proceso que, sin embargo, podría estar dando lugar a la emergencia de nuevas concepciones y prácticas políticas.

Estos procesos posiblemente se relacionan, asimismo, con las tendencias hacia la individualización, en el contexto de sociedades donde las biografías personales –en lo económico, laboral y familiar- se vuelven mucho más inciertas e inestables. Sin embargo, se observa que, al mismo tiempo, emergen formas inéditas de reinvención de la política, según se manifiesta en la pluralización de los movimientos sociales y de sus reivindicaciones, lo que da lugar a un paisaje sociopolítico fragmentado y muy diversificado.

En general, las sociedades actuales –y en particular la sociedad costarricense- enfrentan el desafío de sistemas políticos cuya capacidad para responder a las demandas ciudadanas es declinante. Al mismo tiempo, se enfrenta el reto derivado de la necesidad de reconstruir el diálogo y la participación ciudadanos, indispensables para, a su vez, desarrollar y fortalecer nuevas nociones de comunidad y colectividad asentadas en lazos de solidaridad, justicia y democracia.

Lineamiento 13

Los programas de extensión de la UNED incorporarán en lugar prioritario el trabajo con comunidades y organizaciones de la ciudadanía, a fin de propiciar la educación cívica de la población y promover el desarrollo de nuevas y más ricas formas de participación

ciudadana que contribuyan a la reforma, mejora y enriquecimiento de los procesos democráticos, a una mayor eficacia y transparencia en el funcionamiento de la institucionalidad, al combate efectivo a la corrupción y a una efectiva rendición de cuentas; asimismo, estos programas deben tener efectos significativos en la gestión de los asuntos públicos, así como la renovación de las nociones de solidaridad e identidad colectiva.

Lineamiento 14

Desde la investigación, y a través de la indagatoria sistemática que contribuya a la mejor comprensión de los problemas que subyacen a esta crisis de la política y la democracia, la universidad buscará contribuir propositivamente con los cambios y reformas que sean necesarios para renovar los mecanismos de la democracia y que propicien un apropiado y eficaz funcionamiento de la institucionalidad pública.

Lineamiento 15

Los programas docentes incorporarán componentes educativos que propicien el desarrollo de una conciencia cívica solidaria e inclusiva, comprometida con la participación ciudadana en la democracia.

Lineamiento 16

La UNED se esforzará activamente por dar un ejemplo de diálogo con la ciudadanía, transparencia y rendición de cuentas, para lo cual se desarrollarán estrategias y acciones que permitan estrechar lazos con sus estudiantes, las comunidades y con los diversos sectores y regiones que constituyen a la sociedad costarricense, y por medio de las cuales se puedan poner en marcha mecanismos no tradicionales de rendición de cuentas.

CAPITULO DOS:

PRINCIPIOS MEDULARES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

I Introducción

La UNED debe iniciar la construcción de su plan global para el próximo quinquenio con una evaluación cuidadosa y profunda de los conceptos que determinan su identidad y su quehacer: el punto de arranque de esta evaluación será una exploración del significado de estos conceptos, los cuales a menudo permanecen implícitos o se expresan en términos muy vagos, y una reflexión crítica acerca de sus implicaciones. Ello debe conducir a las reinterpretaciones o replanteamientos que hagan falta a la luz de las circunstancias expuestas en el capítulo que precede y de otras que el análisis ponga de manifiesto. Es solo mediante una evaluación de esta naturaleza, compartida por toda la comunidad universitaria, que se puede evitar que desacuerdos abiertos o implícitos obstaculicen el desarrollo de la institución. Para fundamentar la discusión, este capítulo identifica los principios más importantes para caracterizar el papel de la universidad y su contribución a la sociedad, además de los que son pertinentes para delimitar la especificidad de la UNED. Se enfatiza una orientación centrada en el fortalecimiento de la calidad académica.

II La razón de ser de la UNED: creación, generación, gestión y democratización del conocimiento

La Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia1 establece dos principios que deben determinar la naturaleza de la institución: uno la define como una universidad que forma parte del sistema estatal de educación superior; el otro indica que debe especializarse en la enseñanza "a través de los medios de comunicación social" (Artículo 1). Esta definición es íntegramente retomada en el Estatuto Orgánico de la Universidad. Otros documentos posteriores, entre ellos las mociones aprobadas de los Congresos Universitarios, y sobre todo los ***Lineamientos de Política Institucional 2007-2011***, que recogen las conclusiones del II y III Congresos, reafirman y elaboran estos dos principios.

1. La Ley de Creación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) no. 6044, publicada en la Gaceta No.50 del 12 de marzo de 1977.

2. Lineamientos de Política Institucional 2007-2011, aprobados por la Asamblea Universitaria en sesión 074 del 15 de noviembre del 2007, publicados en Directrices de la UNED, Editorial EUNED, mayo del 2009.

De los Lineamientos de Política Institucional 2007-2011, se desprende claramente que la razón de ser de toda universidad es la generación de conocimiento, función que determina el papel de esta institución en la sociedad. Aunque de hecho apunta hacia el logro de la misma meta que las demás instituciones del Estado (la construcción de una sociedad más justa y ambientalmente sostenible), la universidad asume frente a las otras una misión muy específica: la asimilación, elaboración y aprovechamiento de conocimientos especializados que hoy en día constituyen una base importante dentro de los procesos de desarrollo de las sociedades, y los cuales también juegan un papel significativo en relación con el bienestar material y cultural de los seres humanos. En otras palabras, la universidad no es una agencia que lleva a cabo directamente las transformaciones sociales, lo cual sobrepasa sus posibilidades, ni mucho menos es una herramienta al servicio de las políticas del gobierno, como sí lo son los ministerios. Su cometido tiene que ver la gestación de alternativas nuevas y de elementos de juicio que brinden herramientas adicionales aprovechables por las personas, los diversos grupos sociales y las comunidades en su esfuerzo por convertirse ellas mismas en protagonistas de los procesos sociales y económicos y en creadoras de su propia cultura.

A lo largo de la prehistoria e historia humanas, el conocimiento especializado ha sido un factor esencial para la supervivencia y el bienestar de las sociedades. En las últimas décadas, el papel del conocimiento ha cobrado mayor relevancia: en la así llamada "sociedad de la información y del conocimiento", las economías dependen cada vez más de este componente. Sin embargo, los beneficios que aporta no se reducen –como algunas veces se quiere dar a entender- a los efectos económicos de la tecnología y la ciencia aplicada, sino que abarcan también la capacidad de responder a demandas complejas y difusas que ponen en juego todas las facetas de la cognición humana: la difusión de las comunicaciones digitales por amplias áreas del planeta abre vías de comunicación con actores culturales mucho más variados y distintos que los que antes eran accesibles; las crisis ecológica, económica, política y social exigen que se hagan explícitos y se replanteen valores, ideas y sentimientos inherentes a nuestra visión del mundo, muchos de los cuales hasta el momento han sido asumidos de una manera automática y en gran parte inconsciente; y la participación plena de un país en el escenario mundial solo será posible ante una cultura general vigorosa y dinámica, lo cual parece haber sido anticipado en la Ley de Creación donde se le asignan a la UNED responsabilidades que trascienden lo profesionalizante.

El otro principio que establece la Ley de Creación –la especialización en los medios de comunicación social deslinda el papel de la UNED frente a las otras universidades. La referencia a los medios debe entenderse en conjunto con el tercer objetivo que se le asigna: "Incorporar a la educación superior, con métodos idóneos y flexibles, a quienes no hubieren podido incorporarse al sistema formal universitario" (Artículo 2, c)). La tarea de aprovechar los diversos medios de comunicación social y, en el momento actual, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para la educación, no es, entonces, un fin en sí mismo, sino una vía para avanzar hacia un propósito mayor: la democratización que resulta más difícil de ser lograda por medio de las modalidades educativas tradicionales. Como consecuencia de su costo en recursos y tiempo, el conocimiento académico de alto nivel en casi todas las sociedades ha tendido a ser propiedad de las élites, y a reforzar, en consecuencia, las desigualdades culturales y económicas. La UNED nace con el propósito supremo de contribuir a revertir esta tendencia, haciendo partícipes de la generación de conocimiento a personas y sectores de la sociedad cuyo acceso a ella se dificulta o se imposibilita dentro de la modalidad presencial. El gran reto de democratización que corresponde a la UNED consiste, entonces, en convertirse en una alternativa de educación superior de excelente calidad de la manera más abierta e inclusiva posible, con especial consideración a las necesidades de las mujeres que, muy significativamente, ha sido históricamente la población que de forma principal ha aprovechado las opciones democratizantes que la UNED ofrece.

Lineamiento 17

Como Universidad, la razón de ser de la UNED es la generación, creación, asimilación, reelaboración, difusión y aprovechamiento del conocimiento académico de alto nivel en diálogo e intercambio respetuoso con los saberes tradicionales, tarea que compete a todas las áreas sustantivas y dependencias de la UNED.

Lineamiento 18

Como Universidad cuyo propósito primordial es la democratización, la UNED procurará generar conocimiento de la manera más abierta e inclusiva posible, incorporando al proceso a las personas y sectores de la sociedad que difícilmente tendrían acceso a otras modalidades de educación superior, y apoyando además a las comunidades y grupos sociales en la generación de manifestaciones propias de conocimiento.

II Orientación epistemológica

La caracterización de la razón de ser de la Universidad en los términos del primer apartado invita a preguntar qué entendemos por "conocimiento", una pregunta que trae otras en su estela: ¿qué tipos de conocimiento son competencia de las universidades? Desde la perspectiva del desarrollo de la academia: ¿a qué tipos de conocimiento habría que dar prioridad? Dado que la especialización es inevitable en el marco de la producción y gestión de conocimiento académico de alto nivel, ¿cuáles son los potenciales peligros de esta tendencia y cómo habría que contrarrestarlos?

Las corrientes dominantes de la epistemología tradicional de Occidente ofrece a la pregunta inicial una respuesta que ha sido un punto de referencia obligatorio durante muchos siglos: se considera que el conocimiento es creencia verdadera y justificada. Sin embargo, los avances científicos y filosóficos de las últimas décadas ponen a nuestra disposición elementos de juicio para cuestionar la visión implicada en esta definición y para ampliarla, con consecuencias que son cruciales para la educación en general y para la educación superior en particular. A continuación se destacan algunos de estos elementos de juicio:

a) La naturaleza en extremo problemática del concepto de "verdad", entendida como correspondencia entre un enunciado y un estado del mundo, obliga a considerar el conocimiento más bien como creencia válida: consistiría, entonces, en aquellos enunciados que han sido validados y justificados en un contexto cultural determinado. En el caso del conocimiento académico –competencia esencial de las universidades- esta validación está en manos de comunidades disciplinarias, que actúan en forma similar a los grupos de prestigio que en otras sociedades y momentos históricos tienen acceso exclusivo a los conocimientos que generan, resguardan, transmiten y emplean. En el caso del conocimiento cotidiano, la validación tiene lugar de una manera más espontánea, cuando la sociedad en general se encarga de multiplicar y diseminar las creencias que tiene por pertinentes y dignas de credibilidad. Esta visión más amplia del conocimiento no solo promueve una mayor aproximación entre la academia y sus interlocutores externos, sino que invita a una actitud cautelosa y crítica hacia las "verdades científicas", actitud que se ve reforzada por el reconocimiento de la naturaleza representacional del conocimiento (lo que conocemos no es el mundo sino solamente representaciones de él).

b) Las corrientes dominantes de la epistemología tradicional de Occidente presuponen la existencia de un punto vista absoluto, cuya percepción -al estilo de los narradores

de algunas novelas del siglo XIX – alcanza incluso las dimensiones más recónditas del mundo observado. En los últimos siglos, por la modalidad cultural imperante, este conocedor abstracto y supuestamente objetivo, generalmente refleja la perspectiva de las clases privilegiadas de Europa y es –desde luego- de sexo masculino. En realidad, no existe ningún ser cognoscente privilegiado: todo conocimiento está construido desde una perspectiva particular, que refleja las realidades en que el sujeto está inmerso en determinado momento histórico. Las epistemologías posicionadas –entre ellas las feministas- replantean el acto de conocer de una manera contextualizada, que no necesariamente niega la existencia de realidades independientes del observador. Hay, por lo tanto, un locus de enunciación que debe ser tenido en cuenta, lo cual es especialmente cierto en las ciencias sociales y las humanidades, pero a menudo también desempeña un papel importante en las ciencias naturales.

c) La revolución informática de la segunda mitad del siglo XX propició una visión de la cognición humana que estaba dominada por la metáfora de la computadora, de manera que los procesos cognitivos se consideraban como equivalentes a procesos computacionales. Esta visión, por fecunda que fuera en cuanto a la generación de tecnología, enmascaró el hecho de que en realidad la cognición humana no se parece en casi nada al funcionamiento de una máquina. A medida que el siglo se aproximaba a su fin, se hizo cada vez más obvio que la imaginación y la emoción 3 eran componentes más esenciales del pensamiento humano que el cálculo y los razonamientos. Al contrario de la distinción tradicional entre la cognición, por una parte, y la emoción, por otra, se hace imposible separar una de la otra, de manera que incluso la racionalidad extrema refleja emociones y la imaginación impulsa a las disciplinas más ceñidas a la realidad. Este viraje en la caracterización de la cognición aboga en contra de la excesiva especialización y del reduccionismo que excluye ciertas disciplinas que no se consideran como conducentes al "desarrollo", y que –por tanto- se relegan a una categoría de lujo o adorno.

El término "emoción" remite a la idea de un impulso o fuerza que empuja en alguna dirección. Grosso modo, se puede entender como una disposición de un organismo, muchas veces frente a una percepción. Hay muchos enfoques de las emociones humanas; una versión muy difundida identifica seis emociones primarias: miedo, asco, sorpresa, alegría, tristeza e ira.

d) Las últimas décadas del siglo XX presenciaron una tendencia cada vez más acentuada a estudiar la cognición en su matriz evolutiva. Este enfoque ha destacado la adaptación social como principal estrategia de supervivencia de la especie, no en el sentido de la masificación (como ocurre en las manadas que forman muchos herbívoros) sino mucho más en relación con la formación de complejas estructuras de interacción y la coordinación de papeles distintos en torno de una tarea común. En este contexto, la cognición humana se conforma como una manera de compartir mundos psíquicos, de prever reacciones, de explicar el comportamiento de otros y de influir en ellos. En la especie humana, el conocedor es tanto un individuo como un grupo social y el proceso de generación de conocimiento debe abarcar ambas dimensiones.

e) Este enfoque evolutivo conduce asimismo al reconocimiento de que el lenguaje es el pilar central de la cognición humana. En la dinámica social de los grupos, el lenguaje (entendido en sentido amplio, y no limitado al lenguaje verbal) se desarrolló como una herramienta para cimentar las relaciones y para construir en común las representaciones que se requerían para una interacción eficaz tanto en el interior del grupo como entre éste y el mundo exterior. Por tanto, el lenguaje no se puede concebir simplemente en función de la comunicación, ni tampoco como un medio para la transmisión de información, sino que debe considerarse como la herramienta cognitiva que le permite al ser humano construir intelectual y representacionalmente el mundo. Tal concepción marca un giro drástico para la educación, que ha estado acostumbrada a considerar el lenguaje como un mecanismo para "empaquetar" y comunicar contenidos, o para expresar sentimientos, pero no como el molde que ha conformado el pensamiento, la emoción y la vida psíquica.

f) Durante la segunda mitad del siglo XX, se difundieron los términos "información" y "conocimiento", a veces con escasa distinción entre los dos, particularmente en relación con la llamada "sociedad de la información y del conocimiento". En el contexto educativo, conviene insistir, ante todo, en que el conocimiento se deslinda de la información porque remite a la subjetividad: mientras la segunda consiste en estructuras de datos, que pueden ser manipuladas por procesos computacionales, la primera requiere de la experiencia (la cual hasta el momento ha sido propiedad exclusiva de los seres vivos). En el caso del ser humano, es producto de la comprensión, la cual involucra la integración de las percepciones a una estructura significativa. Conviene, además, agregar la categoría de "sabiduría" que a veces

complementa a las otras dos, entendida ésta como la reflexión general y profunda sobre el conocimiento, que lo enfoca en su dimensión ética y ontológica.

Lineamiento 19

Como base de sus procesos académicos, la UNED asumirá una visión pluralista y flexible, que tenga en cuenta al menos las siguientes características del conocimiento humano:

a) no se deriva del mundo en forma directa, sino que es una construcción, generalmente avalada por una comunidad específica;

b) esta construcción siempre refleja la posición de un conocedor individual o colectivo, influido por el contexto histórico particular;

c) se manifiesta en muchas formas, que se nutren mutuamente, y entraña siempre a la emoción y la imaginación;

d) abarca a la vez las dimensiones individual y colectiva;

e) se ha conformado predominantemente por procesos lingüísticos;

f) y se distingue de la información, por una parte, y de la sabiduría, por otra.

Lineamiento 20

La UNED se dedicará prioritariamente a la generación de conocimiento académico de alto nivel, es decir, conocimiento que aspire a lograr las más altas cotas de calidad académica. En consonancia con su naturaleza democratizadora, estimulará que las personas, comunidades y grupos sociales participen en la generación de conocimiento tanto académico como no académico o conocimiento tradicional; todos los procesos de generación de conocimiento se concebirán como un diálogo entre diferentes interlocutores.

Lineamiento 21

En todo su quehacer académico, la UNED partirá de una concepción amplia y humanista del conocimiento, en el sentido de contemplar todas las disciplinas o áreas del saber cómo componentes esenciales de la cognición, que no deben ser sacrificados

a una inevitable especialización; asimismo, procurará la integración de los conocimientos, tanto en el sentido inter y transdisciplinario y del desarrollo del conocimiento de frontera, como en la búsqueda de relaciones entre el conocimiento académico y otras formas de conocimiento, incluyendo las diversas formas de conocimiento tradicional y el derivado de la experiencia de las personas en su contexto. Las propuestas propias de la educación permanente no formal jugarán en todo esto un importante papel.

Lineamiento 22

Dada la importancia del lenguaje (en sentido amplio, no limitado a lenguaje verbal) en la cognición humana, la UNED brindará a sus estudiantes una formación integral y muy sólida para el desarrollo de las capacidades básicas del estudio académico, en particular las lingüísticas y matemáticas.

Lineamiento 23

En todo su quehacer académico, incluido el trasiego de la información, la UNED principalmente se orientará a la generación del conocimiento, y buscará asimismo, como máxima aspiración, elevar el conocimiento al nivel de la sabiduría, es decir, como un conocimiento que, más allá del saber científico en sentido tradicional, se enriquezca mediante la exploración en profundidad de las dimensiones ética, ontológica, epistemológica y estética del saber.

Lineamiento 24

En su proceso de construcción del conocimiento, la UNED debe procurar que éste se constituya en un elemento que impulse la transformación personal y sociocultural, de acuerdo con los valores expuestos en estos Lineamientos.

III Orientación pedagógica

1) La UNED como universidad a distancia

La educación a distancia supone la oferta de cursos previamente elaborados, que buscan la contextualización del contenido mediante la conversación didáctica guiada que caracteriza los materiales y dinamiza el diálogo del estudiante con su medio y con el equipo docente. Parte de una concepción cognitivista que rescata la autonomía del y la estudiante, entendiendo el aprendizaje como un proceso íntimo e intransferible, dado que la persona interpreta la información desde su propia historia. Es una modalidad educativa en la que el profesor o profesora y las personas estudiantes no siempre coinciden en el mismo tiempo y lugar, manteniendo abiertos diversos canales de comunicación real o simulada, apoyada en diversos medios didácticos, incluidos los tecnológicos. En la educación a distancia los materiales se convierten en detonadores de procesos de crítica y transformación cognitiva y epistémica por parte de los y las estudiantes, quienes son acompañados por los equipos docentes. Dentro de esta concepción amplia de la educación a distancia, no cabe la idea de un modelo –ni en el sentido de una representación coherente ni de un ideal para ser emulado- o de recetas rígidas; más bien, para lograr sus fines una institución que emplea la educación a distancia debe aprovechar con flexibilidad un amplia gama de métodos, técnicas y tecnologías.

Esta flexibilidad metodológica es precisamente el rasgo distintivo de la identidad de la universidad tal y como se encuentra plasmada en la Ley de Creación y en el Estatuto Orgánico. La motivación detrás de la fundación de la UNED no es la promoción o fortalecimiento de la educación a distancia per se, sino la ampliación del acceso a la educación superior mediante la apertura técnica y metodológica, la cual abarca –como especifica la ley- los medios de comunicación social, incluyendo las diversas posibilidades que ofrecen actualmente las tecnologías de la información y las comunicaciones. Al igual que todas las universidades, la UNED se ocupa prioritariamente de la generación del conocimiento y actúa con la necesaria flexibilidad metodológica como también recurre a diferentes medios tecnológicos, técnicas educativas y posibilidades didácticas, todo lo cual provee una variedad de medios para lograr la incorporación de personas y sectores de la sociedad que de otro modo podrían quedar excluidos de la educación universitaria.

Para el logro de su cometido democratizante, y animada asimismo por el objetivo de brindar una educación de muy alta calidad, a la UNED le conviene guiarse por un enfoque pragmático y flexible, que busque las mejores soluciones metodológicas, didácticas y tecnológicas, según los requerimientos que cada asignatura plantea y las

necesidades de los y las estudiantes, y tomando asimismo en cuenta el contexto en que éstos se desenvuelven y las diferentes características que presentan subpoblaciones específicas dentro del estudiantado. De acuerdo con lo anterior, las nuevas tecnologías se utilizarán de la forma más apropiada y flexible posible, en combinación con otras técnicas e instrumentos técnicos y didácticos, según lo demanden las condiciones reales que deben enfrentarse. De la misma forma, se introducen elementos de presencialidad en la medida en que ello sea necesario y conveniente, según los objetivos que son propios de la UNED.

Lineamiento 25

Como toda Universidad, la UNED debe dedicarse a la construcción del conocimiento a través de la docencia, la investigación y la extensión, empleando las diversas posibilidades tecnológicas, técnicas y didácticas propias de la educación a distancia para incorporar en este proceso a personas y sectores sociales vulnerables y a los cuales les es difícil tener acceso a otras modalidades educativas, con la finalidad de contribuir a la creación de una sociedad más participativa y justa.

Lineamiento 26

Al emplear los medios digitales y las tecnologías masivas para la educación a distancia, la UNED formulará políticas apropiadas y pondrá en marcha las acciones necesarias a fin de que se consideren apropiadamente las diferencias sociales, culturales y de infraestructura de sus estudiantes, con el fin de propiciar que disminuyan las brechas existentes.

2) El proceso educativo en la UNED

Durante los años sesentas y setentas del siglo pasado, la educación a distancia era concebida predominantemente de una manera tecnocrática, diseñada para lograr una gran cobertura con una marcada reducción de costos en comparación con la modalidad presencial. Esta visión educativa –que inspiró a la fundación de la UNED- estaba basada en una premisa errónea, derivada a su vez de teorías cognitivas y comunicativas muy difundidas en esa época pero que hoy día serían severamente criticadas: según ellas, la comprensión consiste esencialmente en la recepción de información, y el aprendizaje -por tanto- es pasivo y mecánico. Esta visión, por su parte, posibilita supuestamente la masificación de la comunicación educativa: una vez preparado, el material didáctico puede repartirse por igual a diez, cien o mil personas,

quienes supuestamente participarán con solo estudiarlo en la comunicación educativa y aprenderán por su cuenta sin mayor intervención.

Los años transcurridos han cambiado totalmente esta visión. En primer lugar, los avances científicos, humanísticos y filosóficos han develado las debilidades inherentes en la premisa mencionada: el aprendizaje ahora se concibe de modo "agentivo" y constructivo (según las caracterizaciones del conocimiento resumidas en el apartado anterior), como un proceso que solo puede desenvolverse en diálogo constante y que requiere del esfuerzo sistemático de todas las personas involucradas y el desarrollo de habilidades y destrezas en los y las estudiantes. En este sentido, el aprendizaje dista mucho de ser el proceso solitario y atomizado que antes se creía: la relación de las y los estudiantes, entre sí y con las diversas personas e instancias propias de la institucionalidad educativa no solo es crucial para superar la sensación de aislamiento y soledad que puede afectar a la persona que estudia a distancia, sino para proveer la dimensión social que es un rasgo intrínseco de la cognición humana.

Todo esto plantea un desafío de gran importancia para la educación a distancias en relación con el desarrollo y máximo aprovechamiento de sus posibilidades y, a la vez, la superación de diversos problemas que se visibilizan principalmente en el aislamiento, la soledad y el poco diálogo e interacción que afecta a quienes han estudiado a distancia según los métodos tradicionales de esta última.

En segundo lugar, los "medios de comunicación social" mencionados por la Ley de Creación y el Estatuto Orgánico (seguramente, por la época, la radio y la televisión) se han multiplicado para dar lugar a todos los medios digitales que hoy proliferan (videoconferencias, la multimedia, dispositivos móviles, el formato digital de los textos, la Internet y todas sus aplicaciones), los cuales han sido adoptados en todo el espectro de las instituciones educativas, con una consecuente pérdida de especificidad para la educación a distancia. Estos medios digitales ofrecen potencialmente no solo instrumentos idóneos para impulsar el aprendizaje (instrumentos entre los cuales se cuentan los procesadores de texto, los multimedios, las comunidades virtuales y las simulaciones computacionales) sino un aumento enorme en la capacidad 28 potencial de la institución para comunicarse con las poblaciones de difícil acceso que constituyen su meta prioritaria. Sin embargo, estas potencialidades deben sopesarse siempre contra las restricciones y los peligros que entrañan, que abarcan no solo a las dificultades que experimentan los estudiantes para disponer de equipo y acceso en condiciones adecuadas para el estudio, sino a las limitaciones connaturales a la cognición humana, sin dejar de considerar que en algunos casos pueden presentarse casos de adicción o una utilización poco inteligente y provechosa de las tecnologías. En

términos generales, la UNED debe partir de la suposición de que la capacidad para aprovechar bien los medios digitales aumenta a medida que se desarrollan, las capacidades académicas de los y las estudiantes, de modo que los apoyos presenciales son más importantes en los niveles iniciales, sin excluir situaciones particulares en niveles más avanzados que hagan necesario introducir algún grado de presencialidad.
En general, la UNED priorizará un enfoque pragmático, orientado hacia el mejor aprovechamiento de las diversas posibilidades tecnológicas y didácticas que potencian la educación a distancia, pero recurriendo también a la presencialidad solo cuando ello sea necesario.

Lineamiento 27

La UNED empleará la metodología de la educación a distancia de una manera innovadora y flexible, para buscar soluciones pedagógicas en función de cada contexto social, cultural y epistemológico, según la consideración de situaciones especiales de poblaciones específicas y de acuerdo con los requerimientos de su oferta académica, y se recurrirá a la metodologías presenciales solo en aquellos casos en que ello sea necesario para cumplir satisfactoriamente con los objetivos educativos y democratizantes que le son propios.

Lineamiento 28

La UNED priorizará el aprovechamiento creativo y dinámico de los medios digitales para enriquecer la formación académica, sin dejar de tener en cuenta las condiciones propias de la cognición humana, con sus limitaciones pero también con sus posibilidades dinámicas y cambiantes, según lo expuesto en estos Lineamientos. La principal aspiración y el horizonte hacia el cual moverse será la creación de condiciones para que los y las estudiantes puedan construir un ambiente de aprendizaje en mayor grado adaptado a las condiciones personales y las de su entorno cotidiano, cultural y socioproductivo.

Lineamiento 29

Los procesos didácticos de la UNED, concebidos en términos de comunicación e interlocución, deben promover siempre la participación activa del estudiantado, propiciando el desarrollo del pensamiento crítico y creativo, de una manera que conduzca a la solución de problemas y al desempeño proactivo y dinámico.

Progresivamente, se procurará facilitar que los y las estudiantes tengan la posibilidad de elegir contenidos, formatos de entrega y de evaluación, con el propósito de propiciar un aprendizaje más pertinente, de acuerdo con las condiciones personales y las propias del contexto en que se sitúan.

IV La academia

1) ¿Qué es la academia?

Se entiende por academia el conjunto de las tareas universitarias cuyo objetivo expreso es generar conocimiento y promover su difusión, socialización, apropiación y elaboración, dentro de procesos de diálogo con la sociedad –representada por los distintos sectores, regiones y expresiones culturales que la constituyen- y en interacción con los sistemas universitarios del país y del extranjero, y las diversas sociedades y regiones del mundo.

El principal conjunto de procesos que genera conocimiento en la universidad es la investigación, entendida ésta como el esfuerzo sistemático y riguroso orientado a la indagación sistemática sobre la realidad, la construcción de modelos teóricos y a la reflexión y el debate científico sobre todos los aspectos del mundo –en el sentido más amplio posible de la palabra- que puedan ser objeto del interés científico por parte de los seres humanos.

La docencia actúa como un espacio educativo con objetivos principalmente profesionalizantes, es decir, de preparación a un alto nivel tecnológico, científico o humanístico de personas que estén en capacidad de lograr un desempeño óptimo en un determinado campo laboral o papel cultural; preparación que debe entrañar al mismo tiempo, la formación y fortalecimiento de una sensibilidad ciudadana crítica, solidaria, democrática, participativa y ecológica, así como de una gran creatividad para actuar y decidir de forma flexible e innovadora frente a las demandas y desafíos que plantea una realidad dinámica, contradictoria y cambiante. En el caso de la UNED, por su condición de universidad a distancia, la producción de los diversos tipos de materiales didácticos constituye una parte esencial de la tarea docente, en cuanto su cometido principal (no exclusivo) tiene que ver con la formación profesionalizante (conducente a la obtención de un grado y título universitario) que la UNED brinda.

La extensión es, principalmente, el espacio académico por medio del cual la universidad establece procesos de diálogo, de mutua colaboración y de

retroalimentación con los diversos sectores de la sociedad, incluso aquellos que usualmente no tienen contacto con el ámbito universitario. Es, por excelencia, el espacio universitario que, en mayor grado, cultiva el diálogo entre distintas culturas y saberes y que de forma más directa contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables.

Los tres ámbitos mencionados no se dedican en forma exclusiva a las actividades de generación de conocimiento, de preparación profesionalizante y de colaboración y diálogo social; en cada uno de los tres es posible encontrar mezcladas acciones conducentes a estos tres grandes objetivos –que, por otra parte, son interdependientes-, pero en cada uno de ellos uno de los objetivos es trabajado y desarrollado con mayor énfasis. Los tres se entrelazan en torno de la generación del conocimiento, la cual no es exclusiva de la actividad investigativa sino que se impulsa también desde los procesos profesionalizantes propios de la docencia (incluida la producción de materiales didácticos) y desde los de diálogo social que tienen lugar por medio de la extensión. Por otra parte, el hecho de que los grandes objetivos son compartidos en grados diversos por los distintos ámbitos del quehacer académico establece un desafío, y a la vez crea las condiciones fundamentales, para que esos tres ámbitos se integren y colaboren entre sí de forma dinámica y fluida.

Lineamiento 30

La UNED concebirá la academia como el conjunto de procesos destinados a generar y socializar el conocimiento; a preparar a las personas para que se desempeñen como profesionales altamente calificados en distintos ámbitos productivos, sociales y culturales; a contribuir al desarrollo en las personas de capacidades cognoscitivas y éticas para lograr una mejor calidad de vida y un desempeño en sociedad más responsable y solidario; como también es parte del trabajo académico la activa promoción del diálogo de saberes y las relaciones interculturales que enriquecen el acervo de la institución y contribuyen a la construcción de sociedades más respetuosas e inclusivas. Todo ello conlleva un trabajo colaborativo e integrado entre la investigación, la docencia y la extensión.

2) La calidad académica

La calidad académica debe ser concebida en función de la caracterización de "academia" que precede. En primer lugar, el conocimiento que se genere debe ser de la mayor calidad y excelencia y reconocido como tal en las disciplinas y los campos del

saber respectivos. Para tal fin, los académicos y las académicas de la UNED deben esforzarse por publicar sus obras en los medios de difusión que correspondan, tales como revistas indexadas y libros de editoriales prestigiosas, además de presentar sus conclusiones en los foros y escenarios virtuales y reales que conforman el mundo académico.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que durante el último medio siglo la academia en la mayor parte del mundo ha sufrido un proceso creciente de burocratización, en detrimento de las necesarias y deseables creatividad y libertad. Tal burocratización se expresa en la forma de un excesivo énfasis en requisitos cuantificables –por ejemplo, el número de artículos publicados o el número de veces que un autor es citado- que a menudo dejan por fuera aspectos cualitativos -como el valor intrínseco de la obra como contribución al acervo cultural humano- y esquivan cualquier examen profundo, de una manera que tiende a igualar lo trivial con lo significativo. Para evitar este peligro, la UNED nunca debe perder de vista los criterios auténticos que se emplean para evaluar las contribuciones a las áreas del saber que desarrolla, entre ellos el rigor metodológico, la solidez de la fundamentación teórica, la coherencia del discurso y la validez de los argumentos y la calidad de la fundamentación empírica.La interpretación de estos criterios varía de acuerdo con la naturaleza de los distintos campos del saber, y debe evitarse, asimismo, cualquier intento de formular recetas y aplicarlas indiscriminadamente, sin tener en cuenta las características epistemológicas del contexto particular.

La calidad de la formación que ofrece la UNED se refleja en la capacidad de sus profesionales para desenvolverse en los papeles productivos y culturales propios de cada carrera y en el ámbito más amplio de la sociedad y del mundo. Este desempeño entraña una capacidad comprobada no solo para generar conocimiento en el área del saber en cuestión –un dominio aceptable del discurso y de las habilidades propias de la disciplina, y una comprensión adecuada de su problemática y estructura conceptual- sino también para abordar problemas generales de la sociedad con sensibilidad, compromiso y buen juicio. Por tanto, mientras por una parte la UNED debe atender a los procesos oficiales de calificación y acreditación de carreras y programas académicos, por otra debe someter a juicio crítico, desde una perspectiva cualitativa, la formación de sus estudiantes. Debe autointerrogarse sobre aspectos como los siguientes: hasta qué punto los y las estudiantes están experimentando una transformación cognitiva durante su estadía en la UNED, en oposición a un simple cumplimiento de requisitos; y hasta qué punto el proceso educativo les está capacitando para asumir un papel protagónico en el área del conocimiento en que se

gradúan. Debe plantearse, además, la meta de que las personas graduadas de la UNED puedan trasladarse a cualquier otra institución del mundo para seguir sus estudios con la confianza de estar plenamente a la altura de las exigencias intelectuales que tengan que enfrentar.

Finalmente, la calidad en el ámbito de la extensión tiene que caracterizarse en función de la riqueza del diálogo que la Universidad logre establecer con las comunidades, las distintas expresiones de la ciudadanía, las diversas expresiones culturales existente, las peculiares necesidades distintas regiones del país y con las personas, especialmente las de su población meta. Es de esperarse que este diálogo redunde en mejoras en la calidad de vida, especialmente en el área de la vivencia cultural, de las comunidades. Es importante tener claro, sin embargo, que la UNED no es una agencia para promover la asistencia económica, ni tampoco deben cuantificarse sus logros en términos de capacitaciones o servicios brindados a empresas.

Dado que la academia es el corazón de la universidad, la calidad académica debe ser el criterio guía que defina el rumbo de la UNED en el período cubierto por estos lineamientos (todos los cuales están dirigidos hacia este fin último). Mucho más que buscar el prestigio como tal, y menos el crecimiento cuantitativo, la UNED se concentrará en el esfuerzo por lograr una mejor calidad en las áreas sustantivas que componen la academia, atendiendo sobre todo a los aspectos cualitativos señalados aquí.

Lineamiento 31

La UNED centrará su atención y orientará todos sus esfuerzos durante el próximo quinquenio al logro de la máxima calidad académica posible, lo cual será asumido como un cometido que involucra a toda la institución y al que todos y todas tienen el deber de aportar, tanto quienes se desempeñan en el área académica como quienes se ubican en la parte administrativa, lo cual también demanda un gran esfuerzo de diálogo y cooperación entre ambos ámbitos.

V La autonomía universitaria y la libertad de cátedra

La autonomía universitaria fue una conquista de la sociedad costarricense en los años cuarenta del siglo pasado, consustancial a la fundación de la Universidad de Costa Rica, y posteriormente extendida a todo el sistema estatal de la educación superior universitaria. Es solo en función de los principios consagrados en esta legislación que

se puede comprender el papel y la función que el Estado costarricense encarga a las instituciones de la educación superior.

La Constitución Política en sus artículos 84 a 88 establece los alcances de la autonomía universitaria en relación con la obligación del Estado de financiar a las instituciones universitarias, así como respecto de los derechos que éstas poseen para organizarse a sí mismas y para autogobernarse, para administrar 33 su patrimonio y sus recursos, y para ser oídas en todos los asuntos que se relacionan con ellas. Estos derechos solo se pueden comprender a la luz de otras tantas responsabilidades ante la sociedad, entre ellas las de generar y proponer opciones de transformación social, especialmente las que constituyan alternativas frente a las dominantes, y de promover un discurso crítico que someta a juicio las verdades establecidas del sistema. A las universidades les corresponde entonces un papel muy importante, como entidades que contribuyen a brindar ideas críticas y propuestas innovadores que coadyuven a la construcción de una mejor sociedad.

La raíz de la autonomía universitaria está en el artículo 87 de la Constitución, el cual declara que la libertad de cátedra es el principio fundamental en que se asienta la institución universitaria pública. La libertad de cátedra, subsumida a menudo en el principio más amplio de la libertad académica, nace de la noción de que solo es posible generar conocimiento en el sentido pleno si las personas que lo hacen están libres -hasta donde sea posible- de presiones y protegidas frente a las represalias e intentos de represión que puedan acarrear las afirmaciones emitidas en el transcurso de su trabajo académico. La UNESCO la caracteriza de la siguiente manera 4:

4 Recomendación de la UNESCO relativo a la condición del personal docente de la enseñanza superior (1997)

…la libertad de enseñar y debatir sin verse limitado por doctrinas instituidas, la libertad de llevar a cabo investigaciones y difundir y publicar los resultados de las mismas, la libertad de expresar libremente su opinión sobre la institución o el sistema en que trabaja, la libertad ante la censura institucional y la libertad de participar en órganos profesionales u organizaciones académicas representativas.

Las búsqueda de la verdad constituye el motor que anima la generación del conocimiento, pero suele también resultar molesta o inconveniente para algunos sectores poderosos, quienes en muchas ocasiones han intervenido la academia para asegurar que prevalezca un punto de vista favorable a sus intereses o al menos compatible con éstos.

De acuerdo con la caracterización de academia que se ofreció en un apartado anterior, estos lineamientos conciben la libertad académica como un atributo central de todo el

quehacer académico, en la investigación, la extensión y la docencia. Existen desde luego limitaciones presupuestarias y prioridades institucionales, pero no debe permitirse que éstas cercenen la amplitud e integridad del conocimiento.

En el caso de quienes realizan tareas de investigación y extensión, este principio comprenderá la posibilidad de centrar sus proyectos en temas consecuentes con sus intereses intelectuales y con el estado actual del área del saber respectiva, de desarrollar sus trabajos con toda libertad intelectual y de contar, sobre una base paritaria y equitativa, con el apoyo institucional necesario para desarrollar sus proyectos.

En el área de la docencia, la libertad académica protege a todos los actores que ejercen la enseñanza en la educación a distancia, consagrando su derecho al pensamiento propio y a la expresión de ese pensamiento sin consecuencias negativas. En el caso de las y los estudiantes, este derecho presupone acceso a los distintos puntos de vista que circulan sobre la materia que estudian, con la finalidad de fundamentar una posición propia, además de la posibilidad de autodirigir en buena medida su proceso formativo. En el caso de los profesores y las profesoras, resguarda el derecho de criticar los puntos de vista expresados en los materiales didácticos, siempre con el respaldo de la justificación apropiada.

La docencia a distancia involucra además a los que participan en la producción de los materiales didácticos: las personas a cargo de los procesos de producción deben estar libres para ejercer una función crítica y creativa –hasta dónde su papel lo permita-, mientras que los autores deben tener siempre la posibilidad de desarrollar los contenidos definidos en el diseño curricular desde una perspectiva propia y de ser oídos en relación con las modificaciones que quieran sugerir al diseño curricular

Los límites de la libertad académica varían ampliamente de lugar en lugar según la legislación vigente en los diferentes países, pero es notorio que ésta casi siempre se concibe acompañada de exigencias y sometida a condiciones. La recomendación de la UNESCO citada anteriormente hace hincapié tanto en la contribución de la educación superior a la sociedad como en "el esfuerzo riguroso de estudio e investigación durante toda la vida" que deben realizar las personas involucradas en el trabajo académico con la finalidad de poseer conocimientos profundos y saber especializado, y en el "sentido de responsabilidad personal e institucional"5 que deben tener frente a los estudiantes y a la comunidad en general. Consecuente con esta visión, estos lineamientos proponen que el derecho a la libertad académica entrañe también deberes: por una parte la responsabilidad inherente a la autonomía institucional (la de generar para la sociedad opciones y alternativas bien fundamentadas y válidas) y por otra el deber de formación constante, rigor, actualización y compromiso en la búsqueda del saber. O sea, la libertad académica no da licencia para expresar opiniones irresponsables y sin fundamento, que no hayan pasado por el tamiz de la crítica; tampoco debe convertirse en una justificación para hacer caso omiso de las directrices de la Universidad o que se arroguen competencias que nos les corresponden. Se trata, evidentemente, de un juego complejo de equilibrios que continuamente han de rehacerse, entre las opciones personales de académicas y académicos, el deber del rigor y la fundamentación en las opiniones que se expresan y la vigencia de ciertas prioridades y directrices institucionales. No hay ninguna fórmula que pueda resolver todo eso a priori, y, en

cambio, es un proceso que necesariamente exige respeto y capacidad para dialogar. Ha de ser igualmente claro que, como bien se desprende de la jurisprudencia disponible, ni la autonomía universitaria ni la libertad de cátedra convierten a las universidades en un espacio aislado de la vigencia de las leyes, la Constitución de la República y los tratados.

5 Recomendación de la UNESCO relativa a la condición del personal docente en la enseñanza superior (1997), inciso 6. 35 internacionales suscritos por el país. También las universidades tenemos la obligación de respetar tales normativas.

Lineamiento 32

La autonomía universitaria debe interpretarse tanto en función de la libertad que posee la universidad para autoorganizarse, autogobernarse, recibir financiamiento del Estado y de otras fuentes legítimamente establecidas y definir su propio desarrollo académico, como en relación con la responsabilidad que ella adquiere en virtud de los mismos principios, para generar alternativas válidas para la sociedad, para promover el pensamiento crítico y para asegurar la diversidad y confrontación de opiniones.

Lineamiento 33

Frente al gobierno, la UNED debe hacer respetar las condiciones que la Constitución establece con respecto del financiamiento y manejo de recursos, especialmente en cuanto al rendimiento de cuentas, que debe mantenerse siempre dentro de los criterios académicos y legales de la autonomía.

Lineamiento 34

De acuerdo con el espíritu de la libertad académica, la UNED debe promover el pensamiento autónomo en el marco del auténtico debate académico, que se desarrollará sin ataduras y limitaciones externas en cuanto a sus premisas y alcances, como una confrontación argumentada y fundamentada entre diversas posiciones.

Lineamiento 35

Los académicos y las académicas de la UNED deberán interpretar la libertad académica como una fuente no solo de protección contra la interferencia externa, sino de los deberes inherentes a tal derecho: el de ampliar, profundizar, actualizar y mejorar sus conocimientos en forma permanente; y el de fundamentar y enunciar una posición

personal sobre las materias relacionadas con sus áreas de estudio y de trabajo y las de competencia general de la sociedad.

Lineamiento 36

En relación con la investigación y la extensión, la libertad académica otorga a quienes las tienen a su cargo amplias posibilidades para elegir sus temas, formular sus proyectos y desarrollar sus actividades como mejor corresponda a las finalidades académicas que persiguen; la UNED podrá establecer prioridades, preferencias y definirá los límites presupuestarios dentro de los que se trabaja, pero debe respetar siempre el principio de que los procesos de generación y socialización del conocimiento, en toda su diversidad, se justifica por sí solos en el contexto universitario.

Lineamiento 37

En virtud de la libertad académica, todos los actores en la docencia a distancia –entre ellos profesores y profesoras, autores y autoras y personas encargadas de los procesos de producción de materiales- podrán participar con la más amplia libertad en el diálogo mediante el cual se construye el conocimiento; tendrán la oportunidad de formular y desarrollar sus puntos de vista personales dentro de los límites del papel que les corresponde en el proceso.

Lineamiento 38

En virtud de la libertad académica, a los y las estudiantes se les alentará para que desarrollen su propio pensamiento, lo cual implica formular y expresar su punto de vista propio sobre los contenidos que aprenden; asimismo, dispondrán de posibilidades para elegir entre distintas alternativas de aprendizaje y especializaciones de formación.

CAPITULO TRES:
EL DESARROLLO DE LA ACADEMIA

I Introducción

Durante el próximo quinquenio, la orientación fundamental que debe guiar todo el quehacer de la UNED es el mejoramiento de la calidad académica; tal propósito debe cohesionar a todas las áreas sustantivas de la academia e integrar sus esfuerzos en una colaboración muy estrecha, y contando para ello con el más pleno involucramiento del área administrativa, cuyo apoyo es esencial. Durante la última década, la UNED ha sido escenario de muchas iniciativas de diversificación, reforma y expansión, entre las cuales se pueden destacar los rediseños curriculares, la creación de un sistema de investigación y el planteamiento de nuevas perspectivas para la extensión; ahora, debe emprender una etapa de consolidación y –cuando sea necesario- de reconstrucción de la base existente. Una parte intrínseca de esta nueva etapa tiene que ser la detección y corrección de aquellos aspectos que más obstaculizan al quehacer académico o atentan contra su calidad; este capítulo de los Lineamientos intenta colocar las bases para esta tarea, además de plantear directrices para superar las fallas y trazar caminos hacia el mejoramiento integral.

II Aspectos Generales

1) La calidad académica y la generación del conocimiento

De acuerdo con los planteamientos que aparecen en el capítulo que precede, la búsqueda de una mejor calidad académica nace del proceso de generación del conocimiento, cuya rigurosidad y profundidad redundará tanto en una mayor eficacia en la preparación que se brinda a los y las estudiantes para participar en este proceso y para desenvolverse como profesionales y ciudadanos y ciudadanas, como en una mayor capacidad para dinamizar y enriquecer los procesos culturales de la sociedad. En otras palabras, si la generación del conocimiento se tropieza o tambalea, el quehacer de la universidad como un todo se deteriora, por más eficacia que ésta tenga en sus procesos pedagógicos y administrativos.

Aunque las exigencias epistemológicas varían de acuerdo con las características de las distintas áreas del saber, se pueden destacar algunos puntos de referencia que pueden servir como criterios para mejorar el proceso de apropiación, elaboración y construcción de conocimiento. En primer lugar, más que repetir o transmitir discursos ajenos, la UNED debe esforzarse por elaborar y fundamentar contribuciones propias,

en el sentido de generar conocimientos que han sido filtrados críticamente, reelaborados, adaptados y 38 reformulados de acuerdo con el contexto y en respuesta a las demandas que la universidad enfrenta. Si se lleva a cabo sistemáticamente, esta problematización eventualmente se desarrollará hasta desembocar en el nivel de la sabiduría, tal y como ésta se caracterizó anteriormente: cuando se profundizan los conocimientos hasta develar sus fundamentos y ejes organizativos, necesariamente se abre la puerta a una interrogación de las presuposiciones éticas, epistemológicas y ontológicas que subyacen en ellos como en todo pensamiento. En segundo lugar, y en concordancia con las tendencias en la evolución del conocimiento moderno, este esfuerzo de problematización debe apoyarse en gran medida en la integración de diversas fuentes, especialmente desde perspectivas trans, multi e interdisciplinarias, con la incorporación de la investigación de frontera, con el debido reconocimiento de la diversidad de las áreas del saber humano y respeto de las metodologías correspondientes.

Lineamiento 39

En todos sus procesos de generación del conocimiento, la UNED debe hacer énfasis en la problematización, entendida en términos del análisis crítico, la reflexión y la construcción de un punto de vista propio y fundamentado, tendiente, como máxima aspiración, hacia el nivel filosófico de la sabiduría.

Lineamiento 40

En todas las áreas sustantivas de la academia, la UNED debe orientarse hacia la integración de conocimientos de una manera creativa y compleja, especialmente desde la perspectiva de la trans, multi e interdisciplinariedad y la investigación de frontera.

2) La academia: importancia del trabajo en equipo.

La concepción de la academia que proponen estos Lineamientos visualiza a la docencia, la investigación y la extensión como tres áreas sustantivas que se entrelazan y potencian mutuamente. De esta manera, su gestión compartida es la de un equipo, entendido éste como un conjunto de integrantes cuyo funcionamiento se distancia radicalmente del de un simple grupo de personas que se hayan reunido al azar. La integración como equipo significa que las personas que integran la universidad poseen plena conciencia de un fin común y comparten conocimientos y actitudes; sus actuaciones, necesariamente diversas por la complejidad de las tareas emprendidas, se complementan y entretejen, sincronizadas por una comunicación sensible y

constante, tal y como se da en el caso de una orquesta bien entrenada. De acuerdo con esta visión, las áreas sustantivas de la academia deben esforzarse no solo por mejorar su comunicación, sino por lograr que sus quehaceres sean mutuamente beneficiosos.

Lineamiento 41

Las áreas sustantivas de la Universidad deben integrarse, interrelacionarse y colaborar de una manera tal que sus acciones se complementen y potencien mutuamente para enriquecer la academia; tal integración debe abarcar no solo una comunicación más fluida, sino una mayor imbricación de sus quehaceres, todo lo cual supone avanzar hacia al desarrollo de redes que, de forma flexible, faciliten la coordinación y cooperación en todos los ámbitos y niveles académicos.

3) La internacionalización y la cooperación interinstitucional como instrumentos al servicio de la calidad académica

Por su naturaleza misma, la academia trasciende todas las fronteras y barreras culturales y políticas. La generación del conocimiento es un proceso que en potencia abarca la globalidad de la cultura humana, de modo que ni la investigación, ni la docencia ni la extensión pueden prosperar en ausencia de interlocutores externos, y cuanto más éstos representen puntos de vista ajenos más estímulo aportarán para el forjamiento de la posición propia. En sentido inverso, el reciclaje de las mismas ideas sin crítica foránea y sin diálogo con una diversidad de perspectivas, empobrece la academia y limita su desarrollo.

Ante todo, deben fortalecerse los vínculos de la UNED con otras instituciones, tanto en el país como en el extranjero. Para esto, el personal académico debe participar en las redes académicas y proyectarse en los escenarios nacionales e internacionales. La UNED realizará una revisión integral de los reglamentos y procedimientos, con la finalidad de facilitar la asistencia a eventos académicos significativos y la participación en programas de estudio de alto nivel, siempre y cuando se asegure de antemano la retribución debida en la forma de aportes a la vida institucional. Además, los reglamentos y procedimientos deberán facilitar el intercambio de docentes incluidas las personas que se desenvuelven en la producción de materiales, así como investigadores e investigadoras, extensionistas y estudiantes. También se promoverá el estudio en el extranjero tanto para personal académico como para estudiantes, otorgando becas con base en sólidos criterios y condiciones bien establecidas.

Sin embargo, en este proceso la UNED debe estar atenta y precavida, para no incurrir en situaciones que podrían resultar perjudiciales para el fin de mejoramiento de la calidad académica que persiguen. Un buen nivel académico debe considerarse como prerrequisito y como plataforma necesaria para entrar en diálogo con entes externos, asegurándose un beneficio para el prestigio e imagen institucional y un óptimo aprovechamiento de los recursos.

Los procesos de internacionalización de un programa académico o iniciativa de investigación, deben ir acompañados por una discusión y reflexión en profundidad que prepare apropiadamente a la institución para atender oportunamente cualquier asunto legal, administrativo o académico que deba resolverse. En términos generales, debe cuidarse la planificación de todo programa que se internacionalice, a fin de que no se convierta en una carga financiera para la universidad, ya que esto último podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos esenciales de democratización del conocimiento que son propios de la UNED.

Lineamiento 42

La UNED debe promover la proyección y la cooperación interinstitucional e internacional de todas las áreas sustantivas de la academia, como una condición esencial para lograr la buena calidad mediante el diálogo con interlocutores variados y críticos.

Lineamiento 43

La UNED debe revisar todos sus procedimientos y reglamentos, con la finalidad de disminuir las trabas que dificultan la participación de su personal académico y estudiantes, así como también su personal administrativo, en eventos y programas de estudio en otras instituciones del país y del extranjero y para asegurar, asimismo, una justa distribución de oportunidades y una adecuada retribución para la vida académica de la institución y para el mejoramiento general de su funcionamiento.

Lineamiento 44

Cualquier gestión para internacionalizar o interinstitucionalizar un programa académico debe ser planificada de forma apropiada, en sus aspectos académicos, legales, financieros y administrativos con el fin de potenciar y realzar el prestigio e imagen institucional y tratar de garantizar el logro de los objetivos propuestos. Deben estudiarse apropiadamente las regulaciones legales de los países de donde son residentes las instituciones con las que se entra en colaboración.

Lineamiento 45

Como norma general, los compromisos que se establezcan con otras instituciones dentro o fuera del país debe planificarse de forma tal que no conlleven cargas financieras que reduzcan la capacidad de la Universidad para atender las poblaciones meta prioritarias y cumplir con sus objetivos de generación y democratización del conocimiento.

Lineamiento 46

La UNED deberá establecer alianzas internacionales e interinstitucionales para obtener beneficios académicos, incluidas fuentes de financiamiento adicionales.

4) La venta de servicios

Como universidad pública que es, la UNED se financia principalmente con los recursos que le provee el Estado. Ello también define su cometido fundamental (democratizar la generación del conocimiento). Es evidente que en términos generales el lucro es incompatible con este papel; no obstante, en algunas ocasiones la venta de servicios y productos podría estar justificada como un medio que provea recursos adicionales para impulsar las actividades esenciales de la universidad y para complementar los ingresos recibidos del Estado.

En este contexto, la venta de servicios se concibe como una posibilidad derivada de las actividades académicas esenciales –docencia, investigación y extensión- de forma que se desarrolla como un complemento y sin entorpecer el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la universidad. Cumple la función de ser un medio que permita reforzar financieramente esas actividades esenciales, para contribuir tanto con la consolidación de su calidad como con el cometido de democratización característico de la UNED.

Debe tenerse la precaución de no permitir que el afán de conseguir fondos adicionales a los otorgados por el Estado, desvirtúe la dedicación académica de la institución como consecuencia de dar prioridad a actividades que generen ingresos adicionales o de permitir que se distorsionen los procesos académicos para favorecer esa finalidad.

Lineamiento 47

La UNED desarrollará servicios académicos en dos modalidades: los programas regulares de la investigación, la docencia y la extensión, que constituyen el núcleo fundamental y prioritario de su quehacer, y la venta de servicios y productos, estableciendo una regulación que garantice que esta última modalidad no implique menoscabo alguno para las labores esenciales de la universidad. En el caso de la venta de servicios y productos, debe cuantificarse con precisión sus costos e ingresos, y garantizarse que los excedentes que se obtengan se canalicen hacia el fortalecimiento de la academia y al acceso de las poblaciones meta a la educación universitaria.

Lineamiento 48

La UNED debe tener la precaución de desarrollar políticas y acciones en materia de venta de servicios que preserven su razón de ser –la de generar y democratizar el conocimiento y lograr una elevada calidad académica- de modo que la venta de servicios no implique afectación en la asignación de recursos financieros, tiempo laborales, infraestructura y equipos destinados al cumplimiento de esos cometidos esenciales.

5) El acceso abierto al conocimiento

Desde que existe el conocimiento académico como tal, se ha reconocido el ideal de que éste se difunda libremente, a disposición de todos los que quieran y puedan participar en su reelaboración y propagación. Las ventajas de la libre circulación de los conocimientos son evidentes: los académicos se dan a conocer, los conocimientos mismos tienen más posibilidades de sobrevivir y transformarse, la investigación se estimula y existen más posibilidades de que la sociedad misma se beneficie de los efectos culturales y económicos. Con el tiempo se afianzó la idea de publicar los conocimientos científicos con alguna garantía mínima de calidad, mediante la revisión por pares, y el debido reconocimiento de la autoría. Sin embargo, la necesidad de recuperar los costos de publicación siempre exigía que las revistas correspondientes fueran vendidas.

Con el advenimiento de la comunicación por la Internet, el ideal de la libre circulación del conocimiento se convirtió por primera vez en una meta alcanzable. Paradójicamente, al mismo tiempo se arraigaban tendencias que atentaban contra su realización: por una parte, la creciente comercialización que acompañó a la propagación de los sistemas económicos neoliberales, con su conocido afán tendiente a convertir todo en mercancía; por otra, la conversión del conocimiento en el eje principal de la economía en la llamada sociedad de la información y del conocimiento.

De este modo, se hace necesario hoy en día contrarrestar estas amenazas con políticas claras y contundentes que resguarden la libre circulación de los conocimientos en los medios electrónicos. Con ese fin, la universidad puede recurrir a las metodologías y licencias conocidas como *Creative Commons*, que permiten seis diferentes formas de licenciamiento de la información y el conocimiento, para facilitar su libre circulación respetando al mismo tiempo los derechos morales de la persona e institución creadora.

Lineamiento 49

La UNED priorizará, como política general, que el conocimiento que genere sea de acceso abierto, excepto en aquellos casos, claramente establecidos, en que la normativa vigente no lo permita. Por lo tanto, las autoridades e instancias de decisión deberán establecer los mecanismos e instrumentos necesarios para que, tan solo con las limitaciones indicadas, los productos académicos se pongan a disposición del público en las modalidades de acceso libre o acceso gratuito6 y como parte de un fondo común y compartido de conocimiento, cuyo uso y aprovechamiento respeta normas de equidad en el aprovechamiento de ese conocimiento y respeto los derechos morales de las personas que lo generan y la institución que las respalda. Con ese fin la universidad estudiará los métodos propuestos por la organización sin fines de lucro Creative Commons, para su aplicación en el licenciamiento de la información y el conocimiento generado desde la UNED.

6 En su sección 1.3.2, el documento de la UNESCO *Directrices para políticas de desarrollo y promoción del acceso abierto* (sin fecha), define el acceso libre como el que permite cualquier uso del material disponible, mientras que el acceso gratuito es el que no cobra por la lectura del documento, pero no necesariamente permite otros usos como el copiado o el aprovechamiento como fuente de datos.

III La docencia

1) Estructura y funcionamiento de las cátedras y programas

Al igual que las tres áreas sustantivas de la academia solo se pueden concebir como la gestión de un equipo, los procesos al interior de cada una deben inspirarse en este mismo concepto. Aunque la academia siempre requiere de la colaboración, esto es aún más cierto en el contexto de la educación a distancia, en la cual la naturaleza indirecta de la docencia, que se apoya principalmente en materiales confeccionados por la institución y en procesos coordinados por una instancia central, hace que la eficiencia del trabajo en equipo sea crucial para la calidad de la enseñanza.

Con el fin de mejorar su trabajo en equipo, la UNED deberá promover una mayor integración de las instancias que contribuyen a la docencia, especialmente entre las personas encargadas de las cátedras y las carreras y entre los equipos que las conforman así como con aquellos que tienen a su cargo la tarea de preparar los materiales didácticos en sus múltiples expresiones y modalidades. Debe establecerse con claridad el papel que le corresponde a cada actor, deslindando las diferentes contribuciones y buscando una complementación que refuerce el apoyo mutuo y disminuya el desgaste por competencia excesiva o redundancia de funciones. Debe esclarecerse el alcance de las responsabilidades y las relaciones jerárquicas, especialmente en relación con la toma de decisiones.

Lineamiento 50

Todos las personas y equipos humanos que participan en la docencia deben esforzarse por mejorar su trabajo en equipo, buscando una mayor comunicación y una relación de mayor complementariedad en sus tareas, dirigidas hacia una finalidad común bien comprendida.

Lineamiento 51

En busca de una mayor articulación e integración de los diversos procesos que participan en la docencia, debe realizarse una valoración de los papeles y funciones de las distintas instancias responsables, con el objetivo de clarificar las jerarquías y mejorar la comunicación y las relaciones de cooperación, lo cual, en caso necesario, podría contemplar la posibilidad de un cambio en las estructuras.

2) Fortalecimiento de la función académica de las cátedras

En el contexto organizativo actual de la UNED, las cátedras desempeñan un papel crucial en la docencia, como equipos académicos que administran y ejecutan los apoyos al aprendizaje y su evaluación, además de participar activamente en el diseño de los materiales didácticos y su producción. Por tanto, cualquier propuesta para mejorar la docencia tiene que concederles una importancia central, al igual que a los mecanismos de colaboración con las personas encargadas de programas y con las instancias responsables de la producción de materiales didácticos, de la investigación y de la extensión.

El primer reto que enfrenta la UNED para mejorar la calidad de la docencia, consiste en completar la transformación de las cátedras de entes principalmente administrativos en agentes proactivos de la academia, cuyos profesores y profesoras se orienten ante

todo hacia las actividades propias de ésta. Entre estas actividades, estaría en primer lugar la reelaboración constante de los contenidos de los cursos que la cátedra imparte, mediante el debate académico y la reflexión continua, el análisis crítico de los materiales didácticos y el pensamiento creativo que busque la incorporación de nuevos y más actualizados planteamientos. La cátedra debe verse como un espacio en que se rediseñen constantemente los cursos, se actualicen los puntos de vista que se transmiten a los estudiantes y se generen proyectos de investigación y extensión, y el tiempo laboral de sus integrantes deberá contemplar estas actividades.

En segundo lugar, las cátedras deben fortalecer su papel en la mediación didáctica, que hasta el momento se ha considerado al menos en parte como labor de los autores y autoras de los materiales. Esta iniciativa puede incluir la elaboración de más materiales complementarios –guías didácticas, comentarios de texto y compendios de ejercicios- que sirvan para contextualizar los libros o artículos que exponen los contenidos de las asignaturas o cursos, buscando interrelaciones entre los temas expuestos y trazando sus conexiones con la problemática local y la experiencia del estudiante. También puede incluir la exploración y desarrollo de las vías de comunicación con los y las estudiantes, especialmente mediante un mayor aprovechamiento de medios digitales como el correo electrónico, las plataformas en línea, las herramientas multimediales y todas las demás opciones tecnológicas disponibles. Se buscará así un intercambio más personalizado y una atención más puntual a los problemas de cada persona.

Es evidente que tal fortalecimiento de la labor académica de las cátedras requiere de dos condiciones: en primer lugar, un mayor énfasis en la formación continua de sus profesores y profesoras en los niveles de postgrado, en conjunto con su dedicación a actividades de investigación y extensión en áreas pertinentes para su formación y su labor docente. En segundo lugar, los profesores y las profesoras requerirán de la constante actualización de sus conocimientos didácticos, mediante cursos de capacitación, estudios formales e informales y participación en talleres, foros y discusiones.

Por último, la construcción de una más plena y dinámica vida académica en las cátedras presupone una reconsideración por parte de la UNED de la manera en que concibe el trabajo académico, el cual a menudo se ve entorpecido por la ejecución de trámites y procedimientos administrativos; tal reconsideración tendría que desembocar en cambios radicales en la asignación del tiempo laboral y en el reconocimiento del

valor de acciones intelectuales como la reflexión y el análisis que hasta ahora han quedado generalmente pospuestas.

Es en ese contexto que debe ubicarse y comprenderse la reformulación propuesta del tutor y tutora como profesor y profesora. En todo caso, estos conceptos deben ampliarse para incluir no solo quienes hoy ejercen la tutoría propiamente dicha, sino, y en general, a todas las personas que intervienen y colaboran en las distintas etapas del proceso docente. La idea, en lo fundamental, es realzar el estatus académico y la función intelectual que estas personas desempeñan, de forma que quede claro que su rol como académicas y académicos comporta un trabajo intelectual de alto nivel, en el que la tarea docente –aspecto principal de sus responsabilidades- se integra e interactúa de forma creativa y dinámica con otras tareas en el ámbito de la investigación y la extensión, y dentro de procesos amplios de reflexión y debate académico, desarrollados tanto a través de redes y plataformas virtuales, como de forma presencial.

Lineamiento 52

Las cátedras reforzarán y ampliarán su papel como agentes gestores del conocimiento, centrados en el análisis crítico, la reelaboración de los contenidos de los cursos o asignaturas, la promoción del debate y la reflexión académica y el rediseño constante de los materiales.

Lineamiento 53

Las cátedras reforzarán y ampliarán su papel protagónico en la comunicación con los y las estudiantes, encargándose del diseño y ejecución de la mediación pedagógica y mejorando constantemente las herramientas de que dispone el y la estudiante para aprender.

Lineamiento 54

Los profesores y profesoras de las cátedras deben formarse continuamente mediante estudios de postgrado, especialización y actualización; asimismo, deben desarrollar con regularidad actividades de investigación y extensión de forma compatible con su formación académica y la labor docente que desarrollan. De tal forma, la UNED buscará avanzar hacia un concepto de profesor y profesora académicamente enriquecido, más amplio y diverso, a fin de superar así las limitaciones que ha tenido la noción tradicional de tutor y tutora. Este nuevo concepto abarcará, en general, a todas las personas que participan en el ejercicio docente, a lo largo de las distintas

etapas que lo componen. Ello necesariamente exige reconsiderar en lo que sea necesario las cargas laborales y los tiempos disponibles y es un proceso que ha de estar acompañado por una amplia y cuidadosa reflexión institucional que tome en cuenta la peculiaridades de la UNED y de su metodología a distancia.

Lineamiento 55

Los profesores y profesoras de las cátedras deben recibir formación a nivel de posgrado contando para ello con el apoyo del sistema de becas de la UNED, además de actualizar constantemente sus conocimientos didácticos, mediante el estudio informal y no formal, y la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento.

3) Condiciones del aprendizaje: disposición y formación del y la estudiante

Ningún aprendizaje puede tener lugar si la persona que aprende no está dispuesta o no está en condiciones de invertir tiempo y esfuerzo en la transformación de sus estructuras cognitivas, y si –por otra parte- no cuenta con los conocimientos previos que aportan un punto de partida necesario. Por tal motivo, la disposición y la formación propedéutica del estudiante constituyen la piedra angular de la estrategia que debe adoptar la UNED para mejorar su nivel académico.

En cuanto al primer factor –la disposición- debe recordarse que todo aprendizaje requiere de la dedicación regular, durante períodos más o menos prolongados, a distintos tipos de actividad intelectual, que van desde la discusión en grupo (presenciales o virtuales) hasta el trabajo concentrado en forma individual. Además estos períodos de trabajo deben desenvolverse en condiciones favorables para el pensamiento, las cuales no siempre están disponibles en los sitios de trabajo y viviendas. Por tanto, la UNED debe promover que sus estudiantes planifiquen apropiadamente el tiempo que han de dedicarle a sus responsabilidades académicas, a la vez que procurará proporcionarles en los centros universitarios y por otras vías (incluyendo las redes virtuales), condiciones que favorezcan y faciliten la necesaria dedicación que el estudio demanda.

Un componente importante dentro de este esfuerzo es el funcionamiento de apropiados sistemas de becas que, en lo posible, reduzcan al mínimo el efecto de factores extra-académicos como posibles obstáculos para la exitosa culminación de los estudios.

En relación con el segundo factor, toda educación superior –y más aun la que se desenvuelve dentro de la modalidad de la educación a distancia- presupone que el estudiante de primer ingreso ya domina una serie de destrezas intelectuales que ha

construido durante las etapas anteriores de la educación y que a lo largo de la carrera que inicia serán herramientas clave para el aprendizaje y el desarrollo académico. Entre ellas estarían en primer lugar las destrezas lingüísticas en sentido amplio, no solo por referencia al lenguaje verbal, pero tomando en cuenta también las peculiares condiciones de quienes tienen alguna desventaja física. En el nivel de ingreso esas destrezas deben estar a la altura de la comprensión interpretativa, analítica y crítica de textos complejos y de la redacción coherente, cohesiva y estructurada, ambas bajo limitaciones de tiempo; además, incluyen el pensamiento matemático, el dominio de distintas formas de razonamiento lógico y el manejo de estrategias para la solución de problemas. La primacía de la lectoescritura no es solo formal: existen tanto justificaciones teóricas como indicios empíricos de que esta destreza es la que más se relaciona con el buen desempeño académico y allana el camino para las otras.

A lo largo ya de varias décadas, la UNED ha recibido diagnósticos repetidos y quejas abundantes, las cuales refuerzan la conclusión de que los y las estudiantes ingresan a la universidad con un nivel de destrezas básicas muy deficiente –principalmente como consecuencia de insuficiencias en la educación primaria y secundaria- y que estas deficiencias se arrastran a lo largo de sus carreras. Puede suponerse con algún fundamento que originan al menos parcialmente una serie de situaciones negativas que caracterizan a la docencia en la UNED: el fracaso, la desesperación y –finalmente- la exclusión de personas que desean continuar sus estudios; la repetición excesiva de exámenes; y el descenso general en el nivel académico, que tiende a reducirse para acomodar a los que más dificultades tienen. Para completar este panorama, debe agregarse que las fallas en la formación de los estudiantes de primer ingreso no se limitan a las destrezas básicas que son comunes a todas las áreas de estudio, sino que abarcan también a conocimientos básicos de las disciplinas pertinentes para los planes de estudio.

A pesar de iniciativas aisladas y esporádicas para remediar esta situación, la UNED no ha sido capaz hasta el momento de enfrentar sistemáticamente el problema, posiblemente porque existe conciencia de que ni la lectoescritura ni las otras destrezas básicas se pueden mejorar decisivamente mediante un solo curso de capacitación o un material didáctico complementario. Las insuficiencias generales que muestran los estudiantes de primer ingreso solo se pueden abordar mediante una reforma curricular que contemple tanto cursos propedéuticos como seguimiento a lo largo de los programas de estudio, con cambios en las estrategias de enseñanza y evaluación. Cabe suponer que el costo de estas reformas estará compensado por el ahorro de los

recursos que en este momento se desperdician como consecuencia del mal desempeño y la deserción.

Lineamiento 56

La UNED promoverá que sus estudiantes planifiquen de forma apropiada el tiempo que dedican a sus obligaciones académicas, de una forma compatible con las exigencias propias de cada asignatura y a fin de mejorar los índices de aprobación. La institución coadyuvará en el logro de este cometido, proveyendo medios apropiados, en los centros universitarios y mediante el aprovechamiento inteligente de las tecnologías digitales, que ayuden a los y las estudiantes a una buena programación de sus tiempos de estudio.

Lineamiento 57

La UNED deberá desarrollar un programa propedéutico, que ofrezca cursos de fortalecimiento de capacidades básicas como lectoescritura, pensamiento matemático, lógica y razonamiento; estos cursos deben constituir una etapa previa por aprobarse antes de iniciar los estudios de una carrera y su objetivo es contribuir a garantizar un mayor éxito en las carreras.

Lineamiento 58

Debe incorporarse a todos los programas académicos el desarrollo de las capacidades académicas de los y las estudiantes, especialmente las lingüísticas, lógicas y matemáticas, recurriendo para ello a metodologías e instrumentos apropiados y de acuerdo con las características propias de cada asignatura. Deberán tomarse las previsiones necesarias para atender apropiadamente los casos de personas con algún tipo de limitación física o necesidad especial.

Lineamiento 59

Con el fin de contribuir a mejorar el acceso, permanencia y éxito de los y las estudiantes en sus estudios y propiciar la mejor planificación posible de sus tiempos de estudio de forma compatible con las exigencias de las diversas asignaturas, la UNED continuará fortaleciendo sus programas de becas estudiantiles, de acuerdo con el objetivo de reducir al mínimo

posible la incidencia de factores extra-académicos –sobre todo de orden social y económico- en el desempeño estudiantil.

4) Los materiales didácticos

Según la visión que presidió el nacimiento de la UNED, la unidad didáctica constituía el curso entero: estaba escrita con la finalidad única de "transmitir" –según la concepción imperante- los contenidos de la asignatura, y debía contener no solo la exposición textual adecuada de éstos, sino una secuencia de ejercicios de autoevaluación y otros elementos que –supuestamente- constituían conjuntamente una propuesta que "garantizaba" el aprendizaje. La unidad didáctica estaba complementada, de una forma un tanto ocasional y periférica, por programas de radio y televisión cuyo aporte al aprendizaje se visualizaba inicialmente en términos de la clase transmitida. Posteriormente, esta receta se fue ampliando para transformarse en el "paquete instructivo" y la "unidad didáctica modular", sin terminar de lograr que los audiovisuales y otros medios –a pesar de su calidad intrínseca- se integraran plenamente a la enseñanza.

La llegada de los medios digitales, en todo su espectro, hizo que este planteamiento básico –inspirado, además, en enfoques científicos ya debilitados- perdiera completamente su viabilidad. Los múltiples formatos de texto, video y audio, en conjunto con la miríada de mecanismos para transmitirlos, almacenarlos y compartirlos y con los que están al servicio de la comunicación, abren perspectivas diversas y variadas para la educación que desdibujan la distinción entre la modalidad a distancia y la presencial. Las nuevas tecnologías, en su aplicación a la educación, plantean desafíos diversos como también ofrecen grandes oportunidades, muchas de ellas aún inexploradas. Es un ámbito complejo que por ello mismo requiere un enfoque crítico, abierto positivamente a sus posibilidades y promesas, y al mismo tiempo alerta respecto de las posibles limitaciones o problemas que puedan conllevar. Ello es esencial si lo que se desea es lograr de ellas el mejor y más plena aprovechamiento, puesto que enfocarse exclusivamente en las virtudes que se les atribuyen, no capacita para enfrentar oportunamente y generar soluciones apropiadas frente a los posibles problemas que pudieran tener. En ese sentido, hay preguntas importantes que debemos plantearnos y cuya exploración e investigación seguramente aportaría herramientas para sacer mejores frutos de estas tecnologías. Entre otras, algunas de las preguntas más relevantes a tener en cuenta son: ¿cuáles son los reales alcances y potencialidades de los medios digitales en la comunicación? ¿Hasta qué punto los procesos didácticos pueden basarse o depender de ellos? ¿En cuáles de tales proceso

didácticos los medios digitales funcionan mejor y en cuáles tiene un desempeño menos satisfactorio? ¿Cuáles son las mejores formas de aprovechar los medios digitales dentro del conjunto de materiales didácticos? Sobre todo, ¿cómo potenciar al máximo y aprovechar de forma óptima sus posibilidades en el aprendizaje, evitando de paso los posibles inconvenientes o problemas que pudieran tener?

Desde la perspectiva de la cognición, está fuera de toda duda que por regla general el texto escrito (incluso en diversos formatos digitales) deberá seguir siendo el principal medio en que se desenvuelven los procesos de aprendizaje. Por más importantes que sean los audiovisuales para motivar, para inducir la participación emocional, para reforzar conclusiones y para iluminar los puntos de vista, el medio escrito sigue desempeñando –al menos en el contexto cultural de las sociedades modernas- un papel insustituible en el pensamiento conceptual, cuyo fortalecimiento es la tarea medular de la enseñanza universitaria. Seguirá siendo, por tanto, la columna vertebral de todas las asignaturas, incluso de las que complementan la explicación con amplios recursos auditivos y visuales, como las de naturaleza muy técnica o las que se propongan de una manera muy particular el desarrollo de destrezas visuales.

Por tanto, la punta de lanza de la diversificación de los materiales tiene que ser el aprovechamiento de los medios digitales para la elaboración, envío y procesamiento de textos. La disponibilidad en la Internet de materiales de buena calidad en varios formatos, pone en manos de los y las docentes posibilidades enormes para enriquecer sus cursos con textos adicionales, que a su vez pueden originar comentarios y ejercicios didácticos, y pueden ser cambiados con la frecuencia que sea conveniente. Deben considerarse, además, las ventajas y desventajas de elaborar libros electrónicos. Todos estos materiales podrían ser almacenados y manejados con un lector electrónico, que –con el respaldo adecuado - le serviría al estudiante a lo largo de su carrera.

Siendo innegable que los medios digitales están revolucionando la educación, en todo caso conviene no olvidar que la cognición humana, al estar arraigada en la emoción, en los sentidos y en la experiencia corporal, se adapta solo parcialmente a la dimensión virtual. Deben recordarse, también, las advertencias que han circulado en los últimos tiempos en cuanto a los peligros de superficialidad, deterioro de las destrezas lingüísticas y adicción que frecuentemente se manifiestan en la dimensión virtual, con consecuencias potencialmente nocivas para la cognición en general y más para su desarrollo en el contexto académico.

Lineamiento 60

La UNED deberá superar la idea de que las signaturas se reducen a la unidad didáctica. En su lugar se avanzará hacia la consolidación de los esfuerzos en curso para el desarrollo de una multiplicidad de materiales didácticos y textos hipermediales, concebidos y diseñados de forma flexible para permitir su continua renovación según lo demanden los avances que se den en el campo de conocimiento respectivo, así como las demandas y necesidades surgidas en el trabajo docente y por parte de los y las estudiantes.

Lineamiento 61

Con el objetivo de hacer que las asignaturas sean más significativas y relevantes para los y las estudiantes, se buscará contextualizarlas apropiadamente y acercarlas a las realidades sociales, culturales y de vida de los y las estudiantes, recurriendo para ello a apropiados instrumentos y metodologías.

Lineamiento 62

La UNED estudiará las posibilidades disponibles que faciliten el acceso y utilización y promuevan el mejor aprovechamiento académico de las diversas posibilidades tecnológicas por parte de los y las estudiantes de la UNED, para lo cual también se analizará cuidadosamente su posible contribución al desarrollo de las capacidades académicas y al aprendizaje en las condiciones reales disponibles.

Lineamiento 63

Los servicios de información de la biblioteca para los y las estudiantes, docentes, investigadores e investigadoras, personal administrativo y público en general estarán apoyados en medios tecnológicos de punta, y ofrecerá servicios de calidad, como es el acceso a bases de datos, publicaciones periódicas, libros electrónicos y toda información de interés para las personas usuarias. La biblioteca promoverá la más amplia alfabetización informacional entre el personal de la UNED y sus estudiantes, a fin de propiciar un máximo aprovechamiento de las mencionadas posibilidades tecnológicas. Con ese fin se dotará a la biblioteca de equipo de punta, se capacitará de forma permanente y actualizada a su personal y se reorganizará la biblioteca como un sistema en red de centros de información.

5) La renovación del ejercicio docente en la UNED

Con la reestructuración de 1989, se inauguró una transición de la concepción de la educación a distancia que guió la fundación de la UNED, en la cual las tutorías eran ancilares e incidentales, a una nueva, marcada, entre otras cosas, por la transformación del papel del tutor en el de profesor y profesora; sin embargo, a pesar de los avances parciales que se han dado en esta dirección, esta transición dista aún de estar completa. De acuerdo con los planteamientos anteriores de estos Lineamientos, en cuanto a la generación del conocimiento y en cuanto a la naturaleza académica de las cátedras, en este quinquenio corresponderá a la UNED terminar la transformación iniciada, actualizándola y mejorándola en todo aquello que resulte necesario, dentro de un proceso que abarque la constitución de equipos de profesores y profesoras en capacidad de asumir un papel académico amplio y multifacético, que abarque los distintos aspectos de los procesos docentes a distancia, la impartición de lecciones cuando ello sea necesario, el uso creativo e innovador de las diversas herramientas tecnológicas y la participación en actividades de extensión e investigación.

A diferencia de las tutorías tradicionales, que se basaban en la aclaración de las dudas que –se suponía- los y las estudiantes ya traían preparadas, las lecciones presenciales -que seguirán siendo optativas- deben consistir en una problematización de la temática en estudio, de una manera que estimule la reflexión y la curiosidad del o la estudiante por explorar horizontes nuevos, y lo induzca a adoptar una perspectiva crítica de su propio aprendizaje. Las estrategias adoptadas promoverán la participación estudiantil y su aporte activo dentro de procesos de debate y discusión reflexiva. Estos espacios de diálogo y activa y crítica problematización intelectual, también serán impulsados y promovidos mediante las plataformas virtuales de que dispone la UNED y haciendo un uso creativo de las diversas posibilidades tecnológicas existentes. Así, y aunque la UNED continuará centrada en metodologías a distancia, en todo caso combinará estas últimas con la presencialidad a la hora de realizar los intercambios académicos entre profesores y estudiantes, de acuerdo con criterios flexibles y de forma creativa, tomando en cuenta las necesidades de las distintas asignaturas y, en lo posible, de acuerdo con las necesidades de los y las estudiantes.

En la asignación de las clases presenciales a los distintos centros universitarios, deben tenerse en cuenta criterios que aseguran la atención equitativa a los y las estudiantes. En lugar de basarse únicamente en el número de estudiantes, estos criterios deben contemplar también el grado de dificultad de la asignatura, las condiciones infraestructurales (tecnológicas, de espacio físico, etc.) de los distintos centros y de las

regiones en las cuales se ubican, y –hasta donde sea posible- la problemática específica de la respectiva población estudiantil. De forma coherente con el anterior criterio, todos los apoyos didácticos a distancia que se provean mediante los diversos recursos tecnológicos disponibles, deberán tratar de adaptarse, en lo que corresponda, a las mismas exigencias mencionadas.

Lineamiento 64

Las tutorías actuales deben convertirse en clases, según una concepción amplia y problematizadora, en las cuales se exploran distintas perspectivas de la problemática objeto de estudio, se plantean y analizan preguntas teóricas, problemas concretos vinculados con los contextos reales pertinentes a la asignatura de que se trate, y se involucra a los y las estudiantes en debates y discusiones reflexivas. Estas clases seguirán siendo optativas.

Lineamiento 65

Deben explorarse y aprovecharse los medios digitales de una manera crítica y fundamentada, abierta positivamente a sus potencialidades y virtudes, y precavida respecto de sus limitaciones y posibles problemas. Asumir este enfoque complejo y crítico es indispensable a fin de sacar el mejor provecho de sus diversas posibilidades y de modo que se promueva una interacción intelectualmente enriquecedora y estimulante, personalizada y participativa.

Lineamiento 66

La asignación de lecciones presenciales a los Centros Universitarios y a las asignaturas debe partir de un conjunto de criterios: además del número de estudiantes, se tomará en cuenta el grado de dificultad de los contenidos y las condiciones de los y las estudiantes (su preparación previa, su nivel, su ubicación geográfica y sus características socioculturales).

6) Apoyo y retroalimentación para el aprendizaje

Para que sea una realidad el mejoramiento de la docencia durante el próximo quinquenio, el estudiante debe contar con más y mejores apoyos que faciliten, estimulen y den mayor eficacia a los procesos de aprendizaje autodirigido, lo cual implica el monitoreo constante, la crítica racional y la corrección. A pesar de los esfuerzos que ya se han dado en este sentido, aún persisten en la UNED tendencias negativas que –se puede suponer- se arrastran como consecuencia de fallas en la

concepción educativa bajo la cual fue fundada; entre ellas se pueden mencionar los fracasos repetidos en ciertas asignaturas; una tendencia a la acumulación mecánica de hechos y datos en ausencia de una auténtica transformación de estructuras cognitivas; una preparación insuficiente para los trabajos finales de graduación; y la persistencia de problemas fundamentales –como los de la lectoescritura- a lo largo de la carrera.

El abordaje de estos problemas obviamente abarca dos vertientes: la detección de fallas en el aprendizaje y la comunicación; y la facilitación de recursos y orientaciones que permitan corregir errores y trazar rutas más provechosas para los y las estudiantes. Dado que la modificación de modos de pensar y actuar es una tarea nada despreciable, se requerirá en muchos casos de un aporte sistemático, que incluya la elaboración de materiales y recursos adicionales para los cursos que tienen un alto índice de fracaso.

Lineamiento 67

La UNED deberá desarrollar los necesarios sistemas de seguimiento estudiantil que proporcionen la información necesaria para planear y afinar el servicio a los y las estudiantes. También deberá proporcionárseles retroalimentación oportuna y completa sobre su aprendizaje, con el objetivo de corregir las fallas más comunes que afectan a la población estudiantil de la UNED. En particular, las cátedras deberán desarrollar procedimientos y metodologías de apoyo flexibles y adaptables para atender los casos de quienes fracasan en sus asignaturas, especialmente cuando se trata de fracasos personales reiterados o de asignaturas con altos índices de fracaso.

7) La evaluación de los aprendizajes

A pesar de sus dificultades intrínsecas –y de la imposibilidad de que refleje con absoluta justicia el conocimiento de cada estudiante- la evaluación de los aprendizajes es imprescindible en cualquier sistema educativo formal que esté obligado a asumir la responsabilidad del desempeño de las personas que gradúa. Además, en todas sus manifestaciones, tiene un efecto tangible en la calidad y las características del aprendizaje.

En su concepción tradicional la educación a distancia ha mostrado una tendencia a favorecer la evaluación objetiva, mediante ítems muy puntuales y reducidos en su alcance, que se suponen de rápida corrección. A pesar de los esfuerzos realizados, la UNED no ha podido librarse por completo de este patrón. Se necesita que sus métodos de evaluación se adapten mejor, de acuerdo con los distintos contextos pedagógicos y

epistemológicos, además de abarcar un espectro más amplio de procesos cognitivos e incluir la producción propia por parte de la persona estudiante.

Lineamiento 68

La evaluación deberá adecuarse, para contemplar las características epistemológicas y pedagógicas de cada asignatura y teniendo en cuenta el contexto general de la correspondiente propuesta curricular del programa, el efecto formativo de la evaluación y sus implicaciones para la promoción. Deben enfatizarse métodos de evaluación que promueven el pensamiento crítico y el aporte independiente y fundamentado por parte del y la estudiante.

Lineamiento 69

Deberá mejorarse la calidad académica de los instrumentos de evaluación. En el caso de las pruebas escritas, considerar aspectos como la claridad de las instrucciones y de la formulación de las preguntas, y la pertinencia con respecto de los contenidos y la orientación del curso; además, deben evitarse las prácticas repetitivas, especialmente en el caso de los exámenes. Deberán asimismo desarrollarse nuevas opciones de evaluación distintas a las tradicionales, que incentiven un aporte riguroso y original por parte de los y las estudiantes, así como procurar innovar –en la medida en que la asignatura lo permita- en la forma de administrar las evaluaciones, incluyendo la posibilidad de su aplicación por medios digitalizados.

8) La calidad académica, las capacidades institucionales y el número de estudiantes matriculados

Las asignaturas propedéuticas que estos Lineamientos proponen desarrollar, así como las diversas mejoras en los procesos educativos, el seguimiento y apoyos que recibirían los y las estudiantes, deberían eventualmente lograr mejorar los índices de aprobación, desincentivar la deserción y reducir los plazos para obtener la graduación. En cambio, la atención personalizada que recomiendan estos Lineamientos, solo será factible si los profesores y profesoras tienen suficiente tiempo y recursos para dedicar a sus estudiantes, lo cual plantea la posibilidad de limitar el número de éstos.

La UNED deberá estudiar los cambios previstos en todas sus dimensiones, con la meta de fundamentar su planificación y –en caso necesario- formular una política apropiada para regular la admisión de acuerdo con las capacidades presupuestarias y las condiciones de los diferentes centros universitarios.

Un elemento de juicio esencial para esta fundamentación lo constituye el cálculo de la inversión que la institución debe hacer en la formación académica de cada estudiante, dentro del marco de los estándares definidos por estos Lineamientos. Es decir, lograr los niveles de calidad propuestos en la formación que cada estudiante recibe, necesariamente requiere un mínimo de recursos por parte de la Universidad, siendo de la mayor importancia que la institución logre estimar con razonable certeza el monto respectivo. Puesto de otra forma: la calidad académica exige inversión por parte de la universidad, y, a su vez, esa inversión demanda contar con los recursos necesarios para ejecutarla. Por ello resulta ineludible que la universidad tenga claro los costos implicados y su capacidad para cubrirlos. Con base en la información recogida, deberá planificarse un reparto equitativo de los apoyos académicos y servicios, cuidándose de que todos los y las estudiantes reciban la debida atención según sus necesidades y asegurando un óptimo aprovechamiento de los recursos.

En caso de que sea necesario limitar la admisión de nuevos estudiantes, la UNED deberá tener presente su compromiso a favor de los sectores de la población con menos acceso a la educación superior. Además deberá considerar alternativas como la de limitar la repetición de exámenes y la de permitir que las asignaturas que anteceden al inicio de las carreras –entre ellos el programa propedéutico que recomiendan estos Lineamientos, los Estudios Generales y otras asignaturas de nivelación- asuman una función de tamizaje. Por su incompatibilidad con la razón de ser de la UNED y su bajo nivel de confiabilidad, debe descartarse la adopción de un examen de admisión u otro mecanismo de selección basado en la medición de capacidades intelectuales o la predicción de rendimiento académico.

Lineamiento 70

Deberá realizarse un estudio de los requerimientos presupuestarios necesarios para sustentar las mejoras académicas establecidas en estos Lineamientos, y con el objetivo, además, de estimar con razonable certeza la inversión que conlleva lograr dar a los y las estudiantes la calidad académica propuesta, según los estándares trazados por estos lineamientos.

Lineamiento 71

La UNED determinará cuál es su capacidad en cuanto a número de estudiantes que puede atender con una calidad académica satisfactoria, y si se considerara necesario

limitar el número de estudiantes matriculados en sus programas académicos, la UNED deberá dar prioridad a su población meta,
según lo que al respecto definen su Ley de Creación y su Estatuto Orgánico.

9) La oferta de carreras y programas

La universidad no puede concebirse como un ente aislado: es un vórtice en que confluyen las corrientes culturales más diversas -especialmente las que tienen que ver con conocimientos de alto nivel-, pero también debe estar abierta a su entorno, dialogando con las distintas comunidades regionales y nacionales y respondiendo congruentemente a sus inquietudes y demandas. La oferta académica, entonces, no puede ser estática ni puede concebirse en términos de una receta que se confecciona de una sola vez y se entrega sin modificaciones en todas partes: debe estar sujeta a revisión y modificación constantes a partir de una gama de criterios, que incluyan la evolución del conocimiento, el tipo de desarrollo o de modo de vida que se busca promover, la inserción en la vida económica y los cambios sociales, ambientales, culturales y económicos que se están produciendo en el país y que se manifiestan de maneras muy variadas en sus diferentes regiones.

La función profesionalizante constituye una parte muy importante de la labor universitaria, la cual busca contribuir a hacer efectivo el acceso a un trabajo digno y bien remunerado. A la hora de definir los programas docentes que imparta, la UNED asumirá una visión crítica, prospectiva y anticipatoria, de forma que no se limite a responder a demandas coyunturales o sectoriales, sino que procure desarrollar una oferta que anticipe con visión estratégica y de largo plazo las necesidades y procesos de desarrollo del país, con especial atención a los requerimientos derivados del compromiso institucional con la construcción de una sociedad más justa, democrática, soberana y ecológica.

En segundo lugar, debe lograr un cuidadoso equilibrio entre la posible apertura de carreras nuevas –especialmente las que representan un grado de especialización alto y por tanto una inversión sustancial de recursos- y el compromiso institucional, de mediano y largo plazo, con programas que son medulares para el propósito de democratizar la educación superior y para los cuales se tiene una vocación especial. En este sentido, cabe mencionar el compromiso que ha asumido la UNED frente al país en relación con la preparación de educadores, misión para la cual la universidad está excepcionalmente capacitada por su experticia en el área de la educación, resultado a su vez de su conocimiento especializado de las técnicas y métodos de la educación a distancia. Cabe mencionar también el Programa de Estudios Generales, cuya proyección a todos los rincones del país podría ser de enorme beneficio para las

comunidades locales, como una plataforma de lanzamiento hacia la educación superior, una ventana inicial hacia la dimensión general, sistémica y compleja del pensamiento moderno y una sólida base para la generación de una nueva visión ecológica, que incluya al ser humano en una nueva dimensión.

Por último, la UNED deberá estar atenta durante el próximo quinquenio a la evolución de tendencias que afectarán el papel de las universidades y la orientación de su oferta. Es previsible que la automatización, que en décadas pasadas se apropió de los procesos mecánicos de la producción de bienes y de la gestión de los servicios, siga avanzando e impactando en otras actividades y sectores lo que eventualmente podría impactar en la demanda de los profesionales y técnicos de nivel medio, cuya preparación ha sido hasta el momento el eje de la docencia universitaria. En tal escenario, se perfila con mayor énfasis el papel de los programas de posgrado, en conjunto con los que posean un fuerte énfasis en la preparación general, que desarrolle múltiples destrezas intelectuales, técnicas y culturales y que promuevan una mayor capacidad creativa frente a diferentes escenarios laborales y emprender distintos proyectos y modos de vida, y que formen a las personas para vivir con sentido y satisfacción sin caer en el consumismo.

Lineamiento 72

La oferta académica debe estar sujeta a revisión constante, con la finalidad de modificarla y afinarla en concordancia con los avances en el conocimiento y con los cambios que ocurren en el mundo, en el país y en las regiones.

Lineamiento 73

Frente a las cambiantes condiciones de una realidad sumamente dinámica, las nuevas carreras y programas que la UNED eventualmente pueda crear, deben mantener vigente el compromiso con la democratización, a favor de los sectores con mayores dificultades de acceso a la educación universitaria, y por una transformación social que promueve la construcción de una sociedad más justa, inclusiva, democrática y ecológica.

Lineamiento 74

En su planificación de la oferta académica futura, la UNED debe estar atenta a tendencias mundiales, nacionales y regionales dentro de las cuales se perfilan con

mayor importancia los programas de alto nivel y los que promueven la formación general, el enriquecimiento de las opciones culturales, la calidad de vida y una flexible y creativa inserción en la vida económica. En ese sentido, la UNED planificará su oferta de carreras con visión prospectiva y de largo plazo.

10) Los currículos

Al igual que la oferta de carreras y programas, los planes de estudio deben estar en un proceso constante de revisión y reformulación, no solo con la finalidad de asegurar que los graduados puedan responder a las demandas de una sociedad y un mundo cambiantes, sino desde la perspectiva de la evolución del conocimiento, tanto en cuanto a la aparición de nuevos contenidos como en relación con los cambiantes modos de pensar. De los lineamientos formulados en los dos primeros capítulos de este documento, se desprende que la persona graduada de la UNED no solo deberá desempeñarse con un dominio fluido y actualizado de su campo profesional, sino que deberá estar en capacidad de comprender el contexto más amplio en que se mueve y de hacer un aporte crítico y creativo a la solución de los problemas apremiantes del mundo actual.

En la visión del conocimiento que presuponen, los currículos deben inspirarse en los lineamientos formulados en los primeros capítulos de este documento. Deben orientar los contenidos para que se articulen hasta donde sea posible con la problemática ecológica y social, de una manera que promueva una comprensión más profunda de los orígenes de la situación imperante y una apertura hacia la búsqueda de nuevos modos de vida más armoniosos, equitativos y viables. Deben promover asimismo modos de pensar congruentes con las tendencias modernas hacia lo complejo, integrando las vertientes individual y colectiva del conocimiento en una visión colaborativa. Asimismo deben tener en cuenta la urgencia de reorientar los cursos actuales del desarrollo económico y social, lo que implica darle renovada significación a valores asociados a la equidad de género, la justicia social, la diversidad cultural, la cultura de paz y los derechos humanos. Además, deben buscar la integración de la teoría con las realidades concretas en que ha de desenvolverse en un pensamiento flexible y amplio que rehúya tanto la fobia teórica de los que reducen el pensamiento a lo inmediato y trivial como las elucubraciones vagas carentes de toda conexión con los problemas relevantes de la realidad.

Todos los currículos deben aportar al mejoramiento de las capacidades académicas de los y las estudiantes, en un proceso que -tal y como se plantea en los lineamientos del apartado *Condiciones para el estudio: formación y disposición del estudiante*- será

iniciado con cursos propedéuticos y continuado a lo largo de las carreras. Este seguimiento adoptará distintas manifestaciones de acuerdo con las características epistemológicas de la asignatura y el nivel del o la estudiante, y, en lo que corresponde, teniendo en cuenta las peculiaridades propias de la educación a distancia, pero inevitablemente involucrará la generación de productos -tales como respuestas escritas a preguntas, resolución de problemas matemáticos y lógicos e informes de investigación- que estimulen el pensamiento propio de una manera rigurosa. Esta vertiente del currículo forma parte de un componente investigativo, que debe constituir una veta continua y permanente, intrínseca a la preparación profesional, que abarque no sólo el dominio de las técnicas, prácticas y métodos apropiados sino –mucho más aún- la transformación del pensamiento en un instrumento orientado a la indagación y el avance hacia nuevas fronteras del conocimiento.

Lineamiento 75

Los currículos deben estar en un proceso constante de evaluación crítica y reformulación, que tenga en cuenta las demandas y características del entorno y refleje los lineamientos formulados anteriormente en relación con la grandes desafíos que actualmente enfrentan las sociedades humanos y las tendencias actuales en la evolución del conocimiento.

Lineamiento 76

Los currículos deberán promover modos de pensar flexibles y dinámicos que integren distintas dimensiones: la teoría con la práctica, lo individual con lo social, lo simple con lo complejo, lo concreto con lo abstracto y lo especializado con lo general.

Lineamiento 77

Los currículos deberán contener una vertiente de formación para la investigación, que abarque varios componentes complementarios: el desarrollo de las capacidades académicas, el forjamiento de una visión crítica y problematizadora y el dominio de las técnicas, prácticas y métodos propios de cada área de estudio.

Lineamiento 78

Deberán revisarse los ejes transversales con la finalidad de que reflejen la visión expuesta en estos Lineamientos, en los distintos aspectos novedosos que estos incluyen, o en relación con las reformulaciones que plantean.

11) El sistema de Estudios de Postgrado

La segunda mitad del siglo XX presenció una reconfiguración de todas las etapas de la educación en los mundos industrial y postindustrial, como también en los países usualmente considerados "en vías de desarrollo#. La secundaria sufrió una disminución de su calidad; las carreras de grado, que antes habían aportado suficiente preparación para ejercer una profesión a lo largo de la vida, entraron en crisis puesto que las exigencias laborales se hicieron mucho más cambiantes e inestables, y también porque la automatización prosiguió su avance para abarcar no solo tareas mecánicas, sino otras de más alto nivel que habían sido competencia de asistentes y profesionales de apoyo. Así, la amenaza del desempleo profesional colocó un signo de incertidumbre sobre lo que había sido quizá la misión central de las universidades frente a la sociedad: la formación profesionalizante. Como consecuencia de todo esto, las carreras de postgrado sustituyeron -al menos parcialmente- su antiguo compromiso con la investigación y con la profundización en las áreas del saber, por una orientación definida más por el mercado laboral que por exigencias propiamente académicas: su respuesta fue una expansión masiva de la oferta, constituida en gran parte por especializaciones que supuestamente capacitarían para puestos profesionales o mejorarían el desempeño en ellos.

La historia del Sistema de Estudios de Postgrado en la UNED se inscribe en esta tendencia, con programas en muchos casos gestados a partir de las demandas de los mercados. En muchos casos estos programas fueron creados de una forma un tanto apresurada, sin un auténtico diseño académico, sin lineamientos de investigación, sin una adecuada infraestructura académica7, sin perfeccionar sus planes de estudio y sin consolidar cuerpos de profesores y profesoras con formación de alto nivel, lo cual dio lugar a una dependencia de colaboradores esporádicos, no siempre en posesión de una preparación idónea. El contexto administrativo, en términos de jerarquías, funciones, procedimientos y reglamentos, tampoco estaba claro. En consecuencia, las personas que se han encargado de dirigir los programas o a participar en su gestión a menudo han visto su labor convertida en una lucha solitaria, en que toda aspiración de mejora se ha enredado en trabas administrativas o se ha esfumado en gestiones infructuosas.

7 En este contexto, la frase "infraestructura académica" se refiere a todas las facilidades y condiciones que requiere el estudio de alto nivel, incluidos, ante todo, los recursos bibliográficos.

Este panorama pone en evidencia que la problemática de los programas de postgrado requiere de una reconsideración global y profunda, que tenga en cuenta las tendencias

mundiales de la educación superior, la evolución del conocimiento y las transformaciones culturales y sociales que el país viene experimentando, todo ello a la luz de los lineamientos establecidos en los primeros capítulos de este documento. Este estudio también debe enfocar la configuración interna de la institución de una manera sistémica, precisando la imbricación de los programas de postgrado con los de grado y con las otras dos áreas sustantivas de la academia. Con esta base, debe establecer directrices para el desarrollo futuro del Sistema de Estudios de Postgrado, teniendo en cuenta el aprovechamiento de los medios digitales tal y como se indica en estos Lineamientos.

En adelante es importante que la UNED revise regularmente la vigencia y el desempeño de todos los programas de posgrado, a fin de detectar sus requerimientos y –si fuera el caso- suspender o eliminar a los que ya no se justifican. Este proceso de evaluación implica la formulación de criterios de calidad bien fundamentados, tanto académicos como de gestión, que tengan en cuenta las directrices de estos Lineamientos. La primera vertiente debe contemplar –entre otros factores- el componente de investigación, el nivel académico del equipo profesoral, la infraestructura académica, los intercambios y colaboración académica con instancias externas, los recursos didácticos, los productos que se les exigen a los estudiantes y el enfoque de los contenidos a luz del estado de la cuestión en las disciplinas involucradas.

Lineamiento 79

La UNED debe realizar un proceso institucional participativo para reformar el Sistema de Estudios de Postgrado, con la finalidad de diseñar su desarrollo futuro en función del fortalecimiento de la universidad de acuerdo con su razón de ser y con el fin de propiciar su integración plena y colaborativa con el resto de la universidad.

Lineamiento 80

Debe fortalecerse la evaluación de los programas de postgrado, con base en criterios de calidad que contemplen las directrices establecidas en estos Lineamientos y con la finalidad de facilitar su rediseño, mejoramiento o –en último caso- eliminación, siguiendo el debido proceso.

Lineamiento 81

Todo programa de postgrado –incluidas las maestrías profesionales- debe formular líneas de investigación y extensión, así como establecer prácticas y condiciones para desarrollarlas.

Lineamiento 82

Debe concebirse el postgrado como una oportunidad para invitar a académicos, académicas y estudiantes de trayectoria sobresaliente y comprobada, para que participen en la construcción de la academia de la UNED; los mecanismos administrativos deben revisarse y agilizarse para facilitar los trámites correspondientes.

Lineamiento 83

Debe revisarse y uniformarse la normativa del Sistema de Estudios de Postgrado en cuanto a los requisitos y procedimientos de admisión y de graduación, siempre con el debido respeto por la diversidad epistemológica de los programas.

Lineamiento 84

Los programas de postgrado deberán aprovechar de manera óptima los medios digitales para enriquecer sus estrategias didácticas, así como las posibilidades de internacionalización, de acuerdo con las condiciones que son propias de este nivel universitario.

Lineamiento 85

Para la planificación y evaluación de los programas de postgrado, la UNED deberá orientarse hacia el equilibrio entre la calidad y las finanzas. Estos programas pueden incorporar estrategias de cofinanciamiento que, según las características del programa de que se trate, y según el tipo de población al que vaya dirigido, podría ser de completo autofinanciamiento.

IV La investigación.

Siendo una de las actividades académicas sustantivas, entendemos investigación como el conjunto de las actividades cuyo cometido principal es generar nuevo conocimiento considerado como válido en algún campo del saber humano.

La actividad investigativa es crucial para la calidad académica. Consiste en la generación de conocimiento que, si bien no puede ser considerado siempre como enteramente "nuevo", sí debe representar tanto una formulación particular de parte de

las personas que hacen investigación (diferente a la simple repetición de puntos de vista ajenos) como una contribución significativa al estado de la cuestión en algún área del conocimiento, preferiblemente situada en las fronteras del saber, es decir, aquella áreas más innovadoras –incluso revolucionarias- en que se desenvuelve la investigación científica en sus diferentes vertientes. La investigación no es una acumulación de datos; más que averiguar qué es el mundo, consiste en proponer una nueva o mejor manera de comprenderlo. Usualmente exige una formación académica muy sólida, pero sobre todo demanda un compromiso con el estudio sistemático y riguroso y la actualización permanente, así como una disposición intelectual favorable a la observación crítica y cuestionadora y la permanente búsqueda de respuestas originales.

Por tanto la investigación es una tarea ardua, costosa en dedicación, en sacrificio y en tiempo; la UNED debe valorar y recompensarla debidamente. La institución no concebirá la investigación como si fuera un privilegio o un premio. En cambio, se esforzará por promoverla y facilitar que todas las personas dentro de la institución que tengan la voluntad, disciplina, rigor y formación requeridas puedan hacer investigación.

La investigación científica en las diferentes áreas del saber se clasifica de muchas maneras. Una de ellas tiene en cuenta la finalidad predominante que la orienta: la investigación pura o básica se dirige a enriquecer e innovar la estructura teórico-conceptual de la disciplina o las disciplinas pertinentes; la investigación aplicada emplea esa estructuras teórico-conceptuales y los conocimientos disponibles para comprender y explicar fenómenos de las realidades circundantes; la investigación en tecnología e ingenierías se dirige a la innovación y el perfeccionamiento de las maneras de solucionar problemas prácticos, incluidos los aparatos que se emplean para este fin. Además, existe una multitud de manifestaciones más particulares: la investigación-acción, que integra conocimientos académicos en la transformación social; la investigación institucional, que intenta comprender la problemática institucional, además de producir la información que se requiere para la gestión universitaria; y la investigación formativa, que los estudiantes realizan como parte de su preparación. La UNED debe apoyar e impulsar todos estos tipos de investigación y otros más, pero lo debe hacer en forma equilibrada, promoviendo también la investigación básica y aplicada como punta de lanza de la generación de conocimiento y condición *sine qua non* de la calidad académica.

De acuerdo con las formulaciones del segundo capítulo, el conocimiento humano refleja e integra distintas formas de cognición que se apoyan entre sí, se conforman y aplican motivadas por distintas finalidades, y se expresan en una variedad de áreas del saber que se entretejen y fortalecen mutuamente. Las distintas disciplinas que se han formado dentro de la tradición occidental no solo gravitan hacia objetos de estudio construidos con sus propios instrumentos, sino que están conformados de acuerdo con diferentes patrones epistemológicos (la manera de concebir a quien conoce, al conocimiento, al acto de conocer y al mundo). Este panorama se complica aún más por las diferentes perspectivas que asumen los investigadores e investigadoras dentro de las disciplinas. En su apoyo a la investigación, la UNED debe esforzarse por cubrir un abanico de áreas disciplinarias, representativas de las humanidades, la filosofía, las ciencias, la ingeniería, la tecnología y el arte, sin partir de presuposiciones poco fundadas en cuanto a la primacía de "ciencia y tecnología". Asimismo, debe respetar la diversidad de finalidades y posiciones epistemológicas que se manifiesta en los distintos entornos disciplinarios y personales. También es indispensable tener en cuenta el avance hacia enfoques multi y transdisciplinarios, que se esfuerzan por superar los tradicionales límites disciplinarios y asumen un enfoque próximo al paradigma de la complejidad, orientado, por lo tanto, hacia la investigación de frontera.

La variedad de metodologías que emplea la investigación académica es tan amplia como las manifestaciones de la actividad, entre las cuales cabe citar: los métodos teóricos (basados en el análisis y desarrollo de conceptos y modelos, tanto en el lenguaje natural como en los formales), los estadísticos, los experimentales y los derivados de la observación. La metodología que emplee un proyecto de investigación depende de muchos factores, que incluyen los objetivos y propósitos que persigue, el posicionamiento epistemológico que asume, el área del conocimiento en que se sitúa, la corriente investigativa en que se inscribe y los enfoques teóricos en que se basa. En busca de la calidad en sus investigaciones, la UNED debe asegurarse de que las metodologías de los proyectos no solo sean las adecuadas para cada contexto, sino que se empleen con precisión y eficacia.

En cuanto a la estructura administrativa que dirige a la actividad investigativa en la UNED, se cuenta con un sistema de investigación que integra a distintas entidades bajo la coordinación de una Vicerrectoría. La UNED debe proponerse en el próximo quinquenio que funcione verdaderamente como un sistema, cuyo componentes cuenten con autonomía para definir sus rumbos académicos y disponer de los recursos que la institución les asigna, pero que se interrelacionen constantemente en busca de

una mejor calidad de la investigación y una mayor integración de ésta con la docencia y la extensión. En este sentido, debe esforzarse por derribar las barreras que en el pasado fueron creadas por la mala comunicación y la falta de un proyecto compartido de universidad.

Lineamiento 86

La UNED debe promover la investigación respetando y valorando la amplitud y diversidad del conocimiento humano, tanto en relación con las distintas áreas del saber en que los proyectos se ubiquen y los diversos fundamentos epistemológicas en que estos se basan, como en relación con los tipos de conocimiento que buscan construir y los métodos empleados para hacerlo.

Lineamiento 87

La UNED debe fomentar con equilibrio todos los tipos de investigación, cuidándose sobre todo de mantener una representación adecuada de la básica y aplicada, de acuerdo con la clasificación empleada en estos Lineamientos.

Lineamiento 88

La UNED deberá formular y ejecutar proyectos de investigación de alta calidad, diseñados para generar conocimiento significativo en las diferentes áreas del saber, mediante el empleo apropiado y eficaz de los métodos más adecuados y rigurosos. Se promoverá la colaboración y el trabajo investigativo conjunto por parte de las distintas unidades académicas y los diversos campos disciplinarios y multi o trans-disciplinario, de relevancia temática para la UNED y para la sociedad costarricense.

Lineamiento 89

La UNED debe asegurarse de que todos los funcionarios y funcionarias tengan acceso tanto a la información que necesiten para plantear un proyecto de investigación como a los mecanismos administrativos necesarios para contar con tiempo laboral para desarrollarlo. Asimismo promoverá su formación y capacitación en los diferentes temas relevantes para el trabajo de investigación.

Lineamiento 90

La Vicerrectoría de Investigación debe esforzarse por lograr la interrelación sistémica entre sus componentes, con un mayor apoyo mutuo, un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor integración de la docencia, la investigación y la extensión. Desde ese punto de vista, el sistema de investigación debe ser concebido como un mecanismo flexible y dinámico, por medio del cual colaboran, dialogan y se interrelacionan diversas unidades académicas y equipos de investigadoras e investigadores situados en distintos ámbitos del quehacer institucional, todos los cuales estarán en permanente diálogo e interrelación entre sí y con otras instancias y equipos situados fuera de la UNED, nacionales e internacionales.

Lineamiento 91

La UNED deberá apoyar la actividad investigativa, para lo cual otorgará tiempo laboral como también financiamiento para los proyectos de investigación. Se dará un trato equitativo a las diversas áreas del saber y se mantendrá el apropiado balance entre las prioridades institucionales y los intereses investigativos individuales.

Lineamiento 92

Con el fin de mejorar la calidad del conocimiento que genere, la Vicerrectoría de Investigación promoverá la integración de los investigadores e investigadoras en redes institucionales, así como en redes nacionales e internacionales y foros electrónicos y apoyará su participación en congresos y encuentros de alto nivel, nacionales e internacionales, para presentar sus resultados y conclusiones.

Lineamiento 93

Los investigadores e investigadoras de la UNED tienen el deber de socializar y divulgar de la forma más democrática y amplia posible los resultados de sus investigaciones. Asimismo tiene la obligación de generar productos de calidad que se publiquen en medios académicos de prestigio tanto nacional como internacional.

V La extensión

La aspiración por la generación de conocimiento como tarea central de la universidad, se materializa, en este caso, mediante el diálogo con un abanico muy amplio de comunidades, expresiones culturales e identitarias, poblaciones, organizaciones, individuos y sectores de la sociedad que por diversas razones no están en el ámbito de

los programas académicos regulares de grado y postgrado. Este diálogo permite establecer un ligamen directo entre la universidad, el entorno natural y las realidades sociales, por medio del cual ésta se hace partícipe activa de la vida de las personas, entendiendo su quehacer educativo de forma integrada y compleja, dentro de un enfoque multidimensional en el que se integra lo económico, social, político, cultural y natural.

El concepto de "extensión educativa" se impuso en los años sesentas y setentas del siglo pasado, principalmente en el marco de la así llamada Revolución Verde de la agricultura, como una forma de transmisión unidireccional del conocimiento hacia agricultores considerados ignorantes. Por más que se haya perpetuado el término, esta concepción originaria fue reemplazada, desde una perspectiva crítica, la cual es recogida en estos Lineamientos, dando lugar a un enfoque radicalmente distinto: la universidad no "extiende" su influencia ni "transfiere" conocimiento alguno, mucho menos de carácter absoluto, a otros que lo reciben, sino que colabora respetuosamente con sus interlocutores para generar aportes recíprocos de beneficio mutuo. Como todo diálogo, este intercambio va en al menos dos sentidos, de modo que es tan importante el conocimiento que se canaliza hacia la universidad desde el entorno, como el que emana de ella hacia sus destinatarios más lejanos.

De igual forma se ha transformado la concepción inicial de "acción social" según la cual la universidad empleaba su conocimiento privilegiado y sus medios particulares para montar proyectos en las comunidades dirigidos hacia la consecución de lo que ella consideraba como el bien de éstas. En lugar de tal misión de salvación, la universidad debe enmarcar su accionar en la misma lógica de diálogo que preside la extensión, orientada sobre todo al estímulo y el apoyo de las personas para que ellas mismas asuman el protagonismo de su propio destino. En otras palabras, no se asume un rol paternalista ni asistencialista, sino que se opta por un papel de facilitador y catalizador de las iniciativas que propongan los pobladores locales, impulsando sus emprendimientos de una manera coherente con la valoración de los actores comunitarios como constructores de su propio destino.

En concordancia con lo anterior, aquí se propone un concepto amplio en el cual enmarcar las políticas y acciones que en esta materia aplique y desarrolle la universidad. La tarea de diálogo y colaboración, sobre bases de mutuo respeto y aprendizaje en doble vía, podría ser designada como "acción social" o, si se prefiere, como "extensión". Usaremos este último concepto considerando que es el que está establecido en la normativa institucional vigente, pero dejando claro que, por la

amplitud del significado y alcances que se le confieren, igual podría admitirse el concepto de "acción social".

En este contexto es fundamental que el planeamiento de la extensión universitaria parta del conocimiento y la participación de las persona a las que está destinada, y de la expresión de sus requerimientos, demandas y potencialidades, para orientar la construcción de la oferta correspondiente de programas, proyectos y actividades, hacia la finalidad última de promover mejoras en la calidad de vida de las comunidades, en especial las poblaciones más desatendidas por la educación superior tradicional. Dentro de esta orientación, la venta ocasional de servicios no debe descartarse, pero debe mantenerse estrictamente dentro de los lineamientos establecidos al respecto.

Lineamiento 94

La UNED fortalecerá los procesos de la extensión, vinculada a la investigación y la docencia, para dirigir sus acciones integradas a los diversos sectores, comunidades, regiones y grupos organizados, especialmente los de su población meta, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las diversas poblaciones.

Lineamiento 95

Con el propósito de propiciar la educación continua y permanente, la educación no universitaria y la educación no formal, la UNED fortalecerá la articulación interna y la colaboración entre las actividades de promoción cultural, artística, deportiva, recreativa, y recuperación de identidades, tradiciones locales y etnias, y su vinculación con la investigación y la docencia.

Lineamiento 96

La UNED debe crear las condiciones de infraestructura básica, tanto académica como administrativa y de vida estudiantil, para el fortalecimiento del actual programa de acreditación de aprendizajes, de tal manera que se posibilite la acreditación de capacidades y competencias desarrolladas mediante actividades de educación no formal (incluso los recursos educativos abiertos que la UNED pone a disposición), extensión universitaria o experiencia laboral y comunal, así como la de los saberes autóctonos y tradicionales, como los de los pueblos indígenas y los de comunidades campesinas.

Lineamiento 97

La UNED debe establecer acciones de extensión dirigidas a colaborar, mediante el quehacer educativo y teniendo presentes sus ejes transversales, con las poblaciones, los movimientos sociales y las personas que reivindican derechos –entre ellos los civiles, los de género, los de diversidad sexual, los de las personas con necesidades especiales, los ambientales, los pueblos indígenas, los etarios y los étnicos- cuando estas reivindicaciones contribuyen a la ampliación y fortalecimiento de la justicia social, la recuperación ambiental y la institucionalidad democrática del país.

Lineamiento 98

La UNED desarrollará en forma integrada procesos de extensión, investigación, capacitación y educación formal y no formal para los funcionarios de la institucionalidad pública, mediante ofertas y estrategias educativas que integren las actividades de aprendizaje con los materiales didácticos.

Lineamiento 99

La UNED debe promover la extensión en todas las instancias pertinentes, asignando recursos humanos, tiempo, equipamiento y apoyos financieros.

Lineamiento 100

La UNED debe mejorar las capacidades de los funcionarios y funcionarias que realizan extensión universitaria, incrementando la capacitación, los intercambios, las pasantías, la formación a nivel de postgrado y la realización de actividades investigativas, para promover el desarrollo de las aptitudes y actitudes que contribuyen al buen desempeño profesional universitario.

Lineamiento 101

La UNED debe asegurarse y brindar las condiciones necesarias para que los funcionarios y funcionarias que hacen extensión puedan registrar, sistematizar, publicar y difundir las experiencias de extensión.

VI Los centros universitarios

Como escenarios en que la UNED se hace presente en las diferentes regiones del país, con la finalidad de que sus pobladores se incorporen a actividades propias de las tres áreas sustantivas de la academia, la problemática académica de los Centros Universitarios se inscribe en el marco del debate sobre la desconcentración entendida como el traspaso del ejercicio de una competencia de un ente a otro jerárquicamente inferior. Este es un debate de la mayor relevancia para la UNED, aun no resuelto, y que deberá retomarse y profundizarse en los próximos años, con especial atención a las limitaciones y posibilidades de regionalización de sus carreras por parte de la Universidad.

En todo caso, a la institución le interesa promover el más amplio espacio para la iniciativa propia de los Centros, expresada en su papel de interlocutores activos ante las comunidades locales, sus organizaciones ciudadanas y las regiones donde se ubican, en diálogo y colaboración con las dependencias de la Sede Central, y en procura de apoyar el talento y las iniciativas locales como también para canalizar la mejor atención posible a la población estudiantil.

Otra dimensión del mismo debate sobre el papel académico de los Centros Universitarios, se abre en torno de la regionalización y territorialización: la compleja problemática en relación con la manera como se distinguen las distintas zonas del país –desde perspectivas culturales, económicas, topográficas, climáticas y sociales entre otras- y de concebir las características que las unen y separan y la dinámica de sus interrelaciones. Por su misma naturaleza, la UNED se halla inmersa en esta problemática, con sus Centros Universitarios en primera plana, de una manera que la obliga a enfrentar el reto de cómo organizarse para impulsar el desarrollo académico de una manera que integre las diversas regiones –y particularmente a sus habitantes más inaccesibles y excluidos- en el proceso de generación y socialización del conocimiento.

A fin de potenciar los aportes que desde los centros pueda darse a la docencia universitaria, deben establecerse vínculos de colaboración y comunicación más estrechos y dinámicos entre los centros y las escuelas. Si bien es cierto que la academia necesariamente se impulsa desde las instancias centrales de la universidad,

éstas deben interactuar con los centros y recibir de éstos los elementos de juicio que requieren para contextualizar la oferta académica y para asignar y facilitar los apoyos al aprendizaje.

En la investigación, de igual forma, los centros universitarios tendrán un papel activo como parte del sistema de investigación institucional, coordinado, supervisado y conducido por la Vicerrectoría de Investigación

En cuanto a los proyectos de investigación que desarrollan las diversas unidades académicas de la institución, estos podrán integrar personal de los centros. Además, estos proyectos deben contemplar mecanismos, tanto presenciales como a distancia y virtuales, para poner sus resultados y conclusiones a disposición de estudiantes y personal de los centros. A su vez, los centros deben hacer aportes a la investigación de las realidades naturales y sociales del entorno y las regiones donde se ubican, aprovechando recursos y potencialidades locales de manera que contribuya a un aporte más provechoso y una mayor colaboración con las diversas localidades y comunidades.

Los centros universitarios son por excelencia colaboradores con la extensión y la acción social. En coordinación con las dependencias correspondientes, deben asumir un papel preponderante en todas las ramas de la educación de adultos –en cumplimiento de los objetivos expresados en la Ley de Creación-, incluidas las que tienen que ver con la capacitación y entrenamiento para tareas particulares, pero muy especialmente las encaminadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida y el enriquecimiento cultural.

A la luz de los planteamientos del primer capítulo de estos lineamientos, la UNED, por medio de sus centros universitarios, se esforzará por dar una contribución significativa al fortalecimiento de una conciencia y de visión del mundo renovadas, frente a los desafíos que plantea la problemática del cambio climático y la exploración de nuevos modos de vivir.

En concordancia con los lineamientos sobre la Extensión, los Centros Universitarios no asumirán un papel asistencial en el desarrollo; serán focos para la promoción de la vida cultural, la participación ciudadana y el fortalecimiento productivo de sus zonas de influencia, sin sustituir las responsabilidades que son propias de las instituciones gubernamentales. En todos los casos, los centros deben esforzarse por proyectar un discurso universitario que contribuya de forma crítica, rigurosa y propositiva a los debates locales, que permita tanto enfocar los problemas con la profundidad que se

deriva de la generación del conocimiento, como catalizar el pensamiento regional de una manera que fortalezca su identidad propia.

Para poder llevar a cabo satisfactoriamente todas estas actividades, los Centros Universitarios deben unirse en redes de colaboración e intercambio, guiados por una clara conciencia de la naturaleza académica de sus funciones y de las potencialidades que se abren al compartir recursos e ideas. Esto implica, ante todo, el abandono de la noción del Centro como un ente aislado y la conversión de relaciones bilaterales en multilaterales.

Lineamiento 102

Los Centros Universitarios deben trabajar en equipo con las instancias centrales de la UNED y con otros centros y sus 74 asociaciones estudiantiles, con la finalidad de contextualizar debidamente todos los servicios académico-docentes, de acuerdo con las condiciones propias de las comunidades y regiones correspondiente, las particularidades de las poblaciones atendidas (incluso el hecho fundamental de que en su mayor parte son mujeres) así como también canalizar en forma óptima los recursos que ofrece la sede central y el mejor aprovechamiento de los recursos locales.

Lineamiento 103

Los Centros Universitarios y las instancias centrales de la UNED deben estar en diálogo constante, con la finalidad de que la generación de conocimiento en todas las áreas sustantivas esté en contacto con las diferentes realidades del país y se nutra de la diversidad regional.

Lineamiento 104

Los Centros Universitarios coadyuvarán en el proceso de discernimiento ciudadano sobre las problemáticas locales, proyectando con ese fin un discurso de una manera que aporte trascendencia y profundidad a los debates e introduzca una dimensión que otras instituciones no necesariamente pueden aportar; a la vez, deben asegurarse de que la voz local sea oída en la Sede Central y que el discurso regional se integre en el proceso de generación del conocimiento.

Lineamiento 105

De acuerdo con el espíritu de la Ley de Creación de la UNED, los Centros Universitarios y las entidades de Extensión y Acción Social deben coordinar sus esfuerzos y trabajar en forma conjunta como agentes dinámicos que promueven activamente la educación permanente, la conciencia ecológica, la equidad de género, la inclusión y participación

de todos los sectores sociales, y el enriquecimiento cultural, espiritual e intelectual de todos los seres humanos.

Lineamiento 106

La UNED fortalecerá los planes destinados a elevar la formación y capacitación del personal de los centros universitarios, a fin de facilitar su activa participación en las diversas facetas del trabajo académico –docencia, investigación y extensión- y para que mejoren las destrezas necesarias para el trabajo conjunto y la coordinación entre los diferentes centros, con las comunidades y regiones correspondientes y con la sede central.

CAPÍTULO CUATRO:
LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

I Introducción

Se entiende por gestión universitaria el conjunto de los procesos administrativos que dan soporte y facilitan y apoyan el funcionamiento normal de la academia, en conjunto con los que evalúan el funcionamiento de la institución como tal y recomiendan medidas y estrategias para mejorar su desempeño y la calidad del servicio que ofrece. La gestión universitaria también comprende las instancias y procesos que se preocupan por la funcionalidad y justificación de las estructuras que conforman el organigrama, la disposición y utilización de los recursos, y la rendición de cuentas. Además, abarca la función esencial de plasmar las aspiraciones de la universidad y los proyectos que emanan de las instancias académicas, en la forma de planes institucionales que cumplan con los necesarios requisitos formales y técnicos, sean congruentes con el marco legal del país y en los cuales se recojan, mediante acciones y decisiones claras y viables, lo que estos lineamientos establecen, dentro de los plazos para los cuales estos lineamientos tienen vigencia. En general, la gestión universitaria procura que todos estos procesos y funciones ofrezcan apoyo a las actividades sustantivas de la Universidad.

II Aspectos generales

1) El modelo de gestión de la UNED

El modelo de gestión de la UNED tiene que reflejar el carácter universitario y académico de la institución y la razón de ser que la distingue (la democratización de la educación superior y, en general, del conocimiento). Estará fundado en los principios técnicos y científicos pertinentes, en particular los aportes de las ciencias sociales y los derivados de las corrientes modernas de la administración. La incorporación de nociones aplicadas en otros contextos -ya sea las empresas comerciales o la administración pública- deberá estar sujeta a una consideración crítica, en relación con su grado de adecuación al entorno universitario y, si fuera el caso, adaptarlos de tal forma que integren y respeten lo que es propio y distintivo del espíritu de una universidad pública como la UNED, así como de las peculiaridades de la modalidad educativa en que opera. Además, el modelo de gestión debe abarcar enfoques recientes de la cognición humana, del conocimiento y de otras materias relevantes para comprender cómo funcionan las organizaciones humanas.

De acuerdo con estos Lineamientos, el criterio guía para la gestión de la UNED en el próximo quinquenio es la búsqueda de una mejor calidad académica, meta que se logrará solo mediante la integración de las funciones académica y administrativa dentro de un proyecto de universidad compartido por todo el personal de la universidad. La gestión universitaria debe concebirse como la facilitación del proceso de generación del conocimiento, que -si bien está en manos del personal académico- depende tanto de los procesos administrativos básicos como del trabajo académico en sí. En ese sentido, debe enfatizarse el papel clave que le corresponde a la gestión administrativa y a todas las personas y dependencias que la tienen a cargo, ya que todo el trabajo académico descansa sobre el aporte que esas personas y esa infraestructura brindan, y su éxito y pleno desarrollo dependen centralmente de una gestión administrativa muy flexible, oportuna, fluida, efectiva y eficiente.

Lineamiento 107

El modelo de gestión de la universidad debe elaborarse específicamente en función de la academia y con el fin de fortalecer su calidad: debe fundamentarse en enfoques y conceptos apropiados, pertinentes y actualizados de las ciencias sociales y la administración, en perspectivas científicas y filosóficas pertinentes para comprender las organizaciones humanas y en las concepciones éticas y filosóficas fundamentales de la universidad y de su papel en nuestra sociedad, según ello ha quedado formulado en los documentos fundadores de la UNED, los acuerdos de los congresos universitarios y en estos Lineamientos.

Lineamiento 108

La gestión de la UNED en el próximo quinquenio debe orientarse hacia el mejoramiento académico, en virtud de lo cual debe buscar la integración de los sectores académico y administrativo dentro del proceso de generación del conocimiento y teniendo una clara comprensión acerca del importante papel que ambos ámbitos desempeñan y acerca de la importancia de que exista un colaboración estrecha y una excelente coordinación.

2) La evaluación y el mejoramiento institucionales:

La evaluación y el mejoramiento deben convertirse en prácticas normales de la UNED. Deben evaluarse a la luz de los grandes objetivos de la universidad, la funcionalidad y estructuración interna de la institución, especialmente en relación con las instancias que la componen, su articulación e interrelaciones, como una base para reajustes constantes y –si fuera necesaria- para una reorganización sistémica. Todas las instancias académicas y administrativas, incluidas las encargadas de esta misma función, deben reflexionar críticamente sobre su desempeño todos los años, con la finalidad de detectar los puntos débiles; los resultados de este proceso deben ser adoptados como el punto de partida para formular estrategias de mejoramiento y metas que formarán parte de la próxima evaluación. Este proceso debe tener la forma de una autoevaluación, realizada en coordinación con las dependencias oficiales correspondientes, para asegurar que sea de carácter tanto participativo como constructivo; con este fin, deben mejorarse los sistemas básicos de información, de tal modo que la autoevaluación académica se convierta en un proceso ágil, sencillo y oportuno, que no desvíe tiempo y energía de las actividades medulares de la academia.

Como marco general de este proceso, la UNED debe contar con un modelo teórico de evaluación –construido según las mismas indicaciones expuestas en el apartado anterior para el modelo de gestión- y un plan para regir su ejecución. Ambos deben elaborarse con metodologías participativas, establecidas de común acuerdo entre todas las dependencias involucradas.

Lineamiento 109

La UNED debe contar con un modelo de evaluación institucional congruente con su carácter universitario y su identidad específica, concebido como un mecanismo de mejoramiento constante, y con un plan de ejecución del modelo, ambos elaborados

con métodos participativos. Esta evaluación abarcará tanto los procesos académicos, como la gestión administrativa institucional.

Lineamiento 110

El modelo de evaluación institucional de la UNED debe incorporar criterios y métodos tanto cuantitativos como cualitativos, apropiados para captar la esencia de la actividad académica medular en el marco de los objetivos y fundamentos de la Universidad.

Lineamiento 111

La UNED debe analizar su estructura y funcionamiento internos, especialmente en cuanto a la articulación e interrelación de las entidades que la integran, con miras a posibles reajustes o a una reorganización sistémica. Es esencial fortalecer la cooperación y coordinación entre el ámbito académico y el administrativo, en la comprensión de que ambos desempeñan un papel esencial para el logro de los objetivos de mejoramiento académico que estos Lineamientos definen.

3) Las macroestructuras institucionales

Uno de los objetivos en la evaluación institucional debe ser el análisis crítico y propositivo de la estructuración y funcionalidad de las vicerrectorías en su forma actual. Tal estudio debe enfocar, entre otros factores, la desproporcionalidad en el tamaño de estas entidades, y el hecho de que, mientras la investigación se ha constituido en una vicerrectoría, la extensión sigue subsumida en la Vicerrectoría Académica. Es posible concebir la situación actual como un anacronismo que tuvo su origen en la visión fundadora de la UNED, tal y como se esboza en el capítulo dos de estos Lineamientos: dentro de una concepción de la academia que consistía esencialmente en la transmisión y trámite de conocimientos –cuya generación estaría en manos de agentes externos como los autores y autoras de las unidades didácticas- una sola vicerrectoría académica podría efectivamente englobar todas las áreas sustantivas de la academia. En cambio, en el marco de la concepción de universidad propuesta por estos Lineamientos, con la generación del conocimiento en primera plana y con una marcada vocación social, esta lógica organizativa resulta incongruente. Un problema similar se da con los programas de vida estudiantil, que históricamente han formado parte de la Vicerrectoría Ejecutiva, a la par de otros procesos de índole propiamente administrativa, y sin consideración, por lo tanto, a la especificidad del tipo de demandas y necesidades que debe atender.

Lineamiento 112

Como uno de sus objetivos prioritarios, la evaluación institucional debe prestar atención a la estructura y funcionamiento de las actuales vicerrectorías, dentro del marco de valores establecido en estos Lineamientos, con el fin de proponer una posible reorganización. Al respecto, debe prestarse atención a la organización funcional dentro de la que actualmente operan la extensión universitaria y los programas de vida estudiantil, a fin de determinar la organización administrativa óptima que en tales casos deba establecerse.

4) Posibilidades de aprovechamiento de la automatización en la gestión universitaria

Es evidente la potencialidad que ofrecen los medios digitales para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria. Al respecto hay sin duda muchas y muy flexibles oportunidades de aplicación. Persisten, sin embargo, algunos problemas que conviene no ignorar: los altos costos de compra, instalación y mantenimiento; la vulnerabilidad de los equipos y de los sistemas; y la rápida caducidad de éstos. Por otra parte es evidente que su mejor y más pleno aprovechamiento requiere la capacitación de las personas que los utilizan, la más clara comprensión de la naturaleza de sus tareas; y la funcionalidad de los sistemas en los cuales se insertan. En el empleo de los medios digitales, por tanto, hay que tener presente que su eficacia está en función tanto de las personas usuarias, como de los equipos en sí y de su adecuación a los sistemas administrativos que apoyan o de los que son parte.

En consecuencia, es necesario que la UNED planifique cuidadosamente su política de automatización. Dentro de este enfoque, debe prestar especial atención a servicios de información claves para la UNED en diferentes áreas como el correo electrónico, la asesoría y la reparación de los equipos, la seguridad informática, el aprovechamiento de la telefonía móvil y otros servicios y posibilidades tecnológicas importantes. Asimismo, debe proseguir con sus esfuerzos para aprovechar el software libre.

Lineamiento 113

La UNED debe aprovechar los medios digitales en forma óptima para el desarrollo de la gestión universitaria, tanto en el ámbito administrativo como en el académico, incluyendo los centros universitarios y los sistemas de atención y servicios a estudiantes. Con este fin se formulará un plan que contemple el mejoramiento de todos sus sistemas internos de forma compatible con las condiciones propias de la

institución, de modo que las opciones tecnológicos que se elijan, respondan de la mejor forma posible a las peculiares demandas y requerimientos de la universidad.

Lineamiento 114

Debe establecerse la prioridad de que todos los servicios computacionales básicos –entre ellos el correo electrónico, la asesoría a los funcionarios y la reparación de equipos- funcionen en forma óptima en toda la institución –incluidos los Centros Universitarios-, de una manera que permita su aprovechamiento al servicio de la academia, la eficiencia y eficacia administrativas y el mejor servicio a los y las estudiantes.

Lineamiento 115

La UNED debe dar prioridad a la adopción y el aprovechamiento del software libre y brindar el necesario asesoramiento para su óptima utilización.

III La planificación institucional y el seguimiento de la ejecución de los planes

1) En relación con el desarrollo de la academia y el fortalecimiento de su calidad

Puesto que el pleno cumplimiento de la misión y responsabilidad de la institución, y la consolidación de su prestigio e imagen, dependen fundamentalmente de su calidad académica, ésta ha de ser el criterio guía desde el cual diseñar y ejecutar la planificación, en forma coherente con los compromisos fundacionales relacionados con la democratización de la educación y la generación de conocimiento. Lo anterior significa que la planificación debe procurar orientar los esfuerzos institucionales hacia la consecución de esas grandes metas, y debe crear las condiciones de diálogo y colaboración que faciliten la armonización del trabajo por parte de las diversas instancias universitarias –tanto académicas como administrativas- de forma que, en conjunto, todas coadyuven a ese fin.

Lineamiento 116

La UNED adoptará estrategias, metodologías y herramientas de planificación que incorporen en forma explícita los grandes objetivos del desarrollo de la academia y el fortalecimiento de su calidad, como guía general del proceso de planificación, de forma coherente con lo que establecen estos Lineamientos.

Lineamiento 117

La UNED promoverá que, a la hora de definir sus propios planes, las diversas instancias –tanto del área académica como de la administrativa- tomen los objetivos de desarrollo y calidad académicos como punto de referencia, y planifiquen su quehacer para que, según corresponda en cada caso, se les dé satisfactorio cumplimiento o se coadyuve eficazmente a su realización. 82

Lineamiento 118

La planificación deberá buscar el desarrollo de amplios y muy fluidos mecanismos de diálogo en los que se involucren activa y participativamente todos las instancias y niveles de la Universidad, de modo que se logre la conjunción de esfuerzos en función del gran objetivo de fortalecimiento de la calidad académica, siempre con el telón de fondo de la misión democratizadora propia de la UNED.

Lineamiento 119

De conformidad con lo anterior, los procesos de planificación han de ser diseñados y desarrollados según una metodología participativa, donde se debatan transparentemente todos los asuntos relevantes y se construyan acuerdos nacidos del diálogo más amplio y respetuoso.

2) Las fuentes de la planificación

Los diversos documentos de planificación se elaboran a partir de varias fuentes, de las cuales una es de referencia obligatoria: los Lineamientos de Política Institucional, que –según lo estipulado en el Estatuto Orgánico- son aprobados por la Asamblea y establecen los principios que deben guiar el desarrollo de la universidad durante cada quinquenio. Desde luego, también se considerarán los documentos fundacionales de la universidad –su Ley de Creación y el Estatuto Orgánico- como asimismo los aportes filosóficos fundamentales derivados de los congresos universitarios, y las políticas institucionales definidas por el Consejo Universitario.

Por otra parte, la planificación no se debe considerar como un proceso unidireccional desde arriba hacia abajo, sino que también se alimenta de la gestión de todas las instancias, en particular las académicas. Como parte de su fundamentación y su labor cotidiana, las escuelas y los centros y programas de investigación y extensión deben proyectarse continuamente hacia el futuro, construyendo así un ideal de la academia,

basado en las tendencias inherentes al conocimiento que generan y en su identidad dentro de este proceso. Todo este proceso debe canalizarse bajo la coordinación de las instancias de planificación.

Lineamiento 120

La fuente primigenia a partir de la cual debe elaborarse el Plan de Desarrollo Institucional, así como cada uno de los distintos planes sectoriales de la universidad, son los Lineamientos de Política Institucional, en cuanto éstos son aprobados por la Asamblea Universitaria Representativa y fungen, según lo determina el Estatuto Orgánico, como referentes necesarios en que se fundamenta el plan de la Universidad. La Ley de Creación de la UNED, su Estatuto Orgánico y los congresos universitarios, enriquecen adicionalmente el marco ético y filosófico que orienta el proceso de planificación.

Lineamiento 121

Las unidades académicas deben mantener una actitud crítica de permanente reflexión sobre su futuro, de lo cual derivarán insumos esenciales para la planificación de su quehacer, y los cuales deberán ser apropiadamente canalizados en los respectivos planes.

3) La investigación como instrumento de apoyo a la planificación

Las dependencias de la UNED que tienen la responsabilidad de diseñar y liderar los procesos de planificación, aparte de jugar un importante papel como mediadores para el diálogo y la colaboración, deben asimismo brindar guías y orientaciones fundamentadas y rigurosas, que apoyen los procesos de planificación que se llevan a cabo en las diversas instancias y niveles institucionales.

Lineamiento 122

La planificación institucional hará uso de las diversas herramientas teóricas y metodológicas así como de las distintas técnicas que las ciencias sociales y otras disciplinas científicas ponen a su disposición, y aprovecharán las posibilidades que las tecnologías de la información proveen, para fortalecer los mecanismos y técnicas de la planificación institucional, sobre bases amplias y rigurosas, epistemológicamente pluralistas, multi y transdisciplinarias.

Lineamiento 123

La planificación se apoyará en insumos que se deriven de los siguientes mecanismos de investigación y evaluación:

a) La investigación sobre el contexto, en relación con temas sociales, económicos, políticos, ambientales y culturales, incluidas las tendencias en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, tanto a nivel nacional como mundial;

b) Los cambios, retos y acontecimientos de la educación superior en el país y en el mundo;

c) La investigación sobre el propio funcionamiento institucional, que permita identificar fallas o cuellos de botella en la estructura organizativa y en los procesos administrativos y académicos de la Universidad, así como los factores que dificulten al diálogo y la colaboración; y

d) La evaluación institucional que permita valorar el cumplimiento de los objetivos fundamentales de calidad académica, tanto a nivel de la totalidad institucional, como por parte de las distintas instancias y niveles que conforman la universidad.

4) La jerarquía de los planes institucionales

Puesto que es indispensable que la Universidad en su conjunto avance de forma armoniosa y colaborativa hacia el logro de la calidad académica, es necesario que haya claridad en cuanto a las jerarquías que deben ser respetadas en la elaboración de los distintos planes, de forma que éstos respondan a una visión compartida y funjan como mecanismo que fortalezca la colaboración y el diálogo entre las distintas instancias y niveles de la institución.

El documento que ocupa el más alto rango en la jerarquía de la planificación institucional es el que expone los Lineamientos de Política Institucional. A su vez los Lineamientos recogen los elementos de juicio que emanan de los Congresos Universitarios, y toman en cuenta los aportes de las diversas instancias de decisión y los diversos sectores de la Universidad. En ese sentido, son una síntesis consensuada de la visión que la UNED tiene sobre sí misma y acerca de sus grandes aspiraciones.

Lineamiento 124

La formulación del Plan de Desarrollo Institucional, así como la de los diversos planes sectoriales, debe ser realizada bajo la supervisión y guía técnica de la Vicerrectoría de Planificación; a su vez, compete a ésta velar porque todos esos planes se formulen teniendo como marco de referencia general lo que establecen los Lineamientos de Política Institucional.

5) La Vicerrectoría de Planificación

Para el cabal cumplimiento de sus cometidos, la Vicerrectoría de Planificación, de acuerdo con lo que estos Lineamientos de Política Institucional definen, debe consolidar su función en relación con la planificación y el desarrollo institucional, de acuerdo con una concepción teórica y organizativa integrales y rigurosas.

Lineamiento 125

Debe fortalecerse la capacitación, formación y actualización del personal de la Vicerrectoría de Planificación, de modo que cuente con las destrezas y conocimientos necesarios para aprovechar y aplicar con rigor las herramientas teóricas y metodológicas que las ciencias sociales y otras disciplinas científicas y técnicas aportan, así como lograr un adecuado aprovechamiento de las tecnologías informacionales, para el pleno cumplimiento de sus funciones.

Lineamiento 126

Esta Vicerrectoría debe desarrollar una estrategia conducente a afinar, perfeccionar y actualizar permanentemente sus herramientas y métodos de trabajo, a fin de propiciar que los procesos de planificación sean rigurosos y fundamentados y, al mismo tiempo, muy participativos y dialógicos.

Lineamiento 127

El proceso de formulación de los presupuestos debe integrarse con el de la planificación, dentro de un ejercicio 86 participativo y transparente, donde se debata con amplitud acerca de las reales posibilidades presupuestarias de la institución y acerca de la asunción de responsabilidades por los distintos niveles de decisión según lo que a cada uno de estos corresponda, y donde se asignen recursos de acuerdo con las prioridades de política institucional y de forma acorde con los diversos planes de trabajo.

6) Ejecución y seguimiento de los planes

Los diversos planes institucionales deben ser concebidos como una herramienta que, en primer lugar, compatibiliza y coordina el quehacer de las diversas instancias y niveles de la Universidad alrededor del objetivo fundamental de propiciar la mejor calidad académica. En concordancia con lo anterior, esos planes deben propiciar un ordenamiento y direccionalidad compartidos, de forma que, no obstante la gran diversidad de tareas y productos que la institución genera, en todos los casos prevalezca un horizonte compartido, en relación con esa gran meta de la calidad académica.

Lineamiento 128

En el proceso de formulación, como igualmente en el de seguimiento y ejecución del plan institucional y de los demás planes sectoriales, la Vicerrectoría de Planificación debe cuidar con meticulosidad que se observen los diferentes lineamientos aquí establecidos y, en particular, que esos planes y su proceso de ejecución, generen las condiciones propicias para que la institución –como una totalidad y en sus diversas partes- avance hacia la consolidación de los más altos estándares de calidad académica.

Lineamiento 129

Todos los responsables de la gestión universitaria, desde los mandos medios hasta la rectoría, deben formular sus planes e informes de trabajo sobre la base de los Lineamientos de Política Institucional y los documentos de política que de ellos se deriven; éste será también el marco de referencia para su rendición de cuentas y la evaluación de su desempeño.

Lineamiento 130

Las diversas metodologías e instrumentos para la evaluación institucional, y en particular las atinentes a los procesos de seguimiento de la ejecución de los planes, deben construirse y funcionar alrededor del objetivo central de fortalecer la calidad académica, en el entendido de que todas las instancias, tanto administrativas como académicas, y todos los niveles jerárquicos, juegan un papel de gran importancia para poder hacer realidad esa meta, por lo que la colaboración consciente y comprometida de todas esas instancias es necesaria.

Lineamiento 131

Los procesos de seguimiento y evaluación, de forma compatible con los de formulación de los planes y presupuestos, deben promover que los diversos niveles jerárquicos de decisión en la Universidad, asuman de forma comprometida las decisiones y responsabilidades que les competen, lo cual es necesario para la más fluida, eficaz y eficiente marcha de los asuntos institucionales.

IV Desarrollo humano

1) El clima organizacional

Las organizaciones humanas tienden a crear en su interior un conjunto de modos de actuar y de pensar que influyen fuertemente en la manera en que sus integrantes se interrelacionan e interactúan. Se tiende a incorporar selectivamente características culturales del entorno, a la vez que las personas van moldeando sus comportamientos para adaptarse a las tendencias predominantes, de acuerdo con las opciones que son permitidas o recompensadas dentro de la lógica institucional. Estas modalidades predominantes tienden a reproducir y perpetuarse en la reglamentación explícita y en las costumbres, y conforman las expectativas de las personas, de modo que se hace difícil para los individuos apartarse de ellas.

Durante el próximo quinquenio, la UNED debe concretar sus esfuerzos por lograr un mejor clima organizacional, no solo para contribuir a la calidad académica, sino también como un ingrediente esencial de la eficiencia en la gestión y –sobre todo- por una exigencia ética en relación con las formas de convivencia y relación en los ambientes laborales, todo ello de forma compatible con el compromiso institucional a favor de una sociedad más justa, pacífica y democrática. La supresión de cualquier forma de hostigamiento laboral o sexual, la promoción de un clima de diálogo y respeto y el fortalecimiento de condiciones óptimas de salud y seguridad laboral, son componentes esenciales que deben ser tenidos en cuenta.

En este sentido, deben fortalecerse como principios fundadores de las relaciones humanas el respeto por la diversidad en todas sus manifestaciones y la consideración por las necesidades ajenas, tales y como se manifiestan en el transcurso de las labores. Los funcionarios y funcionarias deben cultivar actitudes basadas en la empatía y, cuando ocurren divergencias y choques, recurrir ante todo a las vías del diálogo y de la reflexión autocrítica, todo lo cual debe ser propiciado por la organización institucional y su normativa.

Lineamiento 132

La UNED debe redoblar sus esfuerzos por mejorar el clima organizacional, mediante la promoción del respeto y la consideración como valores imprescindibles y la preferencia por el diálogo y el análisis racional y autocrítico de los problemas laborales e interpersonales. Debe combatirse y extirparse toda forma de acoso laboral o sexual, propiciar un clima de diálogo y respeto y fortalecer condiciones óptimas de salud y seguridad laboral.

Lineamiento 133

Deben restituirse –o crearse cuando sea necesario- los mecanismos e instancias institucionales y normativas apropiadas para prevenir los conflictos o resolverlos en sus etapas iniciales, y para imponer el cumplimiento de la reglamentación pertinente para resguardar las relaciones interpersonales armoniosas, el diálogo y respeto.

2) Formulación de un plan de desarrollo humano

Para el desarrollo de la UNED en las próximas décadas, los aportes de su personal serán el factor determinante. En un panorama como el descrito en el primer capítulo de estos Lineamientos, la universidad requerirá de seres humanos con una apertura al pensamiento crítico y complejo, que valoren la realidad más allá de las apariencias, y que posean una aptitud para generar soluciones creativas y para asumir el cambio como un elemento inherente a la realidad. Además, de acuerdo con su razón de ser y sus propósitos, debe asegurarse de que todo su personal tenga un fuerte compromiso ético y ecológico, una sensibilidad respetuosa con la diversidad en todas sus manifestaciones y una visión epistemológica amplia, que les permita desenvolverse con facilidad en un entorno trans y multidisciplinario.

La UNED deberá enfocar el desarrollo humano desde una perspectiva sistémica y global. Mientras por una parte el proyecto de universidad que proponen estos Lineamientos depende íntegramente de la calidad humana y la preparación de sus funcionarios y funcionarias, por otra, la capacidad de este personal para dar lo mejor de sí depende de su autorrealización como seres humanos, y del convencimiento de que sus labores constituyen una parte integral de su proyecto de vida. Dentro de este marco, la UNED debe fortalecer su apoyo por la formación continua y permanente de todo su personal, tanto en materias relacionadas con sus labores como en las que enriquezcan su calidad de vida y cultura personal. Asimismo, debe tratar de alejarse de fórmulas rígidas en el ordenamiento del trabajo y la exigencia laboral, mediante estrategias como la negociación de horarios y condiciones en forma individual según

las tareas que se deben realizar; también debe preocuparse no solo por retribuir a sus funcionarios y funcionarias con salarios justos, sino por recompensarles en otras dimensiones, como el reconocimiento de la particularidad de su labor y de las condiciones en que éste se desenvuelve. En todo esto resulta de esencial importancia que la UNED aplique sistemas de contratación de personal justos, que garanticen estabilidad laboral y plena vigencia de todas las garantías laborales, ya que ello es necesario para que las personas se sientan motivadas en su trabajo e identificadas con la institución. Ello exige una cuidadosa planificación en los procesos de contratación a fin de impedir la proliferación de nombramientos interinos y con el objetivo, además, de regularizar los que actualmente existen a la mayor brevedad posible.

El mejoramiento de la calidad académica que proponen estos Lineamientos depende en alto grado del desempeño de los y las profesionales que se encargan de las funciones propias de las tres áreas sustantivas de la universidad. En cuanto a su formación a nivel de postgrado, debe establecerse el propósito de que en un plazo razonable todo el personal académico cuente al menos con un título de maestría, preferiblemente académica, y, en lo posible, con un doctorado; en función de esto, y también con el objetivo de promover otros tipos de formación como cursos de actualización, especialización y diversificación profesional, debe fortalecerse el programa de becas para los funcionarios y las funcionarias; además de agilizarse todos los procedimientos que permiten la asistencia a eventos académicos de diversa índole.

Es evidente que la labor académica depende ineludiblemente de la vocación, puesto que no toda persona bien calificada está motivada primordialmente por la curiosidad y el afán de construir el conocimiento, ni está dispuesta a hacer los sacrificios que entraña la dedicación a la docencia, la investigación y la extensión. La UNED debe tener en cuenta este factor en el reclutamiento de su personal nuevo, dando preferencia a las personas que busquen en la academia una auténtica vía de autorrealización, acorde con sus aspiraciones personales. Por otra parte, debe valorar más la especificidad del trabajo académico, teniendo en cuenta su carácter continuo, que no permite la sujeción a horarios rígidos, sus requerimientos en cuanto a espacio y condiciones de trabajo y sus costos personales.

En el caso del personal administrativo, la institución también debe promover una óptima formación profesional en los niveles apropiados, de acuerdo con las necesidades institucionales y las aspiraciones de superación de las personas. También se considerarán planes y becas que propicien su actualización y mejoramiento permanentes.

Con base en todas estas consideraciones y otras más, la UNED deberá formular, aplicar y consolidar un plan para el desarrollo sistemático del talento y calidades de su personal. Este plan debe contemplar las directrices contenidas en estos Lineamientos; además, debe abarcar los requerimientos propios de los distintos puestos y todos los aspectos relacionados con el reclutamiento, selección, retribución y evaluación del personal. Al igual que todos los componentes de la planificación, este Plan debe elaborarse con una metodología participativa y dialógica.

Lineamiento 134

La UNED debe fortalecer su apoyo para la formación continua de todos sus funcionarios y funcionarias, tanto en áreas del conocimiento pertinentes para sus labores como en temas que enriquezcan su calidad de vida, su formación ética y su cultura personal.

Lineamiento 135

La UNED debe valorar la especificidad del trabajo de que llevan a cabo las personas que conforman su personal, buscando incentivos que contemplen el desarrollo personal y la autorrealización en el marco del proyecto institucional.

Lineamiento 136

La UNED debe adoptar una actitud abierta y flexible en cuanto a los horarios y los lugares donde se realiza el trabajo, teniendo en cuenta la naturaleza de las labores y las condiciones personales del funcionario o funcionaria, lo cual es especialmente relevante en el caso de las tareas académicas, en concordancia con las prácticas normales en el ámbito universitario y según los requerimientos propios del trabajo intelectual que se realiza.

Lineamiento 137

La UNED debe establecer una política salarial justa y apropiada, de acuerdo con el contexto nacional y las condiciones prevalecientes en el sistema público de educación superior.

Lineamiento 138

La UNED procurará en la medida de la posible regularizar los nombramientos de las personas que han permanecido en situación de interinazgo por varios años,

garantizando así las condiciones de estabilidad que son necesarias para promover la motivación e identificación de estas personas.

Lineamiento 139

En adelante, la institución debe planificar con especial cuidado los procesos de contratación de nuevo personal, de acuerdo con evidencia sustantiva que demuestre la necesidad de tales contrataciones y la capacidad presupuestaria que garantice la sustentabilidad de tales nombramientos, y procurando reducir al mínimo indispensable los nombramientos interinos.

Lineamiento 140

Con la meta de que todo el personal académico cuente con una maestría (preferiblemente académica) o un doctorado, debe fortalecerse el programa de becas; además, éste debe expandir su apoyo para actividades de actualización, especialización y diversificación profesional. Según las necesidades institucionales y las aspiraciones de las personas, se promoverá también la especialización a nivel de posgrado de personal administrativo. Por su parte, la formación y capacitación del personal de los centros universitarios tomará en cuenta, entre otros criterios relevantes, los requerimientos propios de las regiones y comunidades con las cuales se interactúa.

Lineamiento 141

Debe facilitarse la asistencia a actividades académicas, tales como congresos y conferencias, además de promoverse todo tipo de intercambio académico.

Lineamiento 142

La UNED deberá rediseñar sus criterios y métodos de reclutamiento, selección y contratación de personal –especialmente para las plazas académicas- para contemplar prioritariamente criterios que permitan valorar la vocación por la vida académica y la capacidad y disposición para responder apropiadamente ante los peculiares requerimientos y demandas del trabajo académico. En el caso del personal administrativo se promoverá que su reclutamiento y posterior capacitación y formación tomen en cuenta su identificación y empatía con esas particularidades del quehacer académico universitario, al cual deben brindar un apoyo de esencial importancia.

Lineamiento 143

Se realizará una evaluación general que permita determinar si el personal está siendo aprovechado por la universidad de forma óptima, de acuerdo con las calificaciones e intereses de las personas, los requerimientos de los distintos puestos y las cargas de trabajo que en las distintas dependencias se manejan. Lo anterior con el fin de promover que, dentro de un marco de pleno respeto a los derechos laborales, se promueva que las personas sean ubicados donde mejor rendimiento laboral ofrezcan en condiciones que además sean gratificantes y motivadoras para esas personas.

Lineamiento 144

Deberá formular, aplicar y consolidarse un Plan de Desarrollo Humano adecuado para el proyecto de universidad expuesto en estos Lineamientos, construido con una metodología participativa que recoja las aspiraciones de los funcionarios y funcionarias y las proyecciones a futuro de las diferentes instancias institucionales.

V Los Centros Universitarios

Los centros universitarios de la UNED tienen a su cargo dos responsabilidades de fundamental importancia: en primer lugar, funcionan como punto de encuentro entre la Universidad y sus estudiantes, por medio del cual aquella brinda al estudiantado diversos servicios administrativos, académicos y de vida estudiantil, y genera espacios académicos de diálogo, reflexión, estudio y debate. Además funcionan como punto de entronque entre la Universidad y las comunidades de diversas localidades y regiones del país, lo que a su vez genera la responsabilidad de colaborar con esas comunidades, con organizaciones ciudadanas de diversa naturaleza, como también la oportunidad de desarrollar diálogos interculturales y de saberes que resulten mutuamente provechosos y enriquecedores. Estas dos posibilidades constituyen hoy potencialidades, más que realidades efectivas, por lo que deberá trabajarse a fin de avanzar hacia su plena realización.

Por otra parte, es evidente que los diferentes centros se desenvuelven en condiciones muy distintas los unos respecto de los otros. O sea, hay algunos centros con mejores condiciones de infraestructura y equipamiento y más personal, donde la atención a los y las estudiantes puede darse por lo tanto en mejores condiciones. En cambio, hay otros centros con recursos y personal más limitados, donde no se puede brindar la misma calidad en los servicios. Por ello, se ha considerado de la mayor importancia que la universidad establezca un umbral mínimo o básico en cuanto a infraestructura, equipo y personal, por debajo del cual no debe estar ningún centro, y con base en el

cual garantizar una calidad mínima satisfactoria en los servicios que todos los y las estudiantes, en todo el territorio nacional, reciben. Ello define un piso, de forma que ningún centro esté por debajo de ese umbral, pero siendo por supuesto deseable que se logren niveles superiores a esa nivel básico. A su vez, esto pretende establecer una norma de equidad en cuanto a la calidad de los servicios que la universidad brinda a sus estudiantes.

Lineamiento 145

La Universidad debe definir y ofrecer un nivel básico o mínimo aceptable de calidad en los servicios académicos, administrativos y de vida estudiantil que brinde a sus estudiantes, al modo de un piso por debajo del cual no debe estar ninguno de los centros universitarios de la UNED, siendo por supuesto factible que, en la medida de lo posible, diferentes centros se sitúen por encima de ese umbral básico. Ello regirá indistintamente del centro universitario y la región del país de que se trate, puesto que así lo exigen los criterios de equidad desde los cuales debe ser tratada nuestra población estudiantil, los objetivos de trabajo y colaboración con las comunidades y 94 organizaciones ciudadanas, y la aspiración de calidad académica alrededor de la cual giran estos Lineamientos de Política Institucional.

Lineamiento 146

La universidad debe formular y concretar en la práctica un modelo base de centro universitario, de acuerdo con los siguientes criterios:

a) Todo centro universitario de la UNED, contará con ciertas condiciones mínimas en cuanto a edificaciones, aulas, salas de reunión, bibliotecas, servicios administrativos y de vida estudiantil, redes y equipo de cómputo, equipo audiovisual y otras condiciones necesarias para su apropiado funcionamiento, en todo lo cual se tomará en cuenta las condiciones del contexto: culturales, geográficas, infraestructurales y climáticas, entre otras;

b) Lo anterior obedece al objetivo de garantizar un mínimo satisfactorio de calidad en los servicios a la población estudiantil, como también un mínimo satisfactorio de condiciones para el trabajo y la colaboración con las comunidades donde se sitúa el centro;

c) Este modelo base debe ser diseñado de modo compatible con el número de estudiantes, actual y proyectado, que atiende cada centro, de forma que se brinde una

calidad mínima homogénea satisfactoria, para todos los y las estudiantes, independientemente del centro donde se ubiquen y de forma apropiada según el contexto propio de la región y comunidades que se atienden. Por lo tanto, los mínimos satisfactorios que el modelo establezca, deberán ponderarse de acuerdo con la población estudiantil atendida, tanto en programas formales como informales.

Lineamiento 147

El Plan de Desarrollo Institucional, así como el plan de centros, debe contemplar el modelo base de centro, como criterio guía para definir las distintas estrategias de trabajo en relación con los centros. En particular, las asignaciones presupuestarias y los planes de inversión en relación con los centros, deben guiarse por este criterio, de un modo que permita avanzar, de forma gradual pero sostenida, hacia la homogenización en la calidad del funcionamiento y servicios de todos los centros.

Lineamiento 148

La vigencia del modelo base de centro implica que debe darse prioridad a aquellos centros que se ubican por debajo del nivel que así se establece, para lo cual también deberán estudiarse y evaluarse las condiciones en que cada centro se desenvuelve.

Lineamiento 149

La Universidad promoverá el fortalecimiento de redes regionales de trabajo conjunto y colaboración por parte de los centros universitarios, para cuya constitución se tomará como punto de partida las experiencias concretas que se hayan desarrollado por parte de centros situados en una misma región, especialmente cuando tales experiencias han dado resultados satisfactorios. Se estudiarán las experiencias de centros que han desarrollado un trabajo conjunto exitoso, para identificar las claves en que se han fundamentado sus logros y tratar de reproducir esa experiencia en otros contextos, con las necesarias adaptaciones que cada situación particular demanda.

Lineamiento 150

Las diversas instancias académicas de la investigación, la extensión y la docencia, que funcionan en la sede central de la Universidad, deben incorporar en sus planes de trabajo la activa colaboración con los centros universitarios, a fin de contribuir para que éstos brinden a la población estudiantil y a las comunidades, tanto por vías virtuales como presenciales, ambientes y opciones académicas más diversos y

enriquecedores. Ello incluye la activa participación del personal de los centros en tales actividades académicas.

Lineamiento 151

Las instancias administrativas y de vida estudiantil que funcionan en la sede central de la Universidad, deberán continuar avanzando en los procesos de desconcentración.

VI Presupuesto y empleo de los recursos

Tal y como corresponde a una universidad pública, la UNED siempre ha financiado su presupuesto principalmente con transferencias provenientes del gobierno (actualmente alrededor del 70% de sus ingresos), y en parte con recursos que ella misma genera (ingresos provenientes de aranceles, de la matrícula y venta de servicios, entre otros). Durante los últimos cuatro años, el crecimiento promedio de los ingresos propios de la UNED ha sido aproximadamente igual al de la inflación (5% anual). Por su parte, el crecimiento de las transferencias públicas, de acuerdo con la última negociación quinquenal del Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior Estatal (FEES), depende del crecimiento en el PIB nominal y de los ajustes que se renegocien con el gobierno. De este modo, las posibilidades de crecimiento para los próximos años son inciertas.

En general, la UNED no está en una situación financiera holgada. Los montos que se requieren para salarios y seguridad social aumentan todos los años, al menos según una tasa vegetativa, y su proporción dentro de los desembolsos totales tiende a crecer. En una universidad, cuyo desempeño depende en gran parte de su personal académico, este énfasis no es necesariamente negativo; sin embargo, las tendencias actuales podrían llegar a una situación que podría tener diversas consecuencias negativas, incluso porque no se dispondría de fondos suficientes para la inversión. .

Debe tenerse en cuenta también que la UNED recibe solamente un 7,51% del total del FEES institucional asignado a las universidades públicas, lo cual resulta fuera de proporción dada la población estudiantil atendida (que la convierte en la segunda universidad pública del país) y la presencia de la institución en todo el territorio nacional por medio de su red de centros universitarios. Este porcentaje del FEES se asignó con base en la propuesta inicial de creación de la UNED en 1977, que se inspiró –como se aclara repetidamente en estos Lineamientos- en una concepción de "educación barata" que naufragó por estar fundada en presuposiciones irreales. El

proyecto que proponen estos Lineamientos para lograr una calidad académica adecuada, en cambio, no es compatible con estas concepciones.

Todo esto hace imprescindible que la UNED tome un conjunto de medidas: el examen crítico de sus erogaciones; la reconsideración de su estructura presupuestaria; la planificación cuidadosa de sus nuevas contrataciones, especialmente las que corresponden al personal administrativo; la orientación de sus recursos hacia las actividades fundamentales de acuerdo con la propuesta académica de estos Lineamientos; la búsqueda de recursos adicionales, mediante los mecanismos que aquí se establecen; y –sobre todo- la renegociación para el incremento en los recursos gubernamentales asignados a la UNED provenientes de otras fuentes que no sea el FEES.

Lineamiento 152

Teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias en que se desenvuelve la UNED, la planificación institucional debe realizarse en forma conjunta con la formulación de los presupuestos, e integrando ambos aspectos –el presupuestario y el de planificación- de modo que se garantice una planificación realista y responsable y un uso óptimo de los recursos disponibles, siempre bajo los criterios orientadores centrales de la democratización del conocimiento y el fortalecimiento de la calidad académica.

Lineamiento 153

Las autoridades universitarias y las instancias pertinentes deben dar un seguimiento meticuloso al uso de los recursos institucionales, y velar por su aprovechamiento, de modo que se corrija o evite cualquier forma de gasto innecesario o desproporcionado o cualquier uso incorrecto.

Lineamiento 154

El manejo presupuestario debe transparentarse a través de procesos participativos de formulación del presupuesto. La información acerca de las reales condiciones presupuestarias de la Universidad debe ser difundida con amplitud, de forma que, con arreglo a las restricciones que la situación plantee en cada momento, se fomente que las diversas instancias académicas y administrativas (vicerrectorías, direcciones, escuelas, centros, oficinas), así como los diversos niveles jerárquicos, planifiquen su

quehacer, y se hagan responsables de los asuntos que les competen en el nivel de decisión respectivo.

Lineamiento 155

Las autoridades de la UNED deben definir estrategias políticas de negociación, conducentes a reforzar el aporte presupuestario público que la institución recibe, de modo que este sea acorde a la población estudiantil atendida, la presencia de la institución en todo el territorio nacional y sus objetivos de fortalecimiento de la calidad académica. Se enfatizará la obtención de recursos públicos adicionales, provenientes de otras fuentes diferentes al FEES.

Lineamiento 156

Se formulará un plan estratégico en materia de generación de recursos propios, que debe ser diseñado teniendo como marco orientador lo que establecen estos Lineamientos de Política Institucional; se busca de esta forma coordinar esfuerzos entre las distintas unidades involucradas en la generación de recursos.

VII Gestión de los servicios administrativos

Los servicios administrativos juegan un papel fundamental en la UNED, indispensable para dar cumplimiento a su cometido fundacional de la democratización del conocimiento, e igualmente necesario para llevar adelante el esfuerzo de consolidación de la calidad académica. En ese sentido, es de la mayor importancia el mejoramiento de los procesos institucionales, para lograr que los servicios administrativos sean fluidos, flexibles y eficientes, en continua actualización frente a las cambiantes necesidades que enfrenta el desarrollo de la Universidad. Todo esto debe realizarse de forma plenamente compatible con la legislación vigente, y de la forma más transparente y participativa. En particular, este esfuerzo debe inspirarse en la idea de que la administración de la universidad desempeña, respecto del ámbito académico, una función de apoyo, acompañamiento y complementación de insustituible importancia, al punto que los objetivos de calidad académica aquí establecidos, serían inalcanzables si no se cuenta con un concurso consciente y comprometido por parte del ámbito administrativo de la universidad.

Lineamiento 157

La administración de la Universidad procederá a desarrollar, bajo la coordinación de la Vicerrectoría de Planificación, un estudio y evaluación de todos los servicios administrativos de la institución, con el fin de detectar posibles distorsiones, fallas y cuellos de botella que dificulten o entorpezcan su funcionamiento.

Lineamiento 158

Este estudio y evaluación de los servicios administrativos debe dar lugar a un plan de mejora, que incluya posibles modificaciones tanto reglamentarias como de gestión que permitan aligerar, flexibilizar y simplificar los procesos, tanto como sea posible según la legislación vigente.

Lineamiento 159

Los procesos de evaluación y reforma de los servicios administrativos se realizarán de la forma más transparente y participativa, y con pleno respeto de los derechos laborales.

Lineamiento 160

Los cambios que se introduzcan se acompañarán de capacitación y actualización que eleven el nivel de desempeño del personal, de acuerdo con los nuevos requerimientos.

Lineamiento 161

Como parte de los procesos de reforma administrativa, se buscará fortalecer los mecanismos de diálogo, acompañamiento y colaboración entre la parte administrativa y la académica, en la comprensión de que la calidad académica requiere, como condición insustituible, de servicios administrativos altamente eficientes, flexibles y eficaces.

VIII Producción editorial y su mercadeo y comercialización

La editorial es una parte consustancial de la UNED y su desarrollo debe enmarcarse en los grandes propósitos de la institución, de acuerdo con la orientación expuesta en estos Lineamientos. En la línea didáctica, la editorial debe contribuir, en coordinación con las instancias académicas correspondientes, a la democratización de la educación superior, dentro del marco de los principios de la libertad académica y la autonomía universitaria. Mediante su línea editorial, debe orientarse especialmente hacia la misión

que la Ley de Creación encarga a la universidad, en relación con el fortalecimiento de la cultura nacional y la educación permanente y continua de la población, teniendo en cuenta además la visión epistemológica amplia formulada en estos Lineamientos.

En sus estrategias de producción para el público, la universidad y las oficinas responsables correspondientes deberán ajustarse a los lineamientos establecidos en este documento en relación con la venta de servicios y productos, haciendo las adaptaciones necesarias que implique su aplicación a la comercialización de los productos editoriales, pero manteniendo vivos los principios orientadores definidos, especialmente en cuanto que la generación de ingresos deben complementar y apoyar la labor académica y cultural. Es importante, en todo caso, introducir mejoras sustantivas en materia de divulgación, mercadeo y ventas de la producción editorial.

Los dos Consejos que dirigen la producción editorial (el Consejo Editorial y el Consejo de Materiales Didácticos) deben coordinar sus esfuerzos en busca del mayor aprovechamiento posible de los recursos y el trabajo mancomunado que coadyuve al logro de los objetivos de calidad académica, actualización y pertinencia de los materiales didácticos y democratización de la educación, propios de la UNED.

Lineamiento 162

Las diversas instancias implicadas en la producción de materiales didácticos y en la producción editorial deben coordinar sus esfuerzos y colaborar de manera estrecha, con la finalidad de aprovechar en forma óptima los recursos y lograr el beneficio mutuo en función de los objetivos de calidad académica, flexibilidad y actualización de los materiales educativos y democratización de la educación.

Lineamiento 163

En resguardo de los recursos públicos con base en los cuales funciona la Universidad, pero con estricto apego a los principios de democratización de la educación y la promoción del arte y la cultura en la sociedad costarricense, y con pleno respeto a los derechos laborales, la UNED estudiará la estructura de costos de la imprenta con el fin de lograr la máxima eficiencia posible en su funcionamiento.

Lineamiento 164

La UNED debe avanzar sustancialmente hacia la definición de una sólida y eficaz estrategia para la difusión, mercadeo y venta de su producción editorial, aprovechando también las nuevas posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales, con el fin de

maximizar el aprovechamiento social de sus aportes educativos y culturales, y para lograr un balance apropiado entre los ingresos y los costos asociados a esa producción.

IX La colaboración internacional

Para la UNED es de la mayor importancia desarrollar y aprovechar al máximo los mecanismos de la cooperación internacional y la colaboración con otros países y diversas instituciones del extranjero, con el fin de fortalecer la calidad académica, reforzar las finanzas institucionales, incorporar nuevas tecnologías y promover destrezas y capacidades administrativas superiores.

Lineamiento 165

Los planes y políticas en materia de cooperación y colaboración internacionales, deberán diseñarse con arreglo a los objetivos de reforzamiento de la calidad académica definidos en estos Lineamientos, las estipulaciones en relación con generación de ingresos adicionales y de forma compatible con la misión democratizadora que caracteriza a la UNED.

Lineamiento 166

Bajo la coordinación técnica de la Vicerrectoría de Planificación se procederá a formular un plan institucional en materia de cooperación y colaboración internacionales, el cual deberá fundamentarse en lo establecido en estos Lineamientos y en un apropiado diagnóstico de las capacidades institucionales y de las posibilidades internacionales. Este plan deberá garantizar dos objetivos fundamentales: primero, el fortalecimiento de los mecanismos de cooperación y coordinación entre las distintas instancias de la UNED para a su vez fortalecer la capacidad institucional para atraer cooperación externa; segundo, poner en marcha programas de capacitación que eleven el conocimiento y destrezas del personal, en materia de cooperación y colaboración con organizaciones, instituciones, fundaciones y gobiernos de otros países. Con este fin se estudiarán y aplicarán en lo que sea apropiado, las experiencias exitosas desarrolladas en otros contextos institucionales.

Lineamiento 167

Como parte de los planes mencionados, deberán desarrollarse sistemas de información, en continua actualización, sobre fuentes de cooperación y colaboración internacionales, y los requisitos y condiciones bajo los cuales éstas funcionan.

CAPITULO CINCO

LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE UNIVERSIDAD

Toda organización debe poseer un proyecto –entendido como una elaboración teórica y conceptual que exprese su razón de ser, su naturaleza esencial y los propósitos que la guían y orientan- que sea conocido, comprendido y compartido por todos sus integrantes, y que sirva para unificar sus esfuerzos. En ausencia de tal proyecto compartido, la organización verá su avance entorpecido por contradicciones e inconsistencias, tanto en las políticas generales como en las decisiones cotidianas: cuando las personas no coinciden en su manera de concebir su tarea y la finalidad que ésta persigue, sus esfuerzos podrían chocar y ser incongruentes entre sí, lo cual perjudicaría la apropiada marcha de la institución.

El desarrollo de la UNED en los últimos años ha sido afectado por un grado de fragmentación interna que coincide bastante con la situación descrita. Los documentos oficiales reflejan una divergencia grande en cuanto a la concepción de universidad que persiguen; los académicos y las académicas difieren entre sí en relación con su idea de academia y en cuanto a la naturaleza del conocimiento que buscan generar; no ha habido coincidencia en torno de la manera en que la UNED debe interpretar la educación a distancia, ni tan siquiera una noción compartida del papel que la universidad pública debe desempeñar ante la sociedad. Por su parte, el personal administrativo pareciera no comprender adecuadamente los peculiares requerimientos derivados de la naturaleza académica propia de la institución. El funcionamiento interno de la UNED se ha visto particularmente obstaculizado por reiteradas fallas en la comunicación entre las instancias académicas y administrativas, que se manifiestan en decisiones que no toman en cuenta apropiadamente las repercusiones para la otra parte y –en caso de los servicios administrativos- en una búsqueda mal entendida de formas de gerencia que no siempre son adecuadas en un contexto universitario. A todo esto se agrega una cultura institucional que en general se inclina más a la competencia y la mutua incomprensión entre las entidades, que a la colaboración y la complementación en las tareas.

Todos estos temas deberán ser discutidos, comprendidos e interiorizados por todos los funcionarios y funcionarias de la institución en todos los espacios organizativos y niveles jerárquicos que la constituyen, con el fin de integrarlos en un discurso coherente que oriente el quehacer práctico de la institución y se manifieste en forma consistente en todos los planes y decisiones de política institucional. En este proceso de elaboración de un proyecto de universidad deben confluir las funciones académica y administrativa, bajo el principio de que las personas encargadas de ambas son

igualmente necesarias e importantes para la meta común de la generación de conocimiento en diálogo con la sociedad.

Lineamiento 168

Con base en estos Lineamientos de Política Institucional, en los documentos fundacionales, las resoluciones de los congresos universitarios y en otros elementos pertinentes, las autoridades de la Universidad, empezando por el Consejo Universitario, el Rector y el Consejo de Rectoría, deberán promover un proceso de debate y reflexión, amplio, participativo y permanente, con implicación de todas las funcionarias y funcionarios y del estudiantado y sus organizaciones, alrededor del proyecto universitario que ha de identificar y guiar a la UNED, entendiendo por tal proyecto una representación teórico-conceptual, clara y coherente, de la organización, las grandes responsabilidades, las funciones principales y el lugar de la UNED en los marcos de la sociedad costarricense y del mundo actual.

Lineamiento 169

Este proyecto de universidad debe constituir una fuerza unificadora para todos los funcionarios y funcionarias, los diversos niveles e instancias de la universidad y sus estudiantes, de tal manera que, con pleno respeto a las diversidades presentes al interior de la universidad, se fortalezcan la identidad institucional y una cultura de colaboración y cooperación en torno de la búsqueda de un fin común, al cual contribuyen tanto la función administrativa como la académica.

8 Vinculación del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) 2016- 2020 y el Plan Operativo Anual POA- 2017

PLANES	**PLAN ANUAL OPERATIVO 2017**	
Objetivos PLANES Docencia	**Programa Presupuestario**	**Objetivo Operativo**
Docencia Formar estudiantes en pregrado, grado y posgrado mediante programas de excelencia y la articulación de la investigación, la extensión y acción social, dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje para contribuir al mejoramiento de la realidad nacional.	Programa 4 y 6	4.3, 4.5, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22, 4.26, 4.27, 4.28, 4.29, 4.32, 4.38, 4.39, 4.40, 4.43, 4.45, 4.47, 4.48, 4.49, 4.50, 4.52, 4.53, 4.54, 4.57, 4.59, 4.61, 4.65, 4.69, 4.75, 4.76, 4.77, 4.78, 4.92, 4.94, 4.98, 4.102, 4.103. 6.3, 6.4, 6.6, 6.12, 6.16, 6.22, 6.24.
Extensión Contribuir con la transformación de la realidad social mediante actividades concertadas y articuladas con las comunidades que permitan el intercambio de experiencias, así como la construcción conjunta de soluciones a los problemas de la sociedad.	Programa 5 y 6	5.2, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.13, 5.14, 5.15, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21, 5.22, 5.23, 5.24, 5.27, 5.29, 5.30, 5.34, 5.35, 5.42, 5.43, 5.47, 5.48. 6.2, 6.4, 6.6, 6.7, 6.12, 6.16, 6.22, 6.24, 6.26, 6.30.

PLANES	**PLAN ANUAL OPERATIVO 2017**	
Objetivos PLANES Docencia	**Programa Presupuestario**	**Objetivo Operativo**
Vida Estudiantil Ofrecer a la población estudiantil universitaria un ambiente y condiciones adecuadas, que favorezcan el acceso, la permanencia y el éxito académico en respaldo de su esfuerzo de desarrollo personal integral, con particular atención a las poblaciones vulnerables.	Programa 3, Programa 1 (DEFE)	1.23, 1.27, 3.1, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.23, 3.27, 3.29, 3.30, 3.31, 3.32, 3.33, 3.36, 3.37, 3.38, 3.40, 3.41, 3.42, 3.44, 3.45, 3.47, 3.48, 3.49, 3.51, 3.54, 3.58, 3.59, 3.60, 3.61, 3.63 y 3.64.
Gestión Ejecutar los procesos de la gestión administrativa articulados, que permitan proporcionar servicios pertinentes y efectivos que faciliten y apoyen el desarrollo.	Programa 2	2.2, 2.4, 2.5, 2.6, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.15, 2.16, 2.18, 2.19, 2.21, 2.25, 2.26, 2.27, 2.29, 2.30, 2.31, 2.34, 2.35, 2.36, 2.37, 2.38, 2.39, 2.41, 2.42, 2.43, 2.44, 2.45, 2.47, 2.48, 2.49, 2.50, 2.51, 2.52, 2.53, 2.54, 2.55, 2.56, 2.57, 2.58, 2.59 y 2.60
Desarrollo Regional Consolidar el quehacer universitario en las distintas regiones del país.	Programa 4, 5 y 6	4.10, 4.13, 4.14, 4.15, 4.38, 4.52, 4.64, 4.69, 4.76, 4.82, 4.83, 4.84, 4.85, 4.90, 4.91, 4.93. De la 4.102 a la 4.254. 5.1, 5.2, 5.8, 5.9, 5.14, 5.15, 5.19, 5.21, 5.22, 5.23, 5.24, 5.25, 5.29, 5.30, 5.47 y 5.48. 6.4, 6.5.

9 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 activa 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.
9: Acuerdo de Mejora Institucional	Apoyar las estrategias e inversiones necesarias para ampliar la cobertura, asegurar el acceso y facilitar la permanencia de los estudiantes en esta opción educativa en todo el país

10 Indicadores de Gestión

Indicadores por Programa

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

INDICADOR
Asesoría y capacitación/Realizadas
Asesoría y consultas legales/Tramitadas
Trámites judiciales institucionales/Realizados
Documentos legales/Elaborados
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

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

Programa 3 - Vida Estudiantil

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

Programa 4 - Docencia

INDICADOR
Materiales educativos/ Producidos
Actividades de proyección/ Realizadas
Servicios al estudiante (matricula, 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

Programa 5- Extensión

INDICADOR
Servicios/ Vendidos
Cursos de Extensión/ Realizados

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

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