



**carlos**  
**montoya**

Candidato a la Rectoría  
Universidad Estatal a Distancia

Plan de trabajo

**2024-2029**



# Contenido

**1** Presentación

**4** Introducción

**8** Nuestra propuesta

**11** Gestión del  
Talento Humano

**14** Gestión de la  
Comunicación

**17** Gestión del  
Conocimiento

**21** Gestión de la  
Innovación

**24** Gestión  
Administrativa




## **Presentación**

En esta propuesta, como en todas las que vislumbramos para el futuro de nuestra Universidad, el fundamento debe ser lo que somos como institución educativa, el aporte que hemos hecho por décadas a la sociedad costarricense y la visión del futuro al que aspiramos. **Desde su fundación, la UNED ha entendido y honrado la educación como el derecho humano** que es; y con ello, ha asumido con liderazgo el rol de ser un motor de desarrollo humano y un instrumento para propiciar oportunidades para todas las personas, aún en los lugares más lejanos de nuestro país.

Por eso, entendemos que, para seguir siendo una fuente de inclusión y oportunidades, debemos trabajar de forma conjunta e integrada. Son muchas las áreas y departamentos que tiene nuestra Universidad, pero la academia y **la incidencia real en una sociedad dinámica y cambiante sólo se logra con trabajo conjunto, en unión y con claridad para avanzar entendiendo la necesidad de adaptarnos al cambio**, en un rumbo que podamos definir con transparencia, innovación y esperanza entre todas y todos.

**Juntar las voces, aprender en comunidad, escuchar a cada sector, a cada departamento y construir en conjunto, debe ser la garantía de decisiones acertadas para la comunidad unediana** y una proyección fortalecida y de actualidad a la sociedad costarricense, a quien finalmente nos debemos.



Esos elementos nos plantean la necesidad de analizar el futuro de la educación superior para preservarla, fortalecerla y adaptarla con éxito a la vorágine de la información y el avance tecnológico. Hoy, por ejemplo, los recursos en materia presupuestaria para las universidades, se han visto cada vez más limitados y sujetos a una estricta supervisión de los órganos fiscalizadores en materia de hacienda pública, por eso **resulta fundamental tener una adecuada planificación financiera, operativa y estratégica en la institución.**

En ese contexto, **debemos comprender que la UNED, tanto como las otras colectividades humanas, están en constante movimiento** y que el futuro no espera a nadie. Por eso, si seguimos en “pausa” sosteniendo el estado de las cosas, con cambios cosméticos, caminando a paso lento, tolerando promesas que no se cumplen (y que no se cumplirán) y permitiendo que la autocracia nos gobierne y que decida todo, sustituyendo nuestra voz colectiva; entonces el futuro de nuestra Universidad será sombrío, predecible y sin brillo; justo como el presente que hoy vivimos. Por esas y otras razones, **necesitamos un cambio.**

Nuestra Universidad está llena de futuro, pero debemos abrazar esa idea y caminar hacia adelante con una amplia visión del horizonte que queremos retomar. En esa lógica, existen muchos retos para mejorar y crecer que deben ser acometidos con urgencia. **Promover el cambio, es hoy un imperativo como nunca antes para que no se siga comprometiendo el futuro** de esta institución que tanto queremos. Claramente, **nadie puede solo... y hoy las pruebas de ello abundan.** De tal forma, debemos superar el individualismo y **apostar por un esfuerzo colectivo, democrático, de concordia, de diálogo y de encuentro.**

Por eso, **tenemos convicción de ser la opción necesaria y urgente para promover un diálogo respetuoso y democrático** entre cada uno de los sectores de nuestra comunidad universitaria, para que, por fin, **entre todas y todos podamos construir soluciones, renovar la ilusión y alcanzar los objetivos** definidos en el marco normativo bajo el cual nació nuestra Universidad. Recordemos que nuestro llamado es para “fomentar espíritu científico, artístico, cultural y cívico del pueblo costarricense”, así como “fortalecer los valores en que está fundado el Estado costarricense”.

Nuestro país ha experimentado retrocesos preocupantes en la educación pública, por ello, **como Universidad, nos corresponde trabajar para rescatar y fortalecer el derecho humano a tener una educación de calidad**, que siga siendo un pilar para la movilidad social y la calidad de vida de las personas.

Amigas y amigos de la comunidad unediana; hoy estamos frente a la encrucijada de permanecer anclados a una rutina que nos estancó hace años, o dar un golpe de timón, mirar hacia adelante y **construir el futuro entre todas y todos, con esperanza y fe.**

Por eso les invito a levantarse, a sacudir el polvo. **Les invito a avanzar, a correr... ¡a volar! a recordar que antes de los mejores logros humanos, siempre hay movimiento y en eso consiste el cambio.** Llegó el momento, atrevámonos... **¡Cambiemos!**

**carlos**  
**montoya**




## **Introducción**

En este plan de trabajo, para la elección de la Rectoría de la Universidad Estatal a Distancia, **se plantea una visión fundamentada y construida con el aporte de muchas personas de la comunidad universitaria.**

Por eso, **aspiramos a un liderazgo transformador que fortalezca la identidad institucional**, que promueva el desarrollo integral de todas las personas que conforman nuestra comunidad y potencie la excelencia académica.

Esta **propuesta se organiza a partir de la gestión**, entendida como el instrumento que nos permite lograr aquello que necesitamos para resolver, atender, apoyar, proponer; ya sean necesidades, problemas, ideas y otras variables.

Además, se presenta a partir de las diferentes áreas que se consideran imprescindibles para el trabajo institucional. En ese sentido, **pretendemos potenciar en dos vías, a todas las áreas de la UNED, porque tenemos claro que en todas se requieren mejoras y existen grandes oportunidades** que queremos aprovechar. Pero también, sabemos que desde **cada una de ellas se puede cocrear y construir, considerando los conocimientos, las experiencias y las ideas de mejora que cada una tiene.**




Nuestro compromiso con la **Gestión Administrativa**, como uno de los campos de acción principales de una Rectoría, **se centra en la optimización de recursos y procesos para lograr una UNED más eficiente y transparente.**

Buscamos consolidar **una administración democrática, transparente, respetuosa de los derechos humanos**; y basada en la equidad y en la inclusión, donde cada persona involucrada en nuestra comunidad tenga igualdad de oportunidades y voz en la toma de decisiones.

Por otro lado, la **Gestión del Talento Humano** va más allá del proceso de selección y evaluación del personal, **se trata también de identificar y de valorar la diversidad de habilidades y perspectivas que todos aportamos en nuestras áreas para la construcción** de una mejor Universidad.

**Nuestro enfoque se basa en las personas.** Creemos en relaciones interpersonales sanas y respetuosas, y en el apoyo al bienestar de cada funcionario y funcionaria de la institución a partir del reconocimiento de sus individualidades, pero también de sus talentos para aportar al crecimiento y evolución de la Universidad.

La **Gestión del Conocimiento** es el **cimiento para el progreso académico y científico, no solo institucional, sino también nacional.** Nos comprometemos a fomentar una cultura de aprendizaje continuo en los procesos formativos y también en los de investigación y extensión. Aspiramos a convertir la Universidad en un referente regional en la generación y en la difusión del saber principalmente - pero no exclusivamente- mediante la modalidad a distancia.




La **Gestión de la Innovación** es clave para afrontar los desafíos del siglo XXI. Nuestra visión es **convertirnos en un espacio propicio para la creatividad y el emprendimiento, donde la transferencia tecnológica y la incubación de proyectos promuevan el desarrollo humano y el crecimiento económico del país**. Esta gestión irá de la mano con la **gestión de la tecnología**, que debe estar a la vanguardia y apoyar no solo la incorporación de tecnologías emergentes que enriquezcan los procesos académicos, sino también la gestión administrativa para la toma de decisiones con impacto y pertinencia.

Además, una variable que resulta fundamental en esta propuesta, es la **Gestión de la Comunicación**, como un eje transversal que impulsa la transparencia, la rendición de cuentas, la participación, la inclusión y la colaboración. Pretendemos consolidar canales de comunicación efectivos y cercanos con todas las personas de nuestra comunidad, tanto interna como externa, promoviendo el diálogo y el trabajo conjunto para alcanzar las metas que aquí se plantean, pero también todas aquellas ideas e inquietudes que como comunidad vayamos identificando durante los próximos años.

Esperamos forjar **un liderazgo positivo y cercano, que trascienda fronteras y genere un impacto positivo en la sociedad, iniciando con la urgente renovación que necesita la UNED** para enfrentar con éxito los retos actuales y del futuro.





**Este plan de trabajo recoge los aportes y planteamientos de personas tutoras, de estudiantes, del personal administrativo y profesional; quienes con entusiasmo y compromiso,** han compartido sus ideas, expectativas y sueños para el futuro de nuestra Universidad.

La comunidad universitaria es la piedra angular de este proyecto, y nuestro propósito es construir **una gestión que desde la Rectoría ponga en el centro de las acciones a las personas**, para que se logre el bienestar de toda la comunidad unediana, así como de todas las personas a quienes como institución acompañamos y apoyamos en los diferentes procesos.

Nos **mueve la pasión por una educación de excelencia, de transformación social** y un compromiso con la apertura y la flexibilidad de cara a opciones creativas, innovadoras y por supuesto, sostenibles.

Trabajaremos incansablemente para que la UNED sea de nuevo un referente en el ámbito educativo, donde la gestión administrativa, del talento humano, del conocimiento, de la innovación, y de la comunicación se fusionen en una simbiosis transformadora que nos lleve hacia adelante con éxito. Y bien sabemos que, para lograrlo, es fundamental, un enfoque centrado en las personas y en el desarrollo sostenible para que **podamos forjar juntos un futuro, que otra vez sea prometedor para nuestra querida UNED.**

**¡Cambiamos!**



## Nuestra propuesta

La propuesta de cambio que aquí se presenta, tiene como eje transversal a las personas. Se basa en un enfoque humano que promueve la inclusión, la innovación y el emprendimiento.

### La inclusión

Con el fin de que el significado de inclusión sea lo más amplio posible, se utiliza para esta propuesta, el que comparte Fabián Coelho, lingüista, y que indica: “La **inclusión es la actitud, tendencia o política de integrar a todas las personas en la sociedad**, con el objetivo de que estas puedan participar y contribuir en ella y beneficiarse en este proceso”.

### La innovación

En la opción digital Significados.com, se comparte este concepto de innovación: “**Innovación es una acción de cambio que supone una novedad**. Esta palabra procede del latín innovatō, -ōnis que a su vez se deriva del término innovo, -are “hacer nuevo”, “renovar”, que se forma con in- “hacia dentro” y novus “nuevo”.

La innovación se acostumbra a asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad”.

Sin embargo, consideramos que es imprescindible, además de lo anterior, tener presente que **para que exista innovación debe existir la creatividad y para que esta última se logre se requieren los espacios y las oportunidades para ponerla en práctica.** Es la creatividad la que nos permite generar las ideas y es la innovación la que nos permite ejecutar esas ideas y darles sostenibilidad en el tiempo.

### **El emprendimiento**

En cuanto al significado de emprendimiento, en Significados.com se define **como la actitud y aptitud que toma un individuo para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas y oportunidades.**

En la presente propuesta se considerarán además, dos elementos fundamentales con respecto a este término:

1. Las instituciones también pueden convertirse en potenciadores de la innovación, es más, deberían serlo siempre.
2. En la UNED se han generado numerosos emprendimientos sociales, los cuales han tenido un impacto importante y pertinente en diferentes poblaciones del país. Crear y proponer para atender necesidades o problemáticas sociales también es emprender y en eso la UNED tiene un gran conocimiento y numerosas experiencias.

Para lograrlo se operativiza desde la gestión de las siguientes áreas:


**Talento Humano**

**Comunicación**

**Conocimiento**

**Innovación**

**Administración**



Los Lineamientos de Política Institucional 2021-2025, incorporan en sus ejes el tema de gestión. Además, también consideran su vinculación con PLANES 2021-2025, importante porque la formulación del PLANES es la guía para el desarrollo de la educación superior universitaria, donde se identifican las interrelaciones con el entorno (Instituciones nacionales e internacionales) las cuales, **orientan el quehacer universitario en materia de relaciones estratégicas con diferentes instituciones de alcance nacional e internacional.**



## Gestión del Talento Humano

- Apoyar el logro de la felicidad en todas las personas de la comunidad universitaria
- Prevención y promoción de la salud integral
- Reconocer a las personas por lo que son, por lo que hacen, por lo que pueden llegar a ser y a hacer
- Promover espacios de reflexión, de discusión, de cocreación y de comunicación, reales, transparentes y libres de violencia y hostigamiento
- Potenciar los sistemas de información para que realmente aporten a la gestión del talento humano



Comunidad universitaria, 2023

La **Gestión del Talento Humano** va más allá del proceso de selección y evaluación del personal, se trata de identificar y valorar la diversidad de habilidades y perspectivas que todos aportamos en nuestras áreas para la construcción de una mejor Universidad.


Nuestro enfoque se basa en las relaciones interpersonales sanas y respetuosas, y en el apoyo al bienestar de cada persona que forma parte de la institución, a partir del reconocimiento de sus individualidades, pero también de sus talentos para aportar al crecimiento y evolución de la Universidad.

Es la primera de las gestiones porque las personas son las que hacen realidad cualquier propuesta que se lleve a cabo.

Por lo tanto, **proponemos:**

**Fortalecer los espacios de participación de la comunidad universitaria, a través de los representantes ante la Asamblea Universitaria Representativa (AUR),** cuyos miembros serán los encargados de reunirse con sus representados para que sus intereses, necesidades, solicitudes, sean consideradas y visibilizadas.

**Integrar a todas las personas,** desde sus talentos, conocimientos, experiencias y pasiones, **en la construcción del cambio.**



**Desarrollar liderazgos sanos en favor de la Universidad**, asegurando los relevos generacionales.

**Motivar a las personas desde propuestas innovadoras.**

**Proponer espacios de análisis, estratégico e integral**, del avance del desempeño anual de las instancias universitarias.

**Impulsar una mayor participación y reconocimiento** de las mujeres unedianas.



## Gestión de la Comunicación



- Reformular la presentación de la UNED a nivel nacional e internacional
- Reorganizar nuestra presencia como Universidad a distancia: ¿en qué sobresalimos y en qué somos los mejores?
- Generar un programa robusto e integral de comunicación a lo interno y externo

Comunidad universitaria, 2023




La **Gestión de la Comunicación** es un elemento que atraviesa todas las gestiones. Esta propuesta se fundamenta en **valores clave como la transparencia, la inclusión y la colaboración**, con el objetivo de establecer un entorno en el cual exista una participación activa y real de todas las personas.

Forjaremos vínculos más estrechos con cada persona, ya sea interna o externa. Aspiramos a **fomentar un constante intercambio de ideas, facilitando el diálogo constructivo** y nutriendo una dinámica de trabajo en equipo que no solo se adhiere a los objetivos presentes, sino que también estará receptiva a los desafíos que iremos planteando colectivamente en los próximos años.

Por lo tanto, **proponemos:**

**Diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación** de alcance nacional e internacional, que responda a las nuevas tendencias comunicacionales; tomando en cuenta a todos los actores de la Universidad.

**Diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación interna**, que fomente la colaboración, la participación activa y el sentido de pertenencia entre todas las personas de la comunidad unediana.



**Abrir espacios de discusión,  
análisis y cocreación  
permanentes** e integrados  
entre todas las áreas  
estratégicas.




## Gestión del Conocimiento



- Integrar nuevas tecnologías y opciones para atender las necesidades que se presentan en los procesos formativos y en las personas que participan de estos en la UNED
- Fomentar el acceso y la creación de recursos educativos para el mundo
- Integrar, internacionalizar y acreditar carreras según las posibilidades de apoyo real
- Repensar nuestro "ser" como referente regional de Educación a Distancia

Comunidad universitaria, 2023




La **Gestión del Conocimiento** es el cimiento para el progreso académico y científico en esta propuesta de cambio, no solo institucional, sino nacional. Nos comprometemos a fomentar una cultura de aprendizaje continuo no solo en los procesos formativos, sino también en los procesos de investigación y extensión. Aspiramos a convertir la Universidad en un referente regional en la generación y en la difusión del saber principalmente, pero no de forma exclusiva, por medio de la modalidad a distancia.

Esta gestión es la razón de ser de la Universidad, por el conocimiento que se construye y se comparte en el ámbito académico, que es mucho y relevante; y también, por el impacto que ese conocimiento tiene en el país, en la región e incluso en el mundo.

Las instituciones de educación superior somos llamadas a contribuir con la sociedad a través de la entrega de profesionales calificados en carreras necesarias para el desarrollo nacional. También, contribuimos mediante proyectos de investigación y el vínculo con las comunidades de manera que sean generadores de desarrollo y de externalidades positivas en los territorios donde se encuentran presentes.

En el caso de la UNED, claramente estamos presentes a lo largo y ancho del país, brindando oportunidades de educación universitaria a personas que de otra manera no las tendrían. Además, propiciamos un encadenamiento con los sectores productivos, instituciones públicas y entes privados para que de manera conjunta se ofrezcan alternativas laborales a las comunidades y así contribuir para que las personas tengan una mejor calidad de vida.

Por lo tanto, **proponemos:**




**Mejorar la calidad académica** en todas sus instancias.

**Retomar los principios de la UNED como institución de educación a distancia**, que se establecen desde su misión y visión.

**Concretar mecanismos de actualización de los planes de estudio** de las diferentes carreras.

**Fomentar oportunidades de actualización innovadoras y permanentes.**



**Valorar la apertura de nuevas carreras que aporten al país,** sobre todo teniendo presentes las fortalezas de la Universidad.

**Trabajar para que la UNED sea una de las mejores universidades del país.**

**Apoyar todos los esfuerzos que contribuyan al logro de las metas de las personas estudiantes que ingresen a nuestra universidad,** particularmente en cuanto a la permanencia y el éxito académico.



## Gestión de la Innovación



- Apertura de técnicos novedosos
- Sedes como centros de encuentro y teletrabajo a escala nacional
- Impulsar un mayor conocimiento interno, institucional de parte de todos los funcionarios
- Implementar las dobles titulaciones
- Aprovechar la Inteligencia Artificial y sus posibilidades

Comunidad universitaria, 2023

La **Gestión de la Innovación** es clave para afrontar los desafíos del siglo XXI. Nuestra visión es convertirnos en un espacio propicio para la creatividad y el emprendimiento, donde la transferencia tecnológica y la incubación de proyectos promuevan el desarrollo socioeconómico del país.


Esta gestión va de la mano con la **gestión de la tecnología, que debe estar a la vanguardia** y apoyar no solo la incorporación de tecnologías emergentes que enriquezcan los procesos académicos, sino también la gestión administrativa para la toma de decisiones con impacto y pertinencia.

Por lo tanto, **proponemos:**

**Generar espacios que potencien la creatividad.**

**Establecer vínculos estratégicos -mediante alianzas público privadas- entre los diferentes actores nacionales:** empresa privada, gobiernos locales, instituciones autónomas y gobierno central.





**Analizar tendencias, en las áreas de innovación y tecnología,** que nos permitan refrescar las propuestas.




## Gestión Administrativa

- Considerar la situación política y financiera nacional e institucional
- Cocrear las metas institucionales
- Replantear procesos y procedimientos institucionales que intervienen en la excelencia académica
- Fomentar las redes de trabajo para una gestión integral
- Ser una institución proactiva y no reactiva



Comunidad universitaria, 2023



Nuestro compromiso con la **Gestión Administrativa** se centra en la optimización de recursos y procesos para lograr una UNED, eficiente, transparente y de calidad reconocida.

Buscamos consolidar una administración basada en la equidad y en la inclusión, donde cada persona involucrada en nuestra comunidad tenga igualdad de oportunidades y voz en la toma de decisiones.

Nuestra administración se caracterizará por la transparencia y la rendición de cuentas, empezando desde la Rectoría y todas las instancias que a ella respondan. Se tendrán como guías fundamentales las que la misma institución establece en sus lineamientos en cuanto a la Gestión y el manejo de los recursos, a la Gestión Organizacional y la mejora continua y a la Gestión centrada en la persona.

Una gestión administrativa eficiente permitirá contar con servicios que satisfagan los requerimientos de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, a través de la planeación y evaluación institucional, una estructura organizacional adecuada, personal capacitado, normativa actualizada y sistemas de información adecuados. Desde este punto de vista es necesario:


Por lo tanto, **proponemos:**

**Promover la reforma al Estatuto Orgánico en lo que se refiere a la persona que ejerce la Presidencia de la Asamblea Universitaria Representativa, garantizando de esta manera una mejor distribución del poder** y por ende de las decisiones institucionales.

**Analizar las posibilidades de cambio de la estructura orgánica de la Universidad.**

**Modificar los períodos de los nombramientos del Rector y de los consejales de 5 a 4 años.**

**Limitar los periodos de reelección de las autoridades universitarias a un máximo de dos períodos consecutivos o alternos.**



**Mejorar los procesos administrativos** a través de la automatización de sistemas de información.

**Establecer políticas para la consolidación de un sistema de información**, en cada una de las áreas institucionales.

**Fortalecer las Sedes Universitarias** según las políticas institucionales.

**Establecer una figura coordinadora en la Rectoría** con el fin de garantizar una **atención expedita** a las necesidades y solicitudes de la comunidad.

Considerando **las propuestas de cambio presentadas en este documento, y las posibilidades y oportunidades que nos brindará el trabajo en cada uno de los ámbitos de gestión planteados, se propone crear un portafolio de proyectos de gestión.** En dicho portafolio se considerarán los procesos, procedimientos y otros aspectos específicos y novedosos que acompañan esas gestiones y a partir de las necesidades y aspectos de mejora detectados, se procederá a plantear proyectos específicos con el fin de atenderlas y contribuir al crecimiento y mejora continua de las diferentes áreas.

## **Cambiamos para:**

- Democratizar la UNED.
- Defender la autonomía universitaria.
- Fortalecer la educación pública.
- Fortalecer los espacios de participación.
- Motivar a las personas.
- Desarrollar liderazgos sanos e inclusivos.
- Proponer espacios de análisis y de reflexión.
- Propiciar una participación más igualitaria de las mujeres.
- Diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación.
- Mejorar la calidad académica.
- Retomar los principios de la UNED.
- Establecer mecanismos y oportunidades de actualización.
- Considerar la apertura de nuevas carreras.
- Ser una de las mejores universidades del país.
- Apoyar a las personas estudiantes.
- Generar espacios para la creatividad.
- Establecer vínculos estratégicos.
- Analizar tendencias para la innovación.
- Promover la reforma al Estatuto Orgánico.
- Modificar los períodos de los nombramientos de las personas Rectora y Consejales.
- Mejorar los procesos administrativos.
- Establecer un sistema de información integrado.
- Actualizar la estructura orgánica de la Universidad.
- Fortalecer las Sedes Universitarias.
- Establecer una figura coordinadora de la atención en la Rectoría.



## Referencias consultadas

- Coelho, Fabián (17/05/2019). "Significado de Inclusión". En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/inclusion/> Consultado: 19 de agosto de 2023, 3:17 p. m.
- Comunidad Universitaria (2023). Consulta en línea: Trabajemos por la UNED de los próximos 5 años.
- "Emprendimiento". En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/emprendimiento/> Consultado: 19 de agosto de 2023, 03:41 p. m.
- "Innovación". En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/innovacion/> Consultado: 19 de agosto de 2023, 3:27 p. m.
- UNED (2021). Lineamientos de Política Institucional 2021-2025. San José: UNED.
- UNED (2019). "Política Institucional para el Desarrollo Integral de la Universidad en el Territorio".
- UNESCO. (2019). Educación superior y Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://es.unesco.org/themes/educacion-superior/ods>.
- UNED (2015). Lineamientos de Política Institucional 2015-2019. San José: UNED.
- UNED. (2013). Misión de la UNED. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/rectoria/myv>.
- UNED. (2012). Plan de Mejoramiento Institucional "fortalece la educación a distancia". San José: UNED.
- UNED (2002). Modelo Pedagógico de la UNED. San José: UNED.



# carlos montoya



## Número de teléfono

+506 8373 5152



## Correo electrónico

cmontoya@uned.ac.cr



## Redes sociales



/montoya.uned