

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**PLAN ESTRATÉGICO:  
NUEVOS CAMINOS HACIA LA HUMANIDAD  
2018-2022**

## **Dirección de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades**

Graciela Núñez Núñez

### **Equipo de trabajo para la formulación del Plan Estratégico de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades (PEECSH)**

Alexander Cortés Campos

Floreny Ulate Artavia

Georgina Marín Gálvez

Luis Segreda Mena

María del Rosario González Brenes

Rocío Vallecillo Fallas

Rodrigo Campos Cordero

Rose Mary Mayorga García

Vilma Peña Vargas

### **Con el aporte de**

Christian Ocampo Hernández

Humberto Aguilar Arroyo

Marcela Sanabria Hernández

María Elena Benavides Barquero

Olga Marta Ramírez Hernández

Pamela Jiménez Flores

Randall Trejos Alvarado

Stephany Herrera Rojas

Yenory Rivera Granados

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

### **Equipo asesor**

Erick Rodríguez Corrales

Jenipher Granados Gamboa

Juan Carlos Parreaguirre Camacho, jefe CPPI

### **Centro de Planificación y Programación Institucional**

#### **Colaboración del CIEI**

Tania Zamora Carvajal

## Índice de contenidos

Introducción .....	1
Justificación .....	2
Metodología .....	3
Marco de referencia .....	6
Articulación con el modelo de planificación de la UNED .....	22
Marco estratégico .....	24
Plan de acción .....	28
<b>Primera área estratégica: Comunidad aprendiente.....</b>	<b>30</b>
<b>Área estratégica: Comunidad aprendiente, proyecto Chirripó .....</b>	<b>31</b>
<b>Área estratégica: Comunidad aprendiente, proyecto Barra Honda.....</b>	<b>33</b>
<b>Área estratégica: Comunidad aprendiente, proyecto Savegre .....</b>	<b>35</b>
<b>Segunda área estratégica: Gestión de la Escuela.....</b>	<b>37</b>
<b>Área estratégica: Gestión, proyecto Placa Cocos .....</b>	<b>38</b>
<b>Área estratégica: Gestión, proyecto Caribe .....</b>	<b>40</b>
<b>Área estratégica: Gestión, proyecto Corcovado.....</b>	<b>42</b>
<b>Tercera área estratégica: Talento humano .....</b>	<b>44</b>
<b>Área estratégica: Talento humano, proyecto Arrecifes.....</b>	<b>45</b>
<b>Cuarta área estratégica: Regionalización e internacionalización .....</b>	<b>47</b>
<b>Área estratégica: Regionalización e internacionalización, Proyecto Miravalles .....</b>	<b>48</b>
Lineamientos para el seguimiento y la evaluación de proyectos.....	50
Referencias bibliográficas .....	52
Anexos .....	53

## Índice de cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Documentos vinculantes al PEECSH 2018-2022 .....	7
<b>Cuadro 2.</b> Indicaciones para la implementación de proyectos del PEECSH 64 .....	57
<b>Cuadro 3.</b> Indicaciones para el seguimiento y la evaluación de proyectos del PEECSH .....	58

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Valores que conforman el Liderazgo ético.....	26
<b>Figura 2.</b> Áreas Estratégicas y Ejes Transversales para la vinculación de proyectos. .....	28
<b>Figura 3.</b> Componentes de la Comunidad aprendiente.....	29
<b>Figura 4.</b> Componentes de la Gestión de la Escuela.....	40
<b>Figura 5.</b> Componentes del Talento humano.....	49
<b>Figura 6.</b> Componentes de la Regionalización e internacionalización. ....	53

## Siglas y acrónimos

AGP	Área de Gestión de Proyectos
CECED	Centro de Capacitación en Educación a Distancia
CIEI	Centro de Investigación y Evaluación Institucional
COBI	Consejo de Becas Institucional
CONRE	Consejo de Rectoría
CPPI	Centro de Planificación y Programación Institucional
CU	Consejo Universitario
DAES	Dirección de Asuntos Estudiantiles
DIC	Dirección de Internacionalización y Cooperación
DTIC	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación
ECSH	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades
FUNDEPREDI	Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia
IGESCA	Instituto Gestión de la Calidad Académica
PACE	Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes
PAL	Programa de Aprendizaje en Línea
PEECSH	Plan Estratégico de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades
PEM	Programa de Producción Electrónica Multimedial
PROMADE	Programa de Producción de Materiales Didácticos Escritos
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
UNED	Universidad Estatal a Distancia

## Presentación

El presente Plan Estratégico de la ECSH 2018-2022 (PEECSH) es el producto del gran compromiso de un grupo de personas de la Escuela, con el apoyo del equipo técnico del Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI) para armonizar los objetivos propuestos con las aspiraciones, metas y hasta utopías de la comunidad de la Escuela, que comparte y apoya esta Dirección.

Lo que comenzó, a solicitud del Consejo de Escuela, como un mero ejercicio de apoyo para trazar la ruta que caminaremos y construiremos en el próximo quinquenio, se convirtió también en un espacio democrático, liberador, plétórico de aprendizajes, de *de-construcciones* de ciertas visiones paradigmáticas y afianzamiento de nuevas; un espacio de creación de una identidad común para una Escuela intrínsecamente diversa y compleja.

Los retos han sido muchos, pero se superaron porque primó la felicidad de ser parte de una comunidad que reconoce y valora los aportes de cada persona; primó la apertura al diálogo, el respeto a las diversidades y, sobre todo, las ganas de dar lo mejor de sí para el beneficio de la comunidad aprendiente de la ECSH; primó el deseo de sumar esta comunidad a la sociedad costarricense también como un ejercicio obligado de interlocución.

Probablemente, este sea el Plan Estratégico más atípico tanto de la Escuela como de la Universidad, por su enfoque apasionado, sus coloridas y atinadas metáforas y su profundo humanismo.

Le agradecemos a todo el equipo de trabajo este inspirador proyecto que nos presentan, en una coyuntura mundial y nacional que requiere de nuestro trabajo creativo y tenaz. Agradezco de igual manera a cada persona y equipo humano de la ECSH por su valiosa participación, crítica respetuosa, responsabilidad y confianza.

Como comunidad aprendiente de la ECSH, tenemos el gran reto de hacer realizable este plan, con igual compromiso social, pasión y mística, en especial procurando que sea desde un factor común, más allá de nuestra disciplina, formación y quehacer.

Tenemos el reto de ser cada día mejores personas y profesionales, para apoyar la formación académica y crecimiento personal de nuestro estudiantado, con ética cívica y humanística, desde la educación superior a distancia.

Graciela Núñez Núñez  
**Directora Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Universidad Estatal a Distancia**

**Nota aclaratoria 1:**

Luego de la presentación y aprobación del Plan Estratégico en el Consejo de Escuela 102.2018 del 16 de abril 2018, y al analizar cómo implementarlo, se hizo evidente la necesidad de replantear algunos elementos de cada uno de los proyectos para especificar más claramente los productos esperados, las fases de cada proyecto y ajustar los tiempos para la ejecución de cada uno. igualmente, se definió el concepto de comunidad aprendiente y los valores que la inspiran. Todo ello se presentó nuevamente al Consejo de Escuela para una nueva aprobación 107.2018 del 17 de octubre 2018. Agradecemos profundamente el aporte fundamental dado por la Mag. Karla Salguero Moya, Jorge Zeledón Solano, Gustavo Cabezas Barrientos y Carlos Ulate Ulloa, para mejorar la propuesta original.



# Introducción

Este documento es producto de un largo y concienzudo proceso de reflexión, consulta y participación. Incorpora a un equipo humano diverso, dos gestiones de la dirección e incontables sinergias en su construcción. Los antecedentes han sido diversos, por lo que este plan es un hito histórico y resulta imposible mencionarlos todos. El fruto de esos esfuerzos se concreta en este plan, ejemplo por seguir de varias instancias universitarias. Asimismo, los insumos derivados del Plan Estratégico de la ECSH 2010-2014 y el Análisis FODA se encuentran reseñados en este documento y detallados en el apartado de Anexos. Quien lee puede revisar el Anexo 1. Indicadores para el Plan Estratégico de la ECSH 2010-2014 y Anexo 2. Análisis FODA del Plan Estratégico de la ECSH 2010-2014, de manera tal que la lectura y estudio puedan ser intencionados, según sus necesidades y preferencias.

La misión, visión y liderazgo ético, validados en sesión participativa del 11 de noviembre de 2016, representan el marco de referencia del espacio de común acuerdo para la actuación cotidiana. Los valores no se encuentran definidos ni jerarquizados, pues representan ideales en constante enriquecimiento, que cada ser humano puede hacer suyos y adecuar a su propia escala valórica.

Los proyectos propuestos, camino para hacer operables las estrategias, representan el componente principal del PEECSH 2018-2022. Se encuentran agrupados por áreas, las cuales cuentan con una definición necesaria para comprender el espíritu de cada iniciativa. También, se usan metáforas para la nomenclatura de cada proyecto, de forma que los valores asociados a cada lugar tengan relevancia en la ejecución de cada etapa. Finalmente, la construcción de este plan es un amplio proceso de enriquecimiento, lleno de crítica constructiva, en un marco de respeto, inclusión y esperanza. No debe pensarse que es un documento final y estático, sino que debe leerse como un tema en construcción: nuestra utopía.

## **Nota aclaratoria 2:**

Algunas partes del Plan Estratégico fueron tomadas de documentos institucionales y otras se transcribieron de las sesiones de trabajo, por lo que ciertos términos se usan según el original.



## Justificación

La planificación de la gestión institucional universitaria requiere una serie de espacios comunes para propiciar el diálogo y la inteligencia colectiva del conocimiento.

Como comunidad aprendiente, la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades asume el reto de construir metas, redes, instancias y espacios de acción que permitan, dentro de un marco institucional, visionar el futuro de la Escuela y sumar a la transformación social, en forma responsable y congruente desde una visión sistémica con un profundo sentir humanista.



## Metodología

La metodología para la construcción del PEECSH 2018-2022 contempla un abordaje participativo, desde el inicio hasta su implementación.

La puesta en marcha inicia a cargo de una comisión integrada por diferentes miembros de esta unidad académica, nombrada en sesión ordinaria del 14 de noviembre de 2014 por el Consejo de Escuela de la ECSH, con el fin de elaborar un nuevo Plan Estratégico de la Escuela, según consta en la minuta 075-2014:

Se acuerda: con votación unánime de los miembros presentes del Consejo de Escuela conformar una comisión integrada por: Dra. Vilma Peña, magíster Randall Trejos, magíster Alexander Cortés, magíster Luis Segreda, magíster Marcela Sanabria, magíster Christian Ocampo, Lic. Rodrigo Campos, Licda. Rose Mary Mayorga, magíster Georgina Marín, Dra. Rosario González y magíster Floreny Ulate, con el fin de elaborar la propuesta de la misión y visión de la Escuela, así como del Plan Estratégico.

De esta forma, la comisión se aboca a la elaboración de un Plan Estratégico, de acuerdo con las políticas institucionales, la realidad nacional e internacional. Los insumos obtenidos de las consultas, entrevistas, revisiones de documentos, así como el aporte de las personas integrantes de la comisión, dan como resultado este Plan Estratégico de la ECSH 2018-2022, el cual se logra desarrollar por medio de diferentes etapas que se mencionan a continuación.

En el 2015, la comisión se reúne bajo la modalidad de taller para definir las estrategias, la metodología y otros aspectos importantes para la construcción del nuevo Plan Estratégico. Se realizó el análisis situacional de la ECSH a partir del Plan Estratégico del 2010-2014, vigente hasta entonces.

Además, se realiza el FODA del Plan Estratégico 2010-2014. A partir de este análisis, mediante consulta a las personas funcionarias de la Escuela, se inició la construcción de una nueva misión, visión y liderazgo ético —marco de referencia—, contemplando las áreas académicas, extensión, investigación y gestión.

Luego de tener esos insumos, se considera la posibilidad de contratar una asesoría externa; sin embargo, tras un proceso de toma de conciencia, la comisión opta por asumir la responsabilidad y elaborar el Plan Estratégico para el 2018-2022 con el apoyo de diferentes instancias de la UNED.

En el 2016, tras el estudio de documentos contextuales, construcción de puntos de encuentro y una profunda reflexión del ser, quehacer y rol de la Escuela, se solicita el apoyo al CPPI a partir del segundo semestre para que asesore a la comisión en la construcción del Plan Estratégico. Es así como se crea un cronograma de trabajo y se realizan diversas consultas a personas funcionarias de la ECSH, entrevistas a líderes de diferentes instancias de la UNED y la revisión minuciosa de los documentos institucionales.

Posteriormente, bajo la modalidad de taller en una sesión de trabajo de un día, el 11 de noviembre de 2016 se valida el marco de referencia final con las personas funcionarias de la Escuela. Paralelamente, durante el segundo semestre de 2016, las personas integrantes de la comisión analizan los diferentes documentos institucionales, los insumos obtenidos de la validación del marco de referencia e inician el estudio diagnóstico, el cual es esencial para la elaboración del plan de acción (proyectos). Toda esta etapa se caracteriza por la sinergia para una nueva estrategia de trabajo, tanto miembros de la ECSH como del CPPI, en la que se respetan las competencias de ambas instancias para un proceso sincrético de mutua cooperación —creación de una Comunidad aprendiente.

En el 2017, la comisión concluye el diagnóstico, entrevistas, estadísticas y sondeos aplicados tanto a las autoridades como a estudiantes y docentes. Insumos que sustentan la elaboración del plan de acción, el cual contiene diversos proyectos en las distintas áreas en las que está involucrada la Escuela. Estos proyectos están ligados unos a otros, de modo que la ECSH se visualice y se construya en una Comunidad aprendiente. Consecutivamente, la comisión estructura los contenidos elaborados en los diferentes años y los plasma en un documento.

Durante el primer trimestre de 2018, se inicia el proceso de socialización y enriquecimiento con la comunidad ECSH, mediante diferentes sesiones de grupo y se agenda para su aprobación en el Consejo de Escuela.

La comisión del Plan Estratégico, a lo largo de su construcción, ha realizado múltiples reuniones y talleres de forma periódica. Estas actividades, de tres horas de duración o de un día entero de trabajo, se han desarrollado en distintas instalaciones de la sede Fernando Volio Jiménez (Mercedes de Montes de Oca) de la UNED, en el Centro Universitario de San José, en la Organización de Estudios Tropicales en la Universidad de Costa Rica y en casas de habitación de algunos de los miembros de la comisión.

Finalmente, cabe mencionar que se ha procurado fomentar una comunidad aprendiente mediante el valor de los recursos propios, la construcción participativa, el liderazgo compartido, la identidad de la Escuela, la responsabilidad, el respeto, la voluntad, el compromiso, la ética y la inteligencia compartida.

## Marco de referencia

La selección de los documentos, que a continuación se mencionan, es producto de una búsqueda profunda y sistemática de todos aquellos esfuerzos institucionales por vislumbrar el porvenir de la academia. En ese sentir, la ECSH busca, en todo momento, crear un instrumento de acople con todas aquellas políticas acordes con la misión, visión y el conjunto de valores de esta comunidad aprendiente.

Dichas referencias remiten únicamente a esa vinculación que necesariamente debe existir entre las acciones de la comunidad aprendiente de la ECSH y las políticas institucionales, sin restringirse solo a ello. Se espera que cada equipo de trabajo de un proyecto se apropie de nuevos referentes, tanto institucionales como académicos y del conocimiento en general en la puesta en marcha.

El formato de esquema utilizado pretende sintetizar la gran cantidad de información disponible; sin embargo, esa forma no debe limitar su comprensión a una linealidad, pues la integración sistémica permite que cada elemento se enlace con los demás. El orden de aparición de cada temática no representa el privilegio de ninguna área en particular, por lo que debe leerse de manera integral.



**Cuadro 1**  
**Documentos vinculantes al Plan Estratégico de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades 2018-2022**

Temática	Documento referencial	Apartado específico
Gestión Académica	Lineamientos de Política Institucional 2015-2019	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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– y de 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.</p>



	<p><b>Lineamiento 118</b>  La planificación deberá buscar el desarrollo de amplios y muy fluidos mecanismos de diálogo en los que se involucren activa y participativamente todas 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.</p> <p><b>Lineamiento 119</b>  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.</p> <p><b>Lineamiento 50</b>  Todas 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.</p> <p><b>Lineamiento 51</b>  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.</p> <p><b>Lineamientos 113, 115, 116, 119, 123</b>  De forma más explícita, que el modelo de gestión de la Universidad debe elaborarse específicamente en función de la academia, poniendo atención a la evaluación y el mejoramiento institucional, a la automatización de la gestión universitaria y al seguimiento de la ejecución de los planes (pp. 68-71).</p> <p><b>Lineamientos 151 y 152</b>  Se establece también que la Universidad debe formular y concretar en la práctica un modelo mínimo de centro universitario, que ofrezca un mínimo aceptable de calidad en los servicios académicos, administrativos y de vida estudiantil que brinde a sus estudiantes (pp.81-82).</p>
--	--



	<p>Mociones del III Congreso Universitario</p>	<p>III Congreso</p> <p>Moción 04  Concebir la planificación académica como un modelo de organización y asignación de funciones que integra las diferentes instancias de la Universidad, las cuales participan en el proceso de diseño y planeamiento de la oferta académica, para fortalecer su desarrollo con excelencia.</p> <p>Moción 15  Desarrollo de una evaluación institucional integral a fin de elaborar modelos de gestión que tiendan a resolver entre otros los problemas de coordinación, articulación, docencia y extensión.  Establecer las condiciones de recursos humanos, económicos y materiales para que se continúen realizando, como procesos permanentes, la evaluación y autoevaluación académica y administrativa.  Contemplar, en la planificación, la definición de las líneas estratégicas presupuestarias, para garantizar coherencia en el desarrollo de los planes.</p> <p>Moción 16  El planeamiento académico (PA) se entiende como la actividad de planificación de programas, proyectos y actividades en cada una de las áreas fundamentales de la Universidad (investigación, extensión y docencia).</p> <p>Moción 17  Establecer como lineamientos en la gestión de los programas académicos que ofrece la Universidad a la sociedad, a la regionalización curricular, tomando en cuenta las particularidades socioeconómicas y socioculturales de las zonas de influencia en cada centro universitario. Así mismo, contemplará las necesidades que puedan satisfacerse, vía extensión, ampliando la oferta de programas orientados hacia la educación abierta no formal.</p> <p>Moción 20  Desarrollar un sistema institucional de información integrado que cumpla con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provea información sobre los estudiantes y el personal docente y administrativo a las diferentes unidades, instancias y organizaciones de la Universidad.</li> <li>- Acceso y disponibilidad de dicho sistema de información.</li> <li>- Provea información pertinente para generar procesos estratégicos de autoevaluación, acreditación y mejoramiento de servicios.</li> <li>- Considere mecanismos de actualización y de control eficiente.</li> <li>- Considere la participación y compromiso de representantes de las diferentes áreas funcionales de la Universidad en su diseño y desarrollo.</li> </ul> <p>IV Congreso</p>
--	--	--



		<p>Moción 2-08</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La UNED debe regular y mejorar su organización con visión sistémica para cada una de sus áreas (docencia a distancia, investigación, extensión y gestión administrativa) y para la institución como un todo, de manera que incorpore las nuevas teorías de organización acordes con su misión, visión e idiosincrasia y con miras al logro de un mejor desempeño y pertinente como institución de educación superior.</li> </ul>
	<p>Plan de Desarrollo Académico 2011-2015</p>	<p>La primera área se denomina Pertinencia y calidad académica (PCA). Entre sus objetivos, relacionados con del desarrollo profesional, destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovar el modelo educativo de la Universidad, permitiendo la introducción de nuevas tecnologías, innovaciones metodológicas y pedagógicas.</li> <li>• Incorporar en la oferta académica de la Universidad, nuevos programas académicos acordes con las necesidades del país.</li> </ul> <p>Determinar las condiciones institucionales para internacionalizar la oferta de programas académicos estratégicos de la UNED (p. 46).</p>
<p><b>Investigación</b></p>	<p>Lineamientos de Política Institucional 2015-2019</p>	<p>Lineamiento 88</p> <p>La UNED debe asegurarse de que todos los funcionarios 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, una vez que esté aprobado (p. 56).</p>



	<p>III Congreso</p> <p>Moción 05  “Fortalecer, ampliar y adaptar las líneas de investigación que se han venido desarrollando hasta el momento en las áreas de competencias básicas del aprendizaje, medios de la educación a distancia.”</p> <p>Moción 06  “Se reafirma que la investigación es la dimensión esencial del quehacer universitario en la medida en que sustenta el quehacer de docencia y extensión universitaria como dinámica de la generación de conocimiento. 1. Desarrollar y estimular la investigación en todas sus formas.”</p> <p>Moción 07  “La investigación es una función y actividad esencial para las escuelas y otras dependencias académicas de la Universidad como medio de impulsar cambios, renovaciones y transformaciones orientadas a la calidad y excelencia académica” De la moción se extraen los puntos:</p> <p>#1 Promover en las unidades académicas la investigación de diferentes tipos y alcances abarcando la básica y la aplicada, la disciplinaria y la educativa, la de contexto e impacto, y la institucional como parte de un proyecto académico universitario en desarrollo.</p> <p>#3 Fortalecer y apoyar las comisiones de investigación y equipos de excelencia en todas las unidades académicas con el propósito de apoyar los institutos y centros de investigación, a mediano plazo.</p> <p>#5 Modificar las cargas académicas de modo que se contemple la participación de los docentes en la investigación.</p> <p>#8 Desarrollar la cultura investigativa en los estudiantes a través de toda la mediación pedagógica.</p> <p>#10 Articular, desde las comisiones y programas de las escuelas, los proyectos de investigación de los programas de grado, postgrado, tesis y trabajos finales de graduación (TFG).</p> <p>#16 Generar grupos de reflexión y de análisis sobre temas importantes y cruciales para la sociedad y la ciencia actual.</p> <p>#17 Organizar en las unidades académicas actividades como foros, simposios, encuentros o congresos, que permitan estimular y socializar los resultados de la investigación.</p> <p># 19 Crear programas de asistentes, con estudiantes de los últimos años de carrera, que a su vez permitan seleccionar y desarrollar a los más aptos para desempeñarse en la investigación y docencia en la UNED.</p> <p>#21 Fortalecer los programas de becas y capacitación, de manera que se orienten más recursos a la formación de profesionales en investigación, en sus diferentes modalidades.</p>
--	--

Mociones del III y IV Congreso Universitario



		<p><b>IV Congreso</b></p> <p><b>Moción 09-03</b></p> <p>Promover la integración de estudiantes en proyectos de investigación por medio de programas de formación y desarrollo en capacidades de investigación, la formación en redes de trabajo y comunidades de aprendizaje, el desarrollo del pensamiento crítico y creativo, etc.</p> <p><b>Moción 9-07</b></p> <p>Establecer en la UNED un programa orientado hacia la inserción de estudiantes de grado y postgrado en actividades de investigación, de modo que la investigación coadyuve con la competitividad del estudiante y su inserción laboral. Se recomienda que dicho programa incluya las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de capacitación extracurricular en habilidades investigativas dirigido a estudiantes.</li> <li>- Creación de espacios para la participación voluntaria de estudiantes en procesos investigativos, ya sea a través de semilleros, redes o comunidades virtuales de investigación.</li> <li>- Diseño de sistemas de incentivos para los estudiantes que se incorporen en actividades de investigación de la UNED, ya sea de manera formal o voluntaria, el cual deberá incluir el otorgamiento de puntos por cada periodo académico en que haya participado.</li> <li>- Incorporación de estudiantes avanzados de grado y estudiantes de postgrado como asistentes de investigación en los centros, redes, laboratorios y programas de investigación que se encuentren activos en la UNED.</li> </ul>
	<p>Lineamientos de Política Institucional 2015-2019</p>	<p><b>Lineamiento 6</b></p> <p>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.</p> <p><b>Lineamiento 7</b></p> <p>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.</p> <p><b>Lineamiento 15</b></p>



Extensión	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 como 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.</p> <p>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.</p>
	<p><b>III Congreso</b></p> <p>Moción 08 #1 La línea prioritaria debe estar orientada a las comunidades y a las necesidades no formales de capacitación y gestión, y ésta es muy cercana de la actividad de los centros universitarios". Entonces, se rescatan los puntos de la moción:</p> <p>Mociones del III y IV Congreso Universitario #2 Atender a poblaciones excluidas o con dificultades de acceso al quehacer y a los productos materiales e intelectuales de la Universidad.</p> <p>#3 Fortalecer la actividad de extensión en los CEU, garantizando que esta sea responsabilidad de personal con formación y/o capacitación en dicha actividad.</p> <p>#4 Fortalecer la coordinación y vínculo entre la actividad de los CEU, las escuelas y la investigación institucional y general, para contar con información, conocimiento y recomendaciones para la propuesta de programas y actividades.</p>



		<p>Moción 09</p> <p>“Considerando: 1. La necesidad de promover una concepción de totalidad que avance en la articulación del trabajo de extensión desde las diversas instancias del quehacer de la Universidad (...) 4. La opción de asumir desde la red de CEU con que cuenta la UNED, comunidades, actividades, poblaciones y zonas geográficas como ámbitos de generación de conocimientos de la extensión universitaria, como aporte cualitativo de nuestro sistema educativo”.</p>
<p><b>Docencia/ Diseño Universal</b></p>	<p>Lineamientos de Política Institucional 2015-2019</p>	<p>Lineamientos 19, 21 y 25</p> <p>En la misma línea se establece que la orientación epistemológica de la UNED y de sus procesos académicos, deberá asumir una visión pluralista, flexible, amplia, humanista e interdisciplinaria del conocimiento. La docencia se enfocará en la construcción del conocimiento (p. 21).</p> <p>Lineamientos 27 y 28</p> <p>Para reforzar el proceso de enseñanza y aprendizaje, la UNED empleará la metodología de la educación a distancia de una manera innovadora y flexible y aprovechará los medios digitales para enriquecer la formación académica (p. 25).</p> <p>Lineamiento 78</p> <p>A nivel de la oferta de carreras y programas, se establece que, en su planificación de la oferta académica futura, la UNED debe estar atenta a tendencias mundiales, nacionales y regionales (p. 52).</p> <p>Lineamientos 79 y 81</p> <p>Además, que los currículos deben estar en un proceso constante de evaluación crítica y reformulación y deberán contener una vertiente de formación para la investigación (p. 52).</p> <p>Lineamiento 101</p> <p>Los Centros Universitarios deben trabajar en equipo con las instancias centrales de la UNED y con otros centros, con la finalidad de contextualizar debidamente todos los servicios académicos (p. 62).</p> <p>Lineamientos 59-60</p> <p>Las asignaturas promoverán el uso de multiplicidad de materiales didácticos y contextualizarán sus contenidos (p. 51) y los relacionarán con las experiencias de los estudiantes, con el fin de que contribuyan al desarrollo de las capacidades académicas y al aprendizaje en las condiciones reales disponibles (p. 52).</p> <p>Lineamiento 50 y 51</p> <p>Otra muy significativa es que todos los actores de la docencia deben esforzarse por mejorar su trabajo en equipo (p. 39).</p>



	<p>Lineamiento 52 Que las cátedras deberán constituirse en agentes gestores del conocimiento, centrados en el análisis crítico, la reelaboración de los contenidos de los cursos y el rediseño constante de los materiales (p. 40).</p> <p>Lineamientos 70, 71, 72 y 73 La evaluación de los aprendizajes se recalca que deberá flexibilizarse, diseñarse teniendo en cuenta su efecto formativo; también deberá contemplar un mayor énfasis en la contribución personal del estudiante; y se atenderá la calidad académica de los instrumentos de evaluación (pp. 48-49).</p> <p>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.</p>
Mociones del III y IV Congreso Universitario	<p>III Congreso</p> <p>Moción 01 Apoyar con el tipo de asesoría, acompañamiento y recursos que requieren las escuelas y la Dirección de Extensión para los procesos de planeamiento, diseño y evaluación de los programas y cursos que ofrecen (mecanismos para garantizar la pertinencia de cada programa, los contenidos en concordancia con las necesidades de los estudiantes y la sociedad). Mecanismos de vinculación de los programas de postgrado en cada escuela con los programas de grado o pregrado, con el fin de aprovechar los conocimientos que los primeros generen.</p> <p>Moción 03 Discusión y reflexión sobre todos aquellos aspectos que procuren la incorporación, la permanencia y éxito académico del estudiante en la UNED por parte de la vinculación de diferentes unidades de la Universidad: orientación, centros universitarios, escuelas, atención a poblaciones especiales, entre otros.</p> <p>IV Congreso</p> <p>Moción 5-04 Crear el Programa de Materiales Accesibles como una unidad adscrita a la Dirección de Producción de materiales para atender las necesidades de adaptación de los materiales didácticos de la Universidad para la población con limitaciones de acceso de cualquier clase (discapacidades y condiciones sociales, culturales o económicas específicas).</p>



		<p>Moción 9-05</p> <p>Moción 1. Establecer los mecanismos de vinculación entre la Docencia y los procesos de formación del Área de Atención Socioeconómica para fomentar la participación proactiva de Académicos, Funcionarios/as y Estudiantes mediante la integración de equipos interdisciplinarios de trabajo que involucren necesariamente al encargado del Programa de Formación Estudiantil, encargados de cátedra correspondiente, trabajador/a social regional, orientador/a, administrador/a del centro universitario y el estudiante facilitador. Este equipo facilitará en conjunto los procesos de asesoría, acompañamiento y evaluación continua del éxito académico de la población estudiantil involucrada.</p>
	<p>Plan de Desarrollo Académico 2012-2017</p>	<p>Eje Docencia, que señala logros respecto a procesos de acreditación de carreras y los esfuerzos hacia la extensión e investigación y su articulación; igualmente los procesos de apoyo a la docencia mediados por el PAA, PACE y CECED (pp. 23-27).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eje de Producción de materiales se manifiestan avances en el nivel de producción de material didáctico impreso, audiovisual, multimedial y entornos virtuales (pp. 29-30).</li> <li>- El área de la Gestión Universitaria (GU) el objetivo de:</li> <li>- Fortalecer las competencias del Talento humano para consolidar el modelo de educación a distancia basado en las TIC.</li> </ul> <p>“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” (p.17).</p>
<p>Talento humano: Capacitación/ Formación</p>	<p>Lineamientos de Política Institucional 2015-2019</p>	<p>Lineamientos 17-18</p> <p>Más concretamente se puede indicar la definición de la gestión y democratización del conocimiento (la asimilación, creación, reelaboración, difusión y aprovechamiento del conocimiento académico de alto nivel y de los saberes tradicionales) como la razón de ser de la UNED (p. 18).</p> <p>Para el apoyo y retroalimentación para el aprendizaje, los estudiantes deberán recibir retroalimentación oportuna sobre su aprendizaje: comentarios detallados sobre sus trabajos, indicaciones de por qué y dónde exactamente han fallado y recomendaciones personalizadas sobre las maneras en que pueden mejorar. La UNED deberá montar un sistema de seguimiento estudiantil y las cátedras brindar servicio remedial a estudiantes que fracasan en asignaturas (p. 47, Lineamientos 66, 68 y 69).</p> <p>Lineamientos 52 y 54</p> <p>Los profesores de las cátedras deben formarse continuamente mediante estudios de postgrado, especialización y actualización; asimismo, deben desarrollar con regularidad actividades de investigación y extensión. También actualizar constantemente sus conocimientos didácticos (p. 46).</p>



	<p><b>Lineamientos 139-150</b> La UNED debe formular, aplicar y consolidar un Plan de Desarrollo Humano adecuado para el proyecto de Universidad expuesto en estos lineamientos (pp. 77-81).</p> <p><b>Lineamiento 134</b> 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.</p> <p><b>Lineamiento 135</b> 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.</p> <p><b>Lineamiento 136</b> 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.</p> <p><b>Lineamiento 137</b> 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.</p> <p><b>Lineamiento 138</b> La UNED procurará en la medida de la posible regularizar los nombramientos de las personas que han permanecido en situación de <i>interinazgo</i> por varios años, garantizando así las condiciones de estabilidad que son necesarias para promover la motivación e identificación de estas personas.</p> <p><b>Lineamiento 139</b> 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.</p> <p><b>Lineamiento 140</b> 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</p>
--	---



las aspiraciones de las personas, se promoverá también la especialización a nivel de postgrado 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 ubicadas 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.

#### 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



		<p>ejecución de la mediación pedagógica y mejorando constantemente las herramientas de que dispone el y la estudiante para aprender.</p> <p>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 sean 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 las peculiaridades de la UNED y de su metodología a distancia.</p> <p>Lineamiento 55          Los profesores y profesoras de las cátedras deben recibir formación a nivel de postgrado, 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.</p>
	<p>Mociones del III y IV Congreso Universitario</p>	<p><b>IV Congreso</b></p> <p>Moción 8-16          Potenciar las capacidades del Talento humano como una oportunidad competitiva en la docencia, la investigación y extensión, para consolidar una cultura organizacional con un enfoque de mejoramiento en los centros universitarios.</p>
	<p>Plan de Desarrollo Académico 2012-2017</p>	<p>G. Capacitación Objetivo. Desarrollar procesos de capacitación permanente que fortalezcan la gestión académica.          Programa de capacitación para el personal académico y administrativo sobre el uso y aprovechamiento de recursos tecnológicos digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje.          Implementar un programa de formación de académicos y administrativos sobre el uso y aprovechamiento de tecnologías digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje que incluya:          -Las necesidades de la diversidad de la población meta.</p>



Alianzas, regionalización/ internacionalización y comunicación		<p>-Un cronograma por unidad académica o población por atender.</p> <p>-Sistematización de las experiencias de capacitación.</p> <p>-Informe semestral de logros, población atendida, limitaciones y propuesta de mejora.</p> <p>Asignación de mayor recurso económico y humano para los procesos de capacitación en el tema de tecnología digital al servicio de los procesos académicos.</p> <p>Evaluar el programa de formación del personal académico y administrativo sobre el uso y aprovechamiento de tecnologías digitales en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Como posibles temas a desarrollar en el plan de capacitación están:</p> <p>-La didáctica en ambientes tecnológicos digitales nuevas para el docente.</p> <p>-Alfabetización tecnológica y pedagógica del uso de las tecnologías digitales. La atención de la población a la diversidad estudiantil (indígenas, privados de libertad, estudiantes con necesidades educativas especiales, adulto mayor).</p>
	Lineamiento de Política Institucional 2015-2019	<p>Lineamiento 84</p> <p>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.</p>
	Mociones III y IV Congreso Universitario	<p>III Congreso</p> <p>Moción 21</p> <p>La UNED debe dotar a las unidades correspondientes de los recursos necesarios para implementar el plan de internacionalización como respaldo para la calidad académica, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La plataforma técnica (programas de cooperación para el intercambio de profesores y estudiantes en otros centros externos de la educación superior).</li> <li>- Dimensión externa en su componente de fortalecimiento de programas académicos: espacios de información y discusión con otros centros de educación superior para establecer criterios, principios, normas, actualización de programas y formas de ejecutar las políticas de internacionalización.</li> </ul>
		<p>IV Congreso</p> <p>Moción 8-13</p> <p>Creación de una Comisión de Regionalización para la ejecución de una propuesta que desarrolle los Lineamientos de Política Institucional en relación con las mociones del III Congreso sobre Regionalización y redes de regionalización.</p> <p>Moción 8-18</p> <p>Moción 2. Sobre la vinculación universidad-comunidad:</p> <p>a- Convertir a los Centros Universitarios en espacios institucionales por excelencia de la necesaria vinculación comunidad-universidad. Es la vinculación con la comunidad la que permite conocer, entender y atender apropiadamente a la población estudiantil y a la comunidad</p>



del área de influencia de la sede universitaria, además permitiría la contextualización del currículo.

b- Se debe convertir la cobertura como una de las principales fortalezas de la institución. Para ello, se debe iniciar una transición de lo que actualmente conocemos como Centros Universitarios hacia Centro Académico Universitario (CAU) que asuma como gestor institucional de vinculación idóneo, por cuanto se encuentran insertos en las comunidades; para ello es necesaria una verdadera desconcentración institucional.

## Articulación con el modelo de planificación de la UNED

Las universidades, como centros de pensamiento crítico, constituyen un pilar para la democracia costarricense, por ende, para la sociedad. La comunidad aprendiente asume un compromiso con la necesaria articulación entre la academia y la sociedad, durante el proceso de construcción de este Plan Estratégico.

Cada una de las partes presentadas en este plan fue tamizada a través del marco de referencia, el cual contiene las ideas que la educación a distancia de la UNED ha contemplado en su devenir histórico.

La ESCH es la instancia universitaria que pone a disposición de la Universidad y del país su conocimiento, sentir y experiencia en el quehacer de las Ciencias Sociales y las humanidades. La comunidad aprendiente, mediante todas las formas de su quehacer, brinda ese aporte humanista tan necesario en el devenir histórico. Esto marca una diferencia y una postura política en contra de aquellas tendencias con miras a convertir la formación académica en una mera transferencia de conocimientos al servicio del mercado.

El detalle por área de los alcances de ejecución del Plan Estratégico anterior puede ser consultado en anexo 1. Indicadores del Plan Estratégico 2010-2014, en forma más precisa.

A partir de los informes de la dirección de la Escuela del período 2010-2014, se constata que el anterior plan fue construido más como un requisito por cumplir, que como una herramienta de encadenamiento entre los ideales de la ECSH y la gestión universitaria. Por ello, el proceso de socialización y su consecuente implementación, fueron bastante tímidos.

Al iniciar este trabajo, se evidencia que pocas personas conocían el detalle, aunque sí se contaba con un archivo y documentación de la existencia del plan anterior. Estos hechos marcan, en gran medida, el esfuerzo por lograr que el presente plan



se distanciara de la dinámica tradicional, aprovechando la oportunidad para el desarrollo de un espacio común para la construcción.

Otro elemento importante observado en el plan anterior es el uso de indicadores, cuya medición resultaba difícil y, en algunos casos, imposible. Si bien se hizo con un importante esfuerzo de sistematización, la Universidad no cuenta con algunos de los indicadores estandarizados y necesarios para la evaluación del plan anterior. Ello tiene como consecuencia que muchos indicadores marcaran un nivel muy por debajo del deseable.

La Comisión de Plan Estratégico actual utiliza como metodología el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para la revisión de los alcances del anterior Plan Estratégico de la ECSH. La valoración se realiza en equipos interdisciplinarios o por conveniencia, aportando abundantes insumos para la aproximación a la situación real de la Escuela.

Producto de la reflexión y sana crítica, se recopilan las valoraciones en un documento de 56 páginas. El equipo de trabajo de este plan realiza un trabajo de síntesis, el cual se integra como un antecedente importante y puede ser consultado en el anexo 2. Análisis FODA del Plan Estratégico 2010-2014.

El principal aporte de dicha discusión es la identificación de las áreas estratégicas. Ese aporte es utilizado para la reflexión sobre los aspectos sustantivos de la visión sistémica de la Comunidad aprendiente que sustenta este plan. Tal insumo es usado para construir las áreas que ahora contienen y articulan los proyectos. Desde los inicios, se procura incorporar las apreciaciones de todas las personas involucradas en los procesos de construcción.



## Marco estratégico

Todo Plan Estratégico inicia su *operacionalización* con el establecimiento de un marco estratégico, el cual dibuja el horizonte y el camino esperado para que transiten todas las personas integrantes de la comunidad aprendiente.

Al inicio de este plan, se reseña el origen de lo que a continuación se presenta. A modo de metáfora, la misión representa el cómo se camina, la visión el destino del viaje y el liderazgo ético el espacio de común acuerdo para la toma de decisiones.

La misión, la visión y el liderazgo ético a continuación son producto de la validación en el conversatorio con las personas funcionarias de la ECSH, el viernes 11 de noviembre de 2016:

### Misión

**Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades:** somos una comunidad universitaria aprendiente, la cual potencia el empoderamiento de las personas que, por razones sociales, económicas, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o género, requieren oportunidades versátiles y creativas en educación a distancia, para una transformación equitativa y sustentable en la sociedad.

### Visión

Ser una comunidad universitaria humanista, responsable, sensible, apasionada y crítica en el ámbito nacional e internacional, en educación a distancia, desde la innovación, pertinencia, cobertura y equidad.



## Liderazgo Ético



Figura 1. Valores que conforman el Liderazgo ético.

### Liderazgo Ético

En la elaboración del Plan Estratégico de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, se establece el marco estratégico y filosófico que orienta la gestión cotidiana para la escuela. Este esfuerzo colectivo se realiza de manera participativa y consensuada y tuvo como resultado la construcción de la misión, la visión y la identificación de los valores estratégicos de la Escuela. Estos valores estratégicos se acordaron (en la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades) se integraron en el constructo Liderazgo Ético.

Liderazgo ético se define como una práctica cotidiana colaborativa, que es pensada para el bienestar de toda la comunidad aprendiente, (constituida esta por estudiantes, profesores-tutores, personal de planta y autoridades de la Escuela).



Por tanto, liderar éticamente implica una actitud de servicio que va desde los más sencillos y habituales gestos hasta el trabajo estratégico y sustantivo; una conducción eficiente de la organización, el reconocimiento de las cualidades y las fortalezas de cada integrante de la comunidad aprendiente y, que permita identificar las oportunidades de mejora, en un ambiente colaborativo, de respeto y de solidaridad con el fin de contribuir al mejoramiento de la organización a la vez que se logra el bien común.

Una gestión en apego a las normas y procedimientos, cuyos pilares se fundamentan en el respeto a la individualidad, el reconocimiento de los derechos propios y ajenos, la diversidad de atributos y formas de pensar, entendidos, en aras de una convivencia sana, solidaria y digna, como una fortaleza y no como un elemento de división.

### Valores

Los proyectos que materializan las aspiraciones plasmadas en el Plan Estratégico de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades para las cuatro áreas se orientan en los valores que se presentan a continuación.

Proyecto	Valor	Definición	Manual de Principios Éticos de la UNED
Chirripó	Responsabilidad	Responsabilidad: Compromiso individual para desempeñar las tareas asignadas para el cumplimiento de los objetivos de Escuela.	<b>Responsabilidad:</b> Este valor se deriva de la palabra, responder. Una persona responsable es alguien que sabe responder con hechos los deberes que le fueron asignados o que le corresponden y que asumió libremente y que, por ello, lo obligan aún más. (p. 10)
Placa de Cocos			
Arrecifes	Respeto	Respeto: Reconocimiento de la individualidad propia y la de los demás en la búsqueda/logro del bienestar de cada persona.	<b>Respeto:</b> Este valor es uno de los pilares fundamentales de la convivencia humana. La palabra deriva del latín <i>re spectus</i> (cosas o asuntos), (esperar, atender); se trata de una
Caribe			
Corcovado			



<p>Savegre</p> <p>Barra Honda</p>	<p>Solidaridad</p>	<p>palabra compuesta, que significa prestar atención al otro, a su persona y a sus asuntos. El respeto, como puede verse, es prestar atención integral al otro, a sus asuntos, a sus cosas, tanto materiales como relativas a su personalidad o forma de ser. Este prestar atención y saber escuchar es tenerle consideración, no hacer intromisiones indebidas ni pretender moldearlo a conveniencia. (p. 10)</p>	<p><b>Solidaridad:</b> La evolución histórica de la palabra, nos permite comprender que se trata de una actitud constante, derivada de un convencimiento, no de una emoción o emergencia pasajera. Definida como: "Adhesión a la causa o a la empresa de otros", proviene de "solitario", que a su vez es definido así: "adherido o asociado a la causa, empresa u opinión de alguien" y éste a su vez, de "sólido", (...) La palabra solidaridad está asociada a la fortaleza que se deriva de una cohesión constante, no pasajera. Esta unidad es tan valiosa como el más preciado de los tesoros.</p>
-----------------------------------	--------------------	--	--



## Plan de acción

Como resultado de los procesos descritos en las páginas anteriores, las necesidades y potencialidades de la ECSH se han agrupado en cuatro áreas de acción, dentro de las cuales se encuentran los proyectos pertinentes. Cada área de acción posee una definición particular, la cual surge de la puesta en común de todos los insumos recibidos. De esta forma, se crean caminos para *operativizar* el quehacer de la Comunidad aprendiente.

Debe mencionarse que los proyectos no pretenden enunciar acciones o instancias específicas, sino ofrecer un marco para la creación de las acciones de todas las personas involucradas o vinculadas con esta comunidad.

Las áreas estratégicas son: Comunidad aprendiente, Gestión de la Escuela, Talento humano y Regionalización e internacionalización.

Adicionalmente, cada uno de los proyectos ha sido nombrado de acuerdo con una imagen que, metafóricamente, representara el desafío o característica análoga con la ECSH. También se ha preferido brindar una nomenclatura local, para facilitar la identificación con cada proyecto.

Dentro del área estratégica de Comunidad aprendiente, se enmarcan los proyectos Chirripó, Barra Honda y Río Savegre. El área estratégica de Gestión incluye los proyectos Placa de Cocos, Caribe y Corcovado. El área estratégica de Talento humano está compuesta por el proyecto Arrecifes de Coral. Finalmente, el área estratégica de Regionalización e internacionalización se *operacionaliza* en el proyecto Miravalles.

La ECSH asume los ejes transversales de la UNED: Ambiente, Diversidad Cultural, Derechos Humanos, Equidad de Género e Investigación. Además, se adiciona la Innovación como eje propio y transversal de este plan.

En cada proyecto se menciona un equipo responsable. La conformación de tales equipos es la primera tarea tras la aprobación del Plan Estratégico de la ECSH



2018-2022; de esa manera, se abre el espacio para que todas las personas de la Escuela se integren libre y responsablemente.

También es necesario aclarar que se hace referencia a todas las personas vinculadas con la ECSH, en cada mención de Comunidad aprendiente. No se hace distinción de sus funciones o roles como estudiante, profesorado, cátedras, personal de apoyo, carreras, programas, comunidad universitaria, comunidades de sentido y comunidades en distintos lugares.

Nuevamente se hace hincapié en que la lectura de este apartado debe realizarse desde una óptica sistémica, donde cada apartado está íntimamente vinculado con los otros. Se utiliza el formato de matrices con el fin de incluir el desarrollo de este plan, dentro de los estándares institucionales.



**Figura 2.** Áreas estratégicas y ejes transversales para la vinculación de proyectos.





## Área estratégica: Comunidad aprendiente, proyecto Chirripó

El cerro Chirripó es el punto más alto de Costa Rica. De igual manera, el Proyecto Chirripó constituye el reto de mayor esfuerzo, constancia y participación de la ECSH. Así como el cerro, el proyecto se inserta en un entorno rico y diverso, pero que requiere de trabajo colaborativo para su conquista.

<b>Proyecto Chirripó: Metamorfosis de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades hacia una Comunidad aprendiente</b>				
<b>Objetivo:</b> Construir una red de aprendientes mediante procesos de formación integracionistas y conectados con las realidades sociales				
<b>Meta:</b> Escuela transformada en una comunidad aprendiente.				
<b>Resultado:</b> Conformación de la Red de comunidad aprendiente de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades				
<b>Responsable:</b> Equipo de trabajo y Dirección				
<b>Etapa</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>	<b>Requerimiento</b>
1. Construcción del ABC para la comunidad aprendiente	ABC actualizado para la comunidad aprendientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulta de los términos y definiciones.</li> <li>2. Elaboración de propuesta conceptual.</li> <li>3. Identificar los aportes de los aprendientes.</li> <li>4. Identificación de las redes existentes en la ECSH.</li> <li>5. Elaboración de nueva propuesta conceptual para validación.</li> </ol>	Dec-22	Asignación de tiempo para realizar la etapa
2. Diseño de la metodología para la creación de redes de aprendientes	Documento con la metodología. Documento con las prioridades de capacitación para el proyecto Arrecifes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulta a personas con experiencias en participación en redes.</li> <li>2. Crear y socializar la metodología para la creación de redes.</li> <li>3. Identificación de las prioridades en capacitación para la conformación de redes en coordinación con Talento Humano.</li> </ol>	Jun-19	Asignación de tiempo para realizar la etapa
4. Conformación de redes de aprendientes donde la gente se encuentre e intercambie información en espacios físicos y virtuales, a partir de claves pedagógicas	Registro de redes construido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar la metodología construida para la conformación de redes que considere lo siguiente:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Registro de redes</li> <li>b. Vinculación con otras instituciones hermanas de educación a distancia, que le permitan a la Escuela</li> </ol> </li> </ol>	Dic-22	Directriz de la Dirección para la implementación de la metodología.



lúdicas, placenteras y visionarias		<p>aprender y compartir aciertos y fallos</p> <p>c. Exploración de nuevos saberes.</p> <p>d. Sistematización de aprendizajes.</p> <p>e. Inclusión de los productos en los procesos de formación</p>		
5. Creación de un banco de recursos epistemológicos y de métodos que faciliten la apropiación y uso la Red de la Comunidad aprendiente	Espacio dispuesto para recepción de recursos. Parámetros establecidos para el manejo del repositorio.	1. Construir el banco de recursos, según el ABC de la Comunidad Aprendiziente. 2. Elaborar los criterios para la inclusión y manejo de insumos en el banco de recursos	Dic. - 22	Asignación de tiempo para realizar la etapa para la creación del banco de recursos y para su administración. Gestionar recursos externos para inscribir la creación del Banco de recursos como proyecto de la ECSH

## Área estratégica: Comunidad aprendiente, proyecto Barra Honda

Las cavernas de Barra Honda contienen el registro de miles de años de historia geológica, así como el conocimiento humanista es el crisol de las historias humanas. En Barra Honda, existe un amplio sistema de cavernas independientes, red de cavernas explotadas parcialmente. Es un registro para conocer la formación y profundizar en las entrañas del paisaje. Representa también un registro de constante reconstrucción del entorno, que remite al proceso constante y profundo de la vida académica.

<b>Proyecto Barra Honda: Mejoramiento académico</b>				
<b>Objetivo:</b> Generar las condiciones necesarias en la innovación e integración de los aprendizajes.				
<b>Meta:</b> Ser una comunidad académica aprendiente que facilite la reinención y construcción del conocimiento.				
<b>Resultado:</b> Conformación de la Red de comunidad aprendiente de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades				
<b>Responsable:</b> Equipo de trabajo y Dirección				
<b>Etapas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>	<b>Requerimiento</b>
1. Identificación de las necesidades, enlaces y servicios de la ECSH para la innovación y la integración de los aprendizajes.	Listado de necesidades de capacitación a priori de las personas tutoras de la ESCH.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración, validación y aplicación de un cuestionario digital dirigido a las personas Encargadas de Cátedras, Programas y Carreras.</li> <li>2. Identificación de las áreas de capacitación y sus respectivas propuestas de desarrollo para el proyecto de Talento Humano.</li> <li>3. Coordinación con PRORED y las diferentes redes de conocimiento e investigación que sean acordes con las necesidades del</li> </ol>	Dic 19	Asignación de 1/4 de tiempo para cada persona miembro de la ECSH. Una reunión mensual al menos. Reconocimiento de tiempos y viáticos para las y los estudiantes. Espacio para reuniones de trabajo.



		<p>personal de la ECSH.</p> <p>4. Verificación de las redes que más estén acorde a los intereses de la ECSH.</p> <p>5. Recopilación de información buenas prácticas para la mejora continua.</p>	
2. Identificación de buenas prácticas para el mejoramiento académico.	Buenas prácticas de la escuela identificadas para el mejoramiento académico	1. Elaboración y socialización del plan de acción para la mejora de los procesos con toda la comunidad aprendiente.	
3. Elaboración de la estrategia de buenas prácticas para el mejoramiento académico.	Desarrollo de un protocolo con las buenas prácticas en las áreas sustantivas de las cátedras y las carreras de la ECSH que propician la reinvención y construcción del conocimiento.	<p>1. Identificación de las buenas prácticas en la docencia y los procesos académicos de las cátedras, carreras y programas.</p> <p>2. Diseño de la estrategia de buenas prácticas para el mejoramiento académico.</p>	Dic-20

## Área estratégica: Comunidad aprendiente, proyecto Savegre

El río Savegre es uno de los ríos más limpios de Costa Rica, prueba de que es posible la interacción con el ambiente sin perder las características que le definen. Además, es una cuenca ecodiversa, donde la participación de múltiples factores enriquece el cauce. Así como el río Savegre endulza las aguas saladas del océano Pacífico, al fluir, une comunidades y es diáfano en su contenido, cualidades que se quieren destacar en la comunicación de la Comunidad aprendiente.

<b>Proyecto Savegre: Comunicando con sentido humano</b>
<b>Objetivo:</b> Generar comunicación estratégica asertiva, lúdica y armónica que contribuya a la construcción de la Comunidad aprendiente
<b>Meta:</b> Una Comunidad aprendiente comunicada en redes
<b>Resultado:</b> Estrategia de comunicación para contribuir a la construcción de una Comunidad Aprendiente dinámica vinculada en redes diseñada y puesta en marcha.
<b>Responsable:</b> Equipo de trabajo y Dirección

Etapa	Indicador	Actividades	Plazo	Requerimiento
1. Diagnóstico de comunicación participativo. Abarca análisis/evaluación de los procesos de comunicación interna y externa, que incluya prácticas formales e informales utilizadas en la ESCH y reconocimiento de necesidades de comunicación para la construcción de la Comunidad Aprendiente dinámica comunicada en redes.	Diagnóstico de comunicación participativo realizado.	Identificación de antecedentes. Desarrollo del diagnóstico. Elaboración del documento de diagnóstico que incluya mapa de flujos de información y procesos de comunicación.	Dic 19	Asignación de 1/4 de tiempo para cada persona miembro de la ECSH. Una reunión mensual al menos. Reconocimiento de tiempos y viáticos para las y los estudiantes Espacio para reuniones de trabajo.
2. Elaboración de instrumentos de consulta y trabajo participativo (talleres) para	Estrategia de comunicación con énfasis en la vinculación en redes,	Elaboración participativa, validación y oficialización de la	Dic 19	



comunicación interna y externa que incluya al profesorado, estudiantado, personal interno, medios de comunicación masivos y comunidades.	previamente realizada.	Estrategia propuesta de comunicación.		
3. Diseñado Modelo de monitoreo y seguimiento.	Modelo de Seguimiento y monitoreo realizado.	Elaboración, validación y oficialización del Modelo de monitoreo y seguimiento de la Estrategia propuesta de comunicación.		
4. Ejecución de la estrategia de comunicación, hecha con base en diagnóstico participativo, según audiencias y personas interlocutoras, para contribuir a la construcción de una Comunidad Aprendiente dinámica, vinculada en redes.	Ejecución puesta en marcha o estrategia ejecutada durante 2019.	Implementación de la Estrategia de Comunicación de la ECSH. Ajustes y rendición de cuentas con informes periódicos sobre la ejecución de la Estrategia-	Dic 22	
5. Seguimiento y monitoreo de la estrategia de Comunicación.	Estrategia evaluada por procesos en el periodo 2020-2022.	Implementación del modelo de seguimiento y monitoreo de la Estrategia de comunicación.	Dic 20	



## Área estratégica: Gestión, proyecto Placa Cocos

La Placa de Cocos subyace a todo lo que se percibe. Su tamaño y firmeza soportan los ecosistemas. La liberación dinámica de su energía produce movimientos y cambios en las estructuras. De manera análoga, la gestión administrativa y académica se caracteriza por ser dinámicas y están en un constante reacomodo, cambiando paisajes y ecosistemas. Todo lo que se erige sobre la Placa de Cocos, debe evolucionar y ser soporte para las demás actividades humanas y fortalecer la gestión.

<b>Proyecto Placa Cocos:</b> Gestión de la comunidad aprendiente				
<b>Objetivo:</b> Optimizar los recursos institucionales para favorecer el crecimiento de la Comunidad aprendiente.				
<b>Meta:</b> Desarrollo de un modelo dinámico de gestión humanista que responda a las necesidades e ideales de la Comunidad aprendiente				
<b>Resultado:</b> Manual de procedimientos para la gestión administrativa de la ECHS en forma eficiente, eficaz y pertinente.				
<b>Responsable:</b> Equipo de trabajo y Dirección				
<b>Etapas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>	<b>Requerimiento</b>
1. Elaboración del manual de procesos y procedimientos administrativos y gestión académica.	Elaboración de manual de procesos y procedimientos administrativos y gestión. Identificación de los procesos administrativos y gestión de la ECHS.	1. Identificación de un listado de los procesos y procedimientos administrativos y gestión. Identificación de los procesos administrativos y gestión de la ECHS. 2. Socialización y validación de los datos mediante grupos focales de validación. 3. Presentación a la Dirección ECHS de la propuesta de listado de procesos y procedimientos administrativos obtenidos y validados. 4. Valoración de procesos con miras a simplificación y evitar duplicidades. 5. Envío de solicitud	Dic 19	1. Disponibilidad horaria para reuniones. 2. Elaboración de instrumentos, validaciones, entrevistas, etc. 3. Asistencia para sistematización. 4. Asignación de tiempos académicos para personas tutoras. 5. Viáticos para las personas estudiantes.



		formal al CPPI para la elaboración del manual.		
2. Levantamiento de requerimientos tecnológicos en la ECSH.	Listado elaborado en 100%.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de los listados de procesos tecnológicos desarrollados en la ECSH.</li> <li>2. Recomendaciones de software y hardware para ejecutarlas.</li> <li>3. Solicitud a DITIC de inventario de equipo, proyecciones de uso y de compra y renovación para actualización y mantenimiento.</li> <li>4. Implementación progresiva de firma digital.</li> </ol>	Feb-20	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación activa del personal ECSH y DTIC para la realización del diagnóstico.</li> <li>2. Presupuesto</li> <li>3. asignación de tiempos y recursos</li> </ol>
3. Identificación de necesidades de capacitación de acuerdo con los procesos y procedimientos para la gestión administrativa eficiente, eficaz y pertinente.	Listado de necesidades en los procesos de capacitación y formación requeridos para el personal de la ECSH.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulta y análisis de las necesidades de formación y capacitación de acuerdo con los roles desempeñados, en la búsqueda del mejoramiento integral de la ECSH.</li> <li>2. Búsqueda de opciones de formación y capacitación interna y externa, de conformidad con las necesidades evidenciadas en el estudio.</li> <li>3. Desarrollo de estrategia con Becas.</li> </ol>	Ene-20	Que el Proyecto de Arrecifes gestione cursos para atender los requerimientos identificados en este proyecto.

## Área estratégica: Gestión, proyecto Caribe

El mar Caribe es una región donde convergen los más diversos pueblos, culturas y ecosistemas, con temporadas de violentas tempestades y los lugares más paradisíacos. Ha sido escenario de descubrimientos, batallas y conquistas. Por su variedad y cobertura, el Caribe y los estudios de postgrado seguirán siendo el lugar de un estilo de vida para descubrir, disfrutar y crecer.

El proyecto Caribe se concibe como un espacio de reflexión y acción sobre la realidad situacional de los Posgrados de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades en el marco de la calidad y pertinencia de la oferta curricular actual; así como de las posibles acciones de mejora en virtud de favorecer dicha oferta. Por otra parte, contempla el análisis de las posibilidades de ampliación e innovación en cuanto a los posgrados que se puedan ofertar a partir de las necesidades según contexto local, nacional y regional.

Para lograr lo expuesto anteriormente, se pretende implementar un serie de acciones que respondan al marco estratégico institucional y de la Escuela, dando así espacio a la generación de conocimiento a partir de la implementación de un diagnóstico situacional, de la planificación y ejecución de planes de mejora. Todas estas acciones deben ir acompañadas por etapas de monitoreo y evaluación; que consideren de forma constante la reflexión y toma de decisiones para la mejora e innovación de la oferta académica.

<b>Proyecto Caribe:</b> Análisis de los estudios de postgrado				
<b>Objetivo:</b> Promover acciones de mejora en los procesos evaluación, actualización y rediseño de los planes de estudio de Posgrado.				
<b>Meta:</b> Implementar la estrategia para la promoción de la mejora en la oferta de Posgrado.				
<b>Resultado:</b> La estrategia para la promoción de la mejora en la oferta curricular de Posgrado de la ECSH vinculada e innovadora.				
<b>Responsable:</b> Equipo de trabajo y Dirección				
<b>Etapas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>	<b>Requerimiento</b>
1. Conocer la realidad actual de la Oferta Académica de Posgrados de la ECSH.	Diagnóstico de estado de la Oferta Académica de	• Revisión bibliográfica y de informes de las Maestrías (tanto a	Nov 19	Disponibilidad horaria para reuniones y elaboración de agendas de trabajo, sistematización e



	Posgrados de la ECSH	nivel nacional como internacional). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos financieros y presupuestarios de las Maestrías.</li> <li>• Elaboración y aplicación instrumentos de recolección de información: entrevistas, encuestas.</li> <li>• Elaboración de un informe diagnóstico con la información obtenida.</li> <li>• Presentación y validación de Informe diagnóstico.</li> </ul>		informes. Disponibilidad horaria para los talleres o sesiones de trabajo. Asistente para sistematización de información. Materiales didácticos y equipo tecnológico.
2. Elaboración de la estrategia de vinculación e innovación de la oferta curricular de Posgrados de la ECSH, con la definición de las acciones pertinentes de actualización, vinculación y de calidad de la oferta curricular de los posgrados de la ECSH.	Estrategia de vinculación e innovación de la oferta curricular de Posgrado de la ECSH	Elaboración de la estrategia con acciones específicas para la vinculación de la oferta curricular de los posgrados de la ECSH.  Implementación del plan de trabajo para la validación de la oferta curricular de los posgrados de la ECSH.	Jul 20	
3. Implementación de la estrategia de innovación de propuestas para la oferta curricular de Posgrados de la ECSH.	Estrategia implementada	Elaboración de un plan de innovación de propuestas para la oferta curricular de Posgrados de la ECSH.  Implementación del plan de innovación de propuestas para la oferta curricular de Posgrados de la ECSH.	Nov 22	

## Área estratégica: Gestión, proyecto Corcovado

Corcovado es uno de los lugares biológicos más intensos del mundo, con una ubicación geográfica que le hacen parecer remoto con respecto al resto del país. Posee, además, una plétora de especies protegidas y ha sido lugar rico en minerales preciosos. La acreditación de una carrera exige una intensidad en la dedicación del equipo académico. Vista como algo lejano, una vez que se alcanza la certificación de calidad, permite disfrutar la riqueza de un campo académico, así como su protección y mejoramiento continuos.

<b>Proyecto Corcovado:</b> Estrategia de acreditación de las carreras de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades				
<b>Objetivo:</b> Promover el fortalecimiento de las carreras en concordancia con los criterios de calidad establecidos por la agencia acreditadora (SINAES), mediante una estrategia que integre equipos de trabajo en las unidades académicas de la ECSH.				
<b>Meta:</b> Elaboración y definición de un plan que propicie la cultura de crecimiento profesional que incida en la mejora de la calidad y la innovación.				
<b>Resultado:</b> Estrategia para el proceso de acreditación de las carreras de la ECSH.				
<b>Responsable:</b> Equipo de trabajo y Dirección				
Etapa	Indicador	Actividades	Plazo	Requerimiento
1. Consulta sobre líneas de acción para las buenas prácticas para los procesos de mejora en la ECSH.	Líneas de trabajo definidas.	1. Consolidación de comisiones de autoevaluación y gestión de la calidad en cada una de las unidades académicas en proceso de acreditación. 2. Revisión de informes de autoevaluación y compromisos de mejoras de cátedras y carreras. 3. Identificación de acciones comunes para el mejoramiento en los planes de estudio. 4. Análisis documental de manuales y protocolos de acreditación. 5. Identificación de los requerimientos y recursos para la ejecución de las actividades de mejora incluidas en el compromiso de mejoramiento.	Dic.-20	Compromiso de las personas del Equipo del Proyecto Asesoría externa para facilitar el proceso. Asignación en tiempos académicos para las personas del Equipo de Proyecto y equipos de trabajo que se integren. Disponibilidad horaria para reuniones de discusión académica sobre líneas comunes de trabajo. Sistemas de información y bases de datos actualizados. Acompañamiento y asesoría del IGESCA. Información eficiente con unidades académicas en proceso de acreditación Comunicación regular con Proyecto Barra Honda



2. Elaboración de la "Estrategia de buenas prácticas" para los procesos de acreditación.	Estrategia Validad	1. Diseño de la estrategia, mediante la articulación de los hallazgos con el Proyecto Barra Honda. 2. Validación de la propuesta de estrategia. 3. Oficialización de la estrategia	Dic.-20	
3. Implementación de la estrategia para el desarrollo del proceso de acreditación de las carreras de la ECSH.	Propuesta de presupuesto anual validada.	Presentación en el Consejo de ECSH. Identificación de las carreras que lo van a implementar.	Ene.-21	
4. Evaluación y seguimiento de la estrategia.	Dos carreras en proceso de reacreditación. Al menos dos carreras en proceso de acreditación	Definición de criterios por considerarse para ser integrados en un protocolo para acreditación. Sistematización de procedimientos facilitadores para la acreditación en la ECSH. Elaboración de "Manual para acreditación de carreras".	Dic.22	

## Tercera área estratégica: Talento humano



Figura 5. Componentes del Talento humano.

**Talento humano.** Es el reto de potenciar la participación, el autoaprendizaje, la formación en redes, el trabajo colaborativo y el desarrollo de la comunidad aprendiente, en el paradigma de que a mayor diversidad mayor sinergia en un ambiente de confianza para alcanzar una praxis innovadora en la transformación social.

## Área estratégica: Talento humano, proyecto Arrecifes

Los arrecifes del Caribe son uno de los ecosistemas más diversos y complejos. Viven en simbiosis con otras especies y se desarrollan en aguas claras. Además, son de gran importancia para los seres humanos, pues resulta el sitio de reproducción de numerosas especies, convirtiéndose en el soporte de la vida global. El talento humano, al igual que el arrecife, es un espacio de gran pluralidad y coexistencia de talentos, los cuales deben ser protegidos y potencializados para la reproducción de la vida académica y el aporte brindado por la Universidad a la sociedad.

<b>Proyecto Arrecifes:</b> Talento Humano				
<b>Objetivo:</b> Potenciar los talentos humanos, la convivencia en el ecosistema de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades para el bien común.				
<b>Meta:</b> Lograr que la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades sea un ecosistema consolidado, aprendiente, saludable, innovador y responsable socialmente.				
<b>Resultado:</b> Plan Integral de desarrollo de talento humano de la ECSH para el fortalecimiento de la Comunidad de Aprendientes. Plan de fortalecimiento de los procesos de aprendizaje para los estudiantes de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades.				
<b>Responsable:</b> Equipo de trabajo y Dirección				
Etapa	Indicador	Actividades	Plazo	Requerimiento
1. Elaboración del plan Integral de desarrollo del Talento Humano de la ECSH.	1. Elaboración del plan Integral de desarrollo del Talento Humano de la ECSH.	1. Identificación de las necesidades y prioridades de formación y actualización del talento Humano de la ECSH (profesores[as]; personas encargadas de: cátedras, carreras de pregrado, grado y posgrados y personal administrativo y de apoyo). 2. Elaboración de la propuesta de plan de desarrollo de talento humano de la ECSH. 3. Aprobación del plan integral de Talento Humano de la ECSH. 4. Implementación del plan integral. 5.	Dic.-20	Contar con representaciones de carrera, cátedra, sector administrativo, estudiantes. Asignación de tiempo para cada miembro de la ECSH. Una reunión mensual al menos. Reconocimiento de tiempos y viáticos para los(las) estudiantes. Espacio para reuniones de trabajo.



		Evaluación y seguimiento.		
2. Elaboración del Plan de fortalecimiento de los procesos de formación para los estudiantes de la ECSH.	Plan de fortalecimiento de los procesos de aprendizaje para los estudiantes de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades implementado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación las necesidades de los estudiantes para el fortalecimiento de sus procesos de formación en la ECSH.</li> <li>2. Elaboración de la propuesta de plan de fortalecimiento para estudiantes.</li> <li>3. Aprobación del plan de fortalecimiento para estudiantes.</li> <li>4. Implementación del plan.</li> <li>5. Evaluación y seguimiento.</li> </ol>	Jun 20	
3. Definición de los perfiles del personal de la ECSH.	Propuesta de presupuesto anual validada.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de roles para cada persona de la ECSH que contribuye al mejoramiento académico desde la docencia, la extensión y la investigación.</li> <li>2. Definición del rol de las personas a lo interno de su campo de acción que contribuye al mejoramiento académico de la ECSH.</li> <li>3. Recopilación y sistematización de la definición de roles van a implementar.</li> </ol>	Jul-21	



## Área estratégica: Regionalización e internacionalización, Proyecto Miravalles

El Proyecto Geotérmico Miravalles fue construido con la cooperación de tres países, bajo el principio de construya, opere y transfiera. En ese sentido, el CISH pretende aplicar el mismo principio en lo social y lo humano, en lo local y lo internacional. La energía de Miravalles fue la primera en su campo al aprovechar el calor del planeta como fuente de calor constante y alternativa. En la ECSH, Miravalles aprovechará la interacción humana con su entorno, para trascender nuevas formas de ciudadanía y nuevos espacios.

<b>Proyecto Miravalles:</b> Instituto de Innovaciones Sociales y Humanas (CISH)				
<b>Objetivo:</b> Crear los espacios para la generación de nuevo conocimiento, promoción de aprendizaje y participación social desde una perspectiva ética humanista para la aprendencia de una ciudadanía planetaria responsable del ambiente y de las sociedades.				
<b>Meta:</b> Ser un referente en ciencias sociales y humanidades para el bien común en prácticas, alianzas, redes, emprendimientos, investigaciones, trueques y comunicaciones.				
<b>Resultado:</b> Creación y consolidación del centro o instituto de investigación e innovaciones sociales y humanas.				
<b>Responsable:</b> Equipo de trabajo y Dirección				
<b>Etapas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>	<b>Requerimiento</b>
1. Creación, oficialización y consolidación de la propuesta del centro o instituto.	Cantidad de equipos intercátedras-carreras.  Cantidad de acciones intercátedras-carreras conjuntas y de impacto.	-Configuración de equipos intercátedras-carreras -Identificación de los requerimientos para el soporte multimedia para comunicación de los resultados. Definición del proyecto con los requerimientos para el desarrollo del sistema de reclutamiento. Proyectos diseñados, ejecutados y evaluados por estudiantes, docentes y comunidad.	Feb 20	Contar con representaciones de carrera, cátedra, sector administrativo, estudiantes. Asignación de tiempo para cada miembro de la ECSH. Una reunión mensual al menos. Reconocimiento de tiempos y viáticos para los(las) estudiantes. Espacio para reuniones de trabajo.
2. Elaboración de la estrategia de alianzas para la cooperación y	Estrategia de alianzas para la cooperación y	Identificación de proyectos, iniciativas y acciones que se realizan en la ECSH. Diseño e	Dic 20	



apalancamiento de fondos.	apalancamiento de fondos.	implementación de la estrategia de alianzas para la cooperación y apalancamiento de fondos.		
---------------------------	---------------------------	---	--	--

Se dan algunas indicaciones en el marco de la Comunidad aprendiente, las cuales contribuirán no solo en la implementación de los proyectos, sino también en la visualización y comprensión integral de la estrategia. El propósito es generar esfuerzos articulados que vayan más allá del cumplimiento de los proyectos y se logre la definición y puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión, el cual potencie la labor académica y administrativa cotidiana, así como el crecimiento planificado de la ECSH, en conjunto con los diversos actores internos y externos.

Una vez conocido y aprobado el Plan Estratégico de la ECSH 2018-2022, se recomienda la realización de las siguientes actividades:

**Cuadro 2**  
**Indicaciones para la implementación de proyectos del Plan Estratégico ECSH**

Actividad	Plazo estimado para la ejecución de la actividad
La ECSH definirá diversas acciones para la coordinación de los proyectos, con los diferentes actores que deberán conocer, informarse, apoyar o tomar decisiones. Es importante involucrar a las autoridades universitarias, con el fin de asegurar el apoyo a las diversas iniciativas, incluyendo la asignación de recursos adicionales.	Tres meses posteriores a la aprobación del Plan Estratégico.
La ECSH conformará equipos de trabajo o asignará responsables que, a partir de los perfiles de proyectos, realizarán una planificación más detallada, la cual incluya la definición de un cronograma de trabajo. Deberán considerar la colaboración de las instancias de apoyo, tanto académico como administrativo, etapas o actividades, requerimientos, tiempos, entre otros.	Tres meses posteriores a la aprobación del Plan Estratégico.



Con base en la planificación anterior, la Dirección de la ECSH deberá gestionar el trabajo colaborativo interdependencias académicas y/o administrativas, voluntarios, estudiantes, instituciones y grupos externos, entre otros.	Una vez recibida y analizada la planeación de los proyectos, la Dirección realizará las gestiones correspondientes, a la brevedad posible, según las necesidades o solicitudes planteadas por los equipos de trabajo.
Realizar reportes periódicos sobre el nivel de avance de cada una de las actividades o etapas de los proyectos.	La Dirección de la ECSH deberá establecer fechas para la presentación de avances.
Sistematizar las experiencias brindará un aporte valioso al acervo académico desde diversas perspectivas: gestión de proyectos, proceso enseñanza–aprendizaje, seguimiento y evaluación, metodologías, buenas prácticas, lecciones aprendidas, entre otros.	La sistematización se realizará según las consideraciones y el criterio de los equipos de trabajo y los lineamientos emitidos por la ECSH en este tema.

## **Lineamientos para el seguimiento y la evaluación de proyectos**

Todos los elementos que conforman el planeamiento estratégico son dinámicos, lo cual quiere decir que, dependiendo de los cambios en las condiciones del entorno y de la situación interna, deben ajustarse para poder seguir siendo efectivos y hacer un uso racional de los recursos (mejor uso de los recursos ya existentes y planificación de uso de los recursos nuevos).

No existe una periodicidad estándar para estos procesos pues depende de cada organización y de su contexto de trabajo. Se espera que el seguimiento sea una herramienta que permita medir avances y poder comunicarlos, lo cual motiva tanto autoridades como a todas las personas participantes y refuerza el concepto de cultura organizativa eficaz.

El seguimiento es un conjunto de acciones que se traslapan a la ejecución de las diversas actividades y/o etapas del proyecto, con el fin de verificar que se esté cumpliendo con el alcance, el tiempo y la calidad esperada, en términos de resultados.



A continuación, se facilitan algunas líneas para dar seguimiento periódico al Plan Estratégico.

### Cuadro 3

#### Indicaciones para el seguimiento y la evaluación de proyectos del Plan Estratégico

Actividad	Plazo estimado para la ejecución de la actividad
Cada equipo encargado de proyecto deberá definir directrices claras y concretas para dar seguimiento periódico al avance de los equipos de trabajo y a la colaboración que deberán brindarles las instancias de apoyo. Se recomienda incluir en la agenda de las reuniones de personal, la tarea de realizar una sesión de evaluación y un informe de avance anual de los proyectos antes de la formulación del POA del próximo año, para poder visualizarlos y planificar los recursos necesarios para su desarrollo.	Tres meses posteriores a la aprobación del Plan Estratégico.
De manera paralela a la planificación de los proyectos, los equipos de trabajo deberán elaborar una herramienta que les facilite dar seguimiento, ajustar y documentar las modificaciones a la planificación y/o al cronograma establecido.	Tres meses posteriores a la conformación del equipo de trabajo.
Recolectar y almacenar evidencias de los resultados, compromisos o acuerdos más relevantes.	Durante la ejecución del proyecto.
Una vez finalizado el proyecto es necesario realizar una evaluación general, con base en el objetivo, meta, acciones estratégicas e indicadores.  Se recomienda que el usuario final también participe en esta evaluación y realimente de manera constructiva el trabajo.	Tres meses posteriores a la finalización del proyecto.



## Referencias bibliográficas

- Capra, F. y Luisi, P. L. (2014). *The system view of life: a unifying vision*. NY: Cambridge University Press.
- Capra, F. y Luisi, P. L. (2014). *The system view of life: a unifying vision*. Aboca, Italia. Recuperado de <http://www.fritjofcapra.net/>
- CIEI (2017). *Informe estadístico de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades 2013-2015*. San José, Costa Rica: UNED.
- CONARE (2015). *Plan Nacional de la Educación Superior 2016-2020 (PLANES)*. San José, Costa Rica: CONARE-OPES.
- CONARE. (2017). *Sexto Estado de la Educación*. San José, Costa Rica: Servicios Gráficos.
- CPPI (2015). *Guía para la elaboración de planes plurianuales*. San José, Costa Rica: UNED.
- Dalessandri, L. (2015). *Seven Billion Dreams. One Planet. Consume with Care. United Nations. World Environmental day*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=JyL58vlbvgw>
- ECSH (2010). *Plan Estratégico de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades 2010-2014. Hacia la excelencia académica*. San José: UNED.
- ECSH (2017). Informe de evaluación del Plan Estratégico de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades 2010-2014.
- UNED (2002). *Modelo Pedagógico de la UNED*. San José, Costa Rica: UNED.
- UNED (2010). *Modelo de Planificación de la UNED*. San José, Costa Rica: UNED.
- UNED (2011). *Plan de Desarrollo Institucional: 2011-2015*. San José, Costa Rica: UNED.
- UNED (2012). *Plan de Desarrollo Académica 2012-2017*. San José, Costa Rica: UNED.
- UNED (2015). *Lineamientos de Política Institucional 2015-2019*. San José, Costa Rica: UNED.
- UNED (2017). *Informe de Labores 2016*. San José, Costa Rica: UNED.



# Anexos

## Anexo 1: Indicadores del Plan Estratégico 2010-2014

**Área estratégica:** Estructura y gestión de los procesos académicos y administrativos

Acción Estratégica	Claridad		Medible		Desafiante		Colaboró a subsanar las debilidades y amenazas encontradas		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Análisis del modelo organizativo de la Escuela.		X		X		x		X	
Manual de procedimientos administrativos y académicos de la ECSH.		x		x		x		x	

Nivel de ejecución y logros alcanzados.

Acciones estratégicas	Ejecución 0% - 100%	Logros alcanzados
Análisis del modelo organizativo de la Escuela.	0%	
Manual de procedimientos administrativos y académicos de la ECSH.	0%	

**Área estratégica:** Políticas y plan para la adquisición de equipos modernos y reposición de los obsoletos

Acción Estratégica	Claridad		Medible		Desafiante		Colaboró a subsanar las debilidades y amenazas encontradas		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Diagnóstico de la situación actual del equipo tecnológico de la ECSH y las necesidades de los Programas y Cátedras.		X		X		X		X	
Elaboración propuesta de políticas para la adquisición y reposición del equipo de la ECSH.		x		x		X		x	
Elaboración propuesta de Plan para la actualización del equipo en la ECSH.		x		x		x		x	



Nivel de ejecución y logros alcanzados.

Acciones estratégicas	Ejecución 0% - 100%	Logros alcanzados
Diagnóstico de la situación actual del equipo tecnológico de la ECSH y las necesidades de los Programas y Cátedras.	0%	
Elaboración propuesta de políticas para la adquisición y reposición del equipo de la ECSH.	0%	
Elaboración propuesta de Plan para la actualización del equipo en la ECSH.	0%	

Área estratégica: Crecimiento permanente del personal de la ECSH.

Acción Estratégica	Claridad		Medible		Desafiante		Colaboró a subsanar las debilidades y amenazas encontradas		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Promover encuentros e intercambios con instituciones nacionales y extranjeras.	X		X			X	X		
Definición del perfil de competencias para las y los funcionarios de la Escuela.	X		X			x	X		
Aplicar evaluaciones del desempeño a los docentes con acciones de mejoramiento.	x		x		X		x		

Nivel de ejecución y logros alcanzados.

Acciones estratégicas	Ejecución 0% - 100%	Logros alcanzados
Promover encuentros e intercambios con instituciones nacionales y extranjeras.	50%	
Definición del perfil de competencias para las y los funcionarios de la Escuela.	100%	
Aplicar evaluaciones del desempeño a los docentes con acciones de mejoramiento.	100%	



## Área estratégica: Capacitación

Acciones estratégicas	Claridad		Medible		Desafiante		Colaboró a subsanar las debilidades y amenazas encontradas		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Capacitación y actualización a tutoras y tutores sobre mediación pedagógica en la educación a distancia.	X		X			x	X		
Formación del personal docente en el nivel de Posgrados en las áreas de las Ciencias Sociales por medio del PRE.		X		X		x		X	
Actualización en enfoques y técnicas de investigación.	X		X		x		X		
Capacitar al personal de las cátedras en la formulación de proyectos de investigación y extensión	x		x		x		X		

Nivel de ejecución y logros alcanzados.

Acciones estratégicas	Ejecución 0% - 100%	Logros alcanzados
Capacitación y actualización a tutoras y tutores sobre mediación pedagógica en la educación a distancia.	50%	
Formación del personal docente en el nivel de Posgrados en las áreas de las Ciencias Sociales por medio del PRE.	0%	
Actualización en enfoques y técnicas de investigación.	30%	
Capacitar al personal de las cátedras en la formulación de proyectos de investigación y extensión	30%	



## Área estratégica: Proceso de mejoramiento continuo

Acciones estratégicas	Claridad		Medible		Desafiante		Colaboró a subsanar las debilidades y amenazas encontradas		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Rediseño y procesos de autoevaluación con miras al mejoramiento en grados y posgrados.	x		x		x		x		Inglés y Turismo
Sistematización del desempeño académico de programas, carreras, cursos de grado y posgrado.	x		x		x		x		Música y Criminología
Actualización unidades didácticas y cursos	x		x		x		x		
Implementación de un sistema de evaluación de aprendizajes, que favorezca el desarrollo crítico y el autoaprendizaje.		x		x		x		x	
Incorporación de tecnologías educativas en las propuestas curriculares.	x		x		x		x		Cursos en línea
Articulación entre programas del SEP y afines en la ECSH.		x		x		x		x	

### Nivel de ejecución y logros alcanzados.

Acciones estratégicas	Ejecución 0% - 100%	Logros alcanzados
Rediseño y procesos de autoevaluación con miras al mejoramiento en grados y posgrados.	70%	
Sistematización del desempeño académico de programas, carreras, cursos de grado y posgrado.	50%	
Actualización unidades didácticas y cursos	50%	
Implementación de un sistema de evaluación de aprendizajes, que favorezca el desarrollo crítico y el autoaprendizaje.	0%	
Incorporación de tecnologías educativas en las propuestas curriculares.	50%	
Articulación entre programas del SEP y afines en la ECSH.	0%	



## Área estratégica: Investigación y extensión universitaria

Acciones estratégicas	Claridad		Medible		Desafiante		Colaboró a subsanar las debilidades y amenazas encontradas		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Desarrollar y consolidar líneas de investigación según las necesidades educativas y sociales de la Escuela.	x		x		x		x		
Sistematización de experiencias e implementación de una metodología general.		x		x		x		x	
Definición de una estrategia organizativa para el desarrollo de proyectos y de actividades de extensión, impulsadas desde las cátedras y programas de la ECSH.		x		x		x		x	
Planificación y desarrollo de proyectos de extensión en coordinación con otras dependencias, organismos e instituciones nacionales e internacionales.	x		x		x		x		
Divulgación y difusión de los trabajos y resultados en investigación y extensión.	x		x		x		x		

### Nivel de ejecución y logros alcanzados.

Acciones estratégicas	Ejecución 0% - 100%	Logros alcanzados
Desarrollar y consolidar líneas de investigación según las necesidades educativas y sociales de la Escuela.	50%	
Sistematización de experiencias e implementación de una metodología general.	0%	
Definición de una estrategia organizativa para el desarrollo de proyectos y de actividades de extensión, impulsadas desde las cátedras y programas de la ECSH.	25%	
Planificación y desarrollo de proyectos de extensión en coordinación con otras dependencias, organismos e instituciones nacionales e internacionales.	50%	
Divulgación y difusión de los trabajos y resultados en investigación y extensión.	50%	



**Área estratégica:** Desarrollo de una cultura y experticia en la Escuela para la investigación y extensión universitaria

Acciones estratégicas	Claridad		Medible		Desafiante		Colaboró a subsanar las debilidades y amenazas encontradas		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Identificación de la población estudiantil por programa y curso		x		x		x		X	
Desarrollo de opciones de acceso y acompañamiento académico a las y los estudiantes para promover su permanencia y crecimiento continuo.		x		x		x		X	
Actualización profesional de los egresados de los programas de la ECSH.		x		x		x		X	

Nivel de ejecución y logros alcanzados.

Acciones estratégicas	Ejecución 0% - 100%	Logros alcanzados
Identificación de la población estudiantil por programa y curso	0%	

Acciones estratégicas	Ejecución 0% - 100%	Logros alcanzados
Desarrollo de opciones de acceso y acompañamiento académico a las y los estudiantes para promover su permanencia y crecimiento continuo.	0%	
Actualización profesional de los egresados de los programas de la ECSH.	0%	

## Anexo 2. Análisis FODA de Plan Estratégico 2010-2014

El análisis de la situación de una empresa, organización o institución se realiza a partir de la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). El FODA es una herramienta que permite determinar la situación a modo de diagnóstico, con el objetivo de tomar decisiones y trazar rutas de estrategia en la formulación de planes, proyectos y políticas.

La técnica FODA fue propuesta por el consultor de gestión Albert S. Humphrey, en la década de 1970 en Estados Unidos de América, debido a una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford, que tenía como objetivo revelar la falla de la organización corporativa.

Para Humphrey (1970), el objetivo primario está en poder obtener una serie de información que considere las estrategias pertinentes para afrontar los cambios y “las turbulencias” en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

-Fortalezas: todas aquellas capacidades y logros con que se cuenta, inclusive como elemento diferenciador ante otras instancias.

-Oportunidades: factores considerados como positivos y favorables (hasta explotables), que pueden estar no latentes o poco descubiertos en el entorno y son considerados como ventajas competitivas o elementos diferenciadores.

-Debilidades: aquellos factores o situaciones que ponen a la institución en una posición desfavorable frente a otras instancias, ya sea porque se carece de ciertos recursos, habilidades y procesos, o bien porque las tareas hasta el momento implementadas no se desarrollan de forma positiva.

-Amenazas: todas aquellas situaciones del entorno que pueden llegar a afectar la gestión de la institución.

Presente	
Pasado	Futuro
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esos grandes éxitos</li> <li>• Historia positiva</li> <li>• Lo que hemos hecho bien</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para seguir haciendo las cosas bien</li> <li>• Para mejorar</li> <li>• Para ser exitosos</li> </ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué no hemos hecho bien?</li> <li>• ¿En qué hemos fallado?</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquello que nos puede afectar</li> <li>• ¿Qué nos impide ser los mejores?</li> </ul>

### Factores claves de éxito (FCE)

Toda organización debe identificar sus distintas áreas relevantes para cada situación concreta, ya que son las que explican el éxito o fracaso y al mismo tiempo son las que conforman los FCE en la gestión.

Se recomienda que sean reducidos en número, precisos, conocidos, comprendidos y asumidos por toda la organización.

#### Características

- ✓ Contribuyen significativamente en incrementar el valor percibido por el cliente.
- ✓ No se imitan ni transfieren fácilmente.
- ✓ Son exclusivos de la organización.
- ✓ Exigen un desarrollo lento, aplicables a una gama amplia de productos o servicios y complementan a otras capacidades.

#### Atributos

- ✓ Se convierten por sí mismos en objetivos concretos por alcanzar.
- ✓ No son susceptibles de manipulación.
- ✓ Influyen en los resultados de la organización.
- ✓ Se mantienen en el tiempo.



## Evaluación de los factores claves de éxito

- ✓ Permiten anticipar la evolución futura de los resultados.
- ✓ Obliga a la organización a identificarlos, gestionarlos y controlarlos con rigurosidad.

## Resultados FODA en la ECSH

Se obtienen los siguientes resultados, basados en los datos anteriores:

### Gestión institucional

#### Fortalezas

1. Equipo interdisciplinario.
2. Compromiso de equipo de trabajo.
3. Equipo comprometido.
4. Es el equipo asesor para el director.
5. Comité Consultor.
6. Comisiones (investigación, extensión y docencia).
7. Onda UNED.
8. Revista Espiga

#### Debilidades

1. Carencia de procesos de planificación.
2. Carencia de diagnósticos de personal, equipos, recursos, etc. (personal mal distribuido).
3. Carencia de políticas de escuela para la gestión administrativa.
4. Presupuesto (ingresos, gastos, balances).
5. Apoyo en presupuesto si se desconoce de las temáticas.
6. Falta de un equipo administrativo/asesor para apoyar la de dirección (en presupuestos, gestión en temas académicos).
7. Falta de manuales de procedimiento y protocolos.
8. Falta de un análisis estructural organizativo.
9. Espacios físicos (saturación de espacios).
10. Falta de definición de los perfiles de trabajo que desfavorecen las labores.
11. Sub utilización de recursos, duplicidad de funciones.
12. Falta de apoyo a la gestión de cátedras y programas.
13. Lineamientos y reglamentos para los diversos procesos, de tal forma que no conlleven a beneficios solo para unos cuantos.
14. Carencia de inducción interna de la ECSH a nuevas personas funcionarias (debe solicitarse a RRHH).
15. Falta de liderazgo.
16. Falta de políticas de mejoras en capacitación y clima organizacional.
17. Esquema de trabajo centralizador (falta autonomía).
18. Falta de planificación.
19. Cambio de directrices a nivel institucional (propiciar modelos no a distancia).
20. Cambios en las condiciones país (FEES).

### Investigación y Extensión

#### Fortalezas:

1. Equipo docente capacitado y con experiencia.



2. Evolución a los cursos bimodales.
3. Compromiso y sentido de pertenencia de tutores.
4. Producción de materiales.
5. La diversificación de tareas de tutores y tutoras (videoconferencia, programa radio, entre otros).
6. Contar con Onda UNED.
7. Contar con comisiones de docencia y evaluación.
8. Contar con el CECED.
9. Contar con los recursos del PAL, videoconferencia, audiovisuales, el PME.
10. El apoyo económico de las carreras acreditadas.
11. Contar con las bases de datos de las bibliotecas.

#### Debilidades

1. Falta de planificación y escasez de recursos para investigación.
2. Excesiva carga administrativa de encargados de cátedra.
3. Poca capacitación del personal administrativo.
4. Falta de textos impresos en la biblioteca.
5. Funcionamiento del Consejo de Escuela.
6. Desconocimiento de normas y reglamentos.
7. Falta de espacios de reflexión y creación en temas de docencia.
8. Pocos espacios de reunión.
9. Infraestructura de la Escuela.
10. Inadecuada utilización de recursos (tiempos).
11. Falta de apoyo y *visibilización* de labor de tutores y tutoras.
12. Inestabilidad laboral de tutores (y procesos de apertura de correos, cuidado de reposición, gestión de calificaciones) y la desmotivación consecuente.
13. Problemas presupuestarios.
14. Falta de bases de datos en todos niveles.
15. La cantidad de estudiantes por docente.
16. Salarios poco atractivos.
17. Escasez y desactualización de recursos tecnológicos.
18. Problemas con internet inalámbrico.
19. Reducción de apoyo logístico a estudiantes (orientaciones no impresas).
20. Mal funcionamiento del correo institucional.
21. Poca contacto del tutor con la Escuela en general.
22. Falta de procesos de inducción a docentes que ingresan por primera vez.

#### Docencia y Capacitación

##### Fortalezas

1. Variedad de cátedras.
2. Multidisciplinariedad.
3. Personal comprometido a trabajar en comunidades.
4. Bases de datos/SIDREB.



5. Centros Universitarios.
6. Sistema de transportes.
7. Sistema de comunicación entre centros.
8. Especialistas para TFG.
9. Medios de comunicación.
10. Comisiones y comité consultor.
11. Libertad para creación.
12. Incidencia a nivel comunitario.
13. Impacto en comunidades a través de proyectos de extensión e investigación.
14. Población estudiantil.
15. Presencia territorial.
16. Capacidad comunicativa.
17. Modalidad a distancia es en sí una oportunidad.
18. La multidisciplinariedad contribuye en la visión sistémica y resolución de problemas.
19. La valía de las Ciencias Sociales.
20. Alcance internacional gracias a la modalidad a distancia.

#### Debilidades

1. Falta de liderazgo.
2. Poca diligencia.
3. Poca respuesta.
4. Poca formulación de proyectos.
5. Falta de visión.
6. Falta de inducción.
7. No hay formación en la educación a distancia.
8. Trabajo individual.
9. Escasos espacios de diálogo, discusión crítica.
10. Seguir lineamiento de la UNED y ECSH.
11. Ausencia de protocolos para trabajo en comunidades.
12. No hay coordinación con proyectos, redes, etc.
13. Hay problemas financieros y de distribución de los recursos.
14. Ausencia de sistematización y registro de procesos.
15. Dificultades de las cátedras para realizar investigación y extensión (recursos, tiempos).
16. Falta de gestión (debilidad/amenaza).
17. Falta de coordinación.
18. Investigación sin integración de las líneas.
19. Escasa visión práctica pedagógica.
20. Individualismo y egoísmo académico.
21. Competencia.
22. Incoherencia institucional.

- 23. Directrices ajenas dictados desde instancias transnacionales.
- 24. *Empresarialización* de las universidades.
- 25. Hacerle juego al mercado.

### **Anexo 3. Insumos para la discusión de la misión, visión y liderazgo ético**

Primeramente, se presenta el insumo utilizado como material de discusión el 11 de noviembre de 2016. Previamente, se recibieron insumos por oficinas.

#### Misión, visión y valores

##### 1. Misión

La Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades es una comunidad universitaria aprendiente, a distancia, que potencia la transformación humana, social y artística, sustentable de la sociedad.

#### Otros elementos para la justificación

El quehacer académico implica la articulación de cuatro quehaceres: docencia, investigación, extensión y gestión.

La ECSH como unidad académica multidisciplinaria e interdisciplinaria.

La finalidad de la ECSH de generar y gestionar conocimiento a través del desarrollo del pensamiento crítico.

Los principios éticos inmersos en su quehacer.

El pensamiento complejo como principio (esta idea debe analizarse como Escuela).

##### 2. Visión

La ECSH será una comunidad académica a distancia, con sensibilidad y pasión por las personas, su convivencia social y su entorno, en el ámbito nacional e internacional, desde la innovación, pertinencia, cobertura y equidad de su quehacer académico.

##### 3. Valores

1. Compromiso
2. Hermandad
3. Honestidad
4. Igualdad
5. Libertad



6. Respeto
7. Responsabilidad
8. Solidaridad

Insumos finales obtenidos en la actividad de ECSH del 11 de noviembre de 2016

### Misión

“La Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades es una unidad académica multidisciplinaria, cuya función principal radica en la gestión y producción del conocimiento social y humanístico, con excelencia académica, a través de la docencia, la investigación y la extensión.

Para ello, se propone formar y profesionalizar integralmente a sus estudiantes, desde una perspectiva creativa y crítica, así como cultivar el compromiso de las y los profesores y estudiantes en el desarrollo sostenible del país.”

<http://www.uned.ac.cr/ecsh/97-quienes-somos>

¿Qué da vida y sentido a la Escuela?

Estudiantes

Entrega docente

¿Qué hace bien la Escuela?

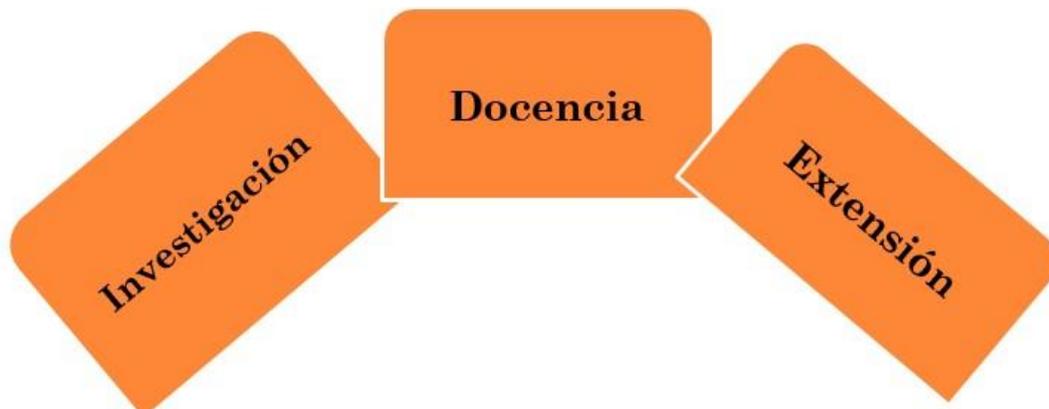
Pensamiento crítico y humanístico.

Gestión académica eficiente.

Ciclo estudiantil



Razón de ser de la Universidad



Se realiza una sistematización, basada en la misión y visión de la ECSH y atendiendo a la necesidad de mejorarlas.

Se obtuvo diferentes propuestas, las cuales se mencionan a continuación.

#### Misión

La ECSH es una unidad académica multidisciplinaria que busca la generación y gestión del conocimiento social y humanístico que busca la articulación en los procesos pedagógicos a distancia. Para ello, busca implementar prácticas académicas versátiles y creativas a través de las cuales logra un desarrollo profesional y crítico de la comunidad estudiantil y docente, promotora del desarrollo sostenible.

**I propuesta:** La ECSH es una unidad académica multidisciplinaria que promueve la generación y gestión del conocimiento social y humanístico mediante la articulación en los procesos pedagógicos a distancia.

Para ello, busca implementar prácticas académicas dinámicas y creativas a través de las cuales logra un desarrollo profesional y crítico de la comunidad estudiantil y docente, promotora del desarrollo sostenible.

**II propuesta:** Generar y gestionar el conocimiento social y humanístico y articular la docencia, la investigación y la extensión en los diferentes procesos pedagógicos a distancia mediante la implementación de prácticas académicas versátiles y creativas, a través de las cuales se logre el desarrollo profesional y crítico de la comunidad estudiantil y docente como promotora del desarrollo social del país.

**III propuesta:** La ECSH es una unidad académica multidisciplinaria que busca la generación y gestión del conocimiento técnico, social y humanístico, articulando la docencia, la investigación y la extensión en los diferentes procesos pedagógicos a distancia.

Implementando prácticas académicas versátiles y creativas con las cuales se logra un desarrollo profesional, reflexivo y crítico de la comunidad estudiantil y docente, promotora del desarrollo sostenible del país.

**IV propuesta:** Revisar redacción, concretar ideas, no hay claridad en lo que es ser versátil o creativo. No refleja el quehacer real de la Escuela.

**V propuesta:** La ECSH es una unidad académica multidisciplinaria que genera y gestiona del conocimiento social y humanístico, mediante la articulación de la docencia, la investigación y la extensión en los diferentes procesos pedagógicos a distancia, con prácticas académicas versátiles y creativas con las cuales se logra un desarrollo profesional, reflexivo y crítico de la comunidad estudiantil y docente, promotora del desarrollo sostenible del país.

**VI propuesta:** La ECSH es una unidad académica multidisciplinaria e interdisciplinaria que procura la generación y gestión del conocimiento a través del desarrollo del pensamiento crítico en las Ciencias Sociales, las humanidades, las artes con el fin de contribuir al desarrollo social integral y ético, por medio de la articulación, la investigación y la extensión en los diferentes procesos pedagógicos a distancia.

**VII propuesta:** La ECSH es una unidad académica multidisciplinaria que busca la generación y gestión del conocimiento social y humanístico que procura la articulación en los procesos pedagógicos a distancia.



Para ello, busca implementar prácticas académicas versátiles y creativas a través de las cuales logra un desarrollo profesional y crítico de la comunidad estudiantil y docente, promotora del desarrollo sostenible.

**VIII propuesta:** Impulsar la producción de conocimiento para un desarrollo sostenible del país, desde la perspectiva de Ciencias Sociales con enfoque multidisciplinario, acompañado de una gestión administrativa coherente con ese fin y utilizando todos los medios que tenemos a nuestra disposición para lograr un autoaprendizaje que permita la formación y capacitación de docentes, administrativos y principalmente estudiantes en esta perspectiva.

**IX propuesta:** La ECSH es una unidad académica multidisciplinaria que genera y gestiona el conocimiento social y humanístico, mediante la articulación de la docencia, la investigación y la extensión, en los diferentes procesos pedagógicos a distancia, con prácticas académicas versátiles y creativas para el desarrollo profesional y crítico de la comunidad estudiantil y docente, promotora del desarrollo sostenible del país.

#### Visión

La ECSH tendrá una oferta académica pertinente en cobertura y equidad, con innovación y excelencia, que sea referente en el área de las Ciencias Sociales y Humanidades, en el ámbito institucional, nacional, regional, desempeñando un papel protagónico en el desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.

**I propuesta:** sin observaciones.

**II propuesta:** Ser el referente en el ámbito institucional, nacional y regional en el área de las Ciencias Sociales y las Humanidades, por la innovación, excelencia y pertinencia en cobertura y equidad de su oferta académica.

**III propuesta:** La ECSH tendrá una oferta académica vigente, en cobertura y equidad, con innovación y excelencia, que sea referente en el área de las Ciencias Sociales y las Humanidades; en el ámbito institucional, nacional, regional,



desempeñando un papel protagónico en el desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.

**IV propuesta:** Ser una institución educativa que ofrece excelencia académica bajo los principios de la equidad, innovación y calidad.

**V propuesta:** La oferta académica de la ECSH se distingue por la innovación, excelencia, cobertura y equidad. Es un referente en el área de las Ciencias Sociales y las Humanidades en el ámbito institucional, nacional y regional, desempeñando un papel protagónico en el desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.

**VI propuesta:** La ECSH tendrá un papel protagónico en el desarrollo sostenible de la sociedad costarricense, mediante una oferta académica pertinente en diferentes carreras, en relación con los diferentes servicios que brinda. Procura liderazgo en cobertura, equidad, innovación y su excelencia de la oferta académica y la acreditación de sus carreras para el desarrollo científico, tecnológico y su competitividad en el ámbito institucional, nacional regional e internacional.

**VII propuesta:** Agregar la figura de estudiante. La ECSH tendrá una oferta académica pertinente en cobertura, equidad e igualdad, con innovación y excelencia, que sea referente en el área de las Ciencias Sociales y Humanidades, en el ámbito institucional, nacional, regional, desempeñando un papel protagónico en el desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.

**VIII propuesta:** Fomentar una concepción y colaboración integral de la gestión, la docencia, la investigación y la extensión en la ECSH, fortaleciendo el intercambio, la multidisciplinariedad e interrelacionamiento efectivo con universidades e instituciones de investigación en Ciencias Sociales, para establecer relacionamiento que devenga en un manejo adecuado de los nuevos instrumentos y herramientas para aumentar la calidad en todos los campos. Actualizarnos en nuevos paradigmas y nuevos enfoques epistemológicos y en



nuevo métodos y técnicas sociales. Actualización, evaluación como proceso, formativa, innovación, creatividad, mayores oportunidades en investigación, acompañamiento de procesos locales.

**IX propuesta:** La oferta académica de la ECSH se distingue por la innovación, excelencia, cobertura y equidad. Es un referente en el área de las Ciencias Sociales y Humanidades, en el ámbito institucional, nacional y regional, desempeñando un papel protagónico en el desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.

### Valores

Los valores representan los lineamientos filosóficos que las funcionarias y funcionarios miembros de la ECSH proponen incorporar en su gestión y con esta intención se definieron los siguientes valores:

#### Humanismo

En la concepción contemporánea de humanismo, el ser humano se comprende y se valora a sí mismo y a los otros como parte integral del entorno en el cual habita. Bajo esta concepción, la ECSH está comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y cultural, el respeto por los derechos humanos, la tolerancia, la diversidad cultural, la búsqueda del bien común, la equidad de género, la equidad social y la sensibilidad por el arte, la recreación y la espiritualidad.

**I propuesta:** En el concepto humanismo agregar la convivencia como el resultado de todos los puntos señalados. Revisar los términos de paridad o equidad para llegar al consenso de cuál es el término más apropiado.

**II propuesta:** Debería de alguna forma mencionarse que, dadas las características de la educación a distancia, tanto el tutor como el educando/aprendiente/estudiante deben de ser conscientes de su compromiso en el proceso de enseñanza-aprendizaje que procura fomentar en el individuo el autoaprendizaje y la autonomía, así como la interacción con sus pares.



**III propuesta:** Los valores representan los lineamientos filosóficos y éticos que las funcionarias y funcionarios miembros de la ECSH proponen incorporar en su gestión y con esta intención se definieron los siguientes valores: (está incompleto).

**IV propuesta:** Estos nos son valores como tal; es importante que se revisen.

**V propuesta:** Sin observaciones.

**VI propuesta:** El valor Democracia sugieren cambie el título por: Pluralidad participativa, debería agregarse: Respeto por la diversidad inclusiva, la convivencia y la ética.

**VII propuesta:** Humanidad en lugar de humanismo. Agregar valores de solidaridad y *sororidad*. Humanismo "(...) la búsqueda del bien común, la igualdad, equidad de género, así como la equidad social y la sensibilidad por el arte." Se considera que la razón de ser de la Universidad y de la ECSH es el estudiante, al cual consideramos ausentes en la misión, visión y valores.

**VIII propuesta:** Humanismo. Quitar la palabra tolerancia. Reestructurar el concepto de humanismo, pero con mayor fundamento filosófico escribiendo de manera precisa lo que consideramos es humanismo y hacer ver que hay muchos humanismos.

Criticidad. Los objetivos hay que rediseñarlos para hacerlos ejecutables, viables, observables. Hace falta relacionar criticidad con análisis, síntesis, deconstrucción y construcción (Bloom).

Excelencia académica. No tiene indicadores y ello produce una finalidad muy abstracta.

**IX propuesta:** Sin observaciones.



Valores

Criticidad

La Escuela procura desarrollar la capacidad del ser humano libre para pensar, reflexionar, problematizar y opinar con posiciones y afirmaciones conscientes, que permitan un cuestionamiento para elaborar propuestas constructivas de las distintas realidades existentes, incluyendo la intrasubjetiva (propia).

Democracia

La Escuela promueve una concepción de democracia más allá de la política, que abarque la dimensión social, cultural y económica del concepto, el cual se refiere a la corrección de las desigualdades y a la búsqueda de la paridad social y política. **I propuesta:** no tiene

**II propuesta:** La Escuela mantiene una oferta académica acorde con las demandas sociales, la cual es constantemente renovada y actualizada de forma tal que pueda colaborar en la integración de valores humanos, fortaleciendo así la sociedad con individuos capaces de tener una conciencia crítica y fomentando en los mismos una actitud positiva hacia la creatividad, la protección del medio ambiente y el bienestar común.

**Excelencia académica:** La Escuela mantiene una oferta académica acorde con las necesidades, tanto del entorno laboral 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 ambiente y el bien común.



## Anexo 4. Lluvia de ideas

Material que sustentó las áreas estratégicas.

- 1. Comunidad aprendiente:** *KapiKapi. Krum.* Amor. Construcción. Alianzas. Redes. Futuro. Utopía. Innovación. Servicio. Crecimiento. Respeto. Unión. Aceptación. Lucha. Disciplina. Responsabilidad. Puntos de encuentro. Es continuo. Comunion. Contextual. Meta común. Humanización. Participación. Pertinente. Pertenencia. Humanización. Aprender-desaprender-reaprender. Responsable. Identidad. Realimentación. Comunicación. Inclusivo. Vanguardia. Actualización. Diálogo. Compromiso. Conspiración. Multi-inter-transdisciplinariedad. Sistémico. Complejidad. Trascendencia.
- 2. Gestión de la Escuela:** Burocracia. Motivación. Simplificación. Eficiencia. Eficacia. Igualdad. Economía. Liderazgo. Financiamiento. Procesos. Transparencia. Tecnologías. Sinergias. Administración de la casa. Planificación. Trabajo en equipo. Resolución de conflictos. Resiliencia. Salud. Optimización. Organización. Consensos estratégicos. Coordinación. Competencias. Visionaria. Prospectiva. Retrospectiva. Escenarios. Ética. Inercia. Cultura. Negociación. Disfrute. Pasión. Reconocimiento. Sistematización. Evaluación. Validación. Realimentación. Retroalimentación. Celeridad. Innovación. Servicio. Responsabilidad. Comunicación. Conspiración. Imagen. Ambientes. Firmeza. Respeto. Éxito. Felicidad. Superación. Inspiración. Vida. Producción. Imaginación.
- 3. Talento humano:** Aprendizajes. Intercambios. Cambio. Actualización. Crecimiento. Paradigmas. Incertidumbre. Flexibilidad. Resiliencia. Pertinencia. Inclusión. Innovación continua. Libertad. Empatía. Reconocimiento. Optimización participativa. Dialogal. Integración. Vanguardia. Interacción. Comunicación. Comunicación. Humanos. Comunidad. Tecnología. Oportunidades. Trabajo en equipo. Transformación. Ascenso. Responsabilidad. Superación. Talento humano. Sistémico. Producción. Confianza. *Reticularidad.*
- 4. Regionalización e internacionalización:** Territorios. Realidades. Competitividad. Tecnología. Integración. Ciudadanía. Riesgo. Comunidades.



Global. Trueque. Posibilidades. Ambiente planetario. Saberes. Paz. Cooperación.  
Necesidades. Lenguajes. Igualdad. Proyección. Diversidad. Evolución. Visión.  
Poblaciones. Fronteras. Gestores. Culturas. Movimientos. Reflexión. Empresas.  
Intercambio. Oferta. Movilidad. Sustentabilidades. Dinámica. Vínculo.  
Reciprocidad. Presencia. Construcción. Alianzas. Redes. Futuro. Innovación.  
Respeto. Responsabilidad. Pertinente. Inclusivo. Comunicación. Identidad.  
Vanguardia. Compromiso.