

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, UNED, Costa Rica
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/espiga>
ISSN: 1409-4002 • e-ISSN: 2215-454X

La Rectoría y su papel estratégico en los 45 años de vida de la UNED

Rosa María Vindas-Chaves *

Resumen

En este artículo se pretende dar a conocer cuáles han sido los aportes más relevantes de la Rectoría como dependencia estratégica responsable de la administración de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y presentarlos a la sociedad costarricense.

Se utilizó una investigación cualitativa y un enfoque fenomenológico, a través de una revisión bibliográfica, mediante una recolección de los datos a través de la técnica de la entrevista a las dependencias competentes.

Como conclusiones se tiene que las sedes de la UNED, en la actualidad, se están convirtiendo en centros de desarrollo y centros de teletrabajo para los territorios; además se conoció la estrategia de la Rectoría para alcanzar la distribución equitativa del aumento del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES), que da frutos en los periodos del 2005-2009; y que, pese a ello, en este momento la UNED es la universidad con menor presupuesto relativo (9.23 %), aunque atiende aproximadamente el 20 % del estudiantado incorporado al sistema de educación superior público.

Palabras clave: Estrategia, pensamiento estratégico, educación a distancia, Régimen de Empleo Superior Universitario (RESU).

* Economista de la Universidad de Costa Rica (UCR). Maestría en Comercio Internacional de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Licenciada en Recursos Humanos de la Universidad de San José. Técnico en competencia de la UCR y Certificación en Compensación Total de CEDESCO. Abogada y Notaria de la Universidad de San José, con experiencia en Contratación Administrativa, Asesoría Legislativa y Recursos Humanos. Es catedrática universitaria y autora de diversas publicaciones académicas. En la actualidad es Jefe de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia e investigadora del PROIFED. Correo: rvindas@uned.ac.cr

Introducción

Al cumplir la Universidad Estatal a Distancia (UNED) sus primeros 45 años, es importante brindar a la sociedad un recuento de los principales logros que esta institución, Benemérita de la Patria, ha alcanzado en su más alta instancia estratégica. Por tal motivo se da respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles han sido los principales aportes de la Rectoría y cuáles de estos aportes han impactado en la sociedad costarricense?

En este artículo se da a conocer cuáles han sido los aportes más relevantes de la Rectoría como dependencia estratégica responsable de la administración de la UNED, para presentarlos a la sociedad costarricense. En la tabla 1 se presenta una síntesis de los contenidos tratados en este artículo.

Tabla 1. Síntesis del artículo

<p>Objetivos de la investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aportes relevantes de la Rectoría en los 45 años de la UNED -Impacto en Territorios -Impulso a Teletrabajo -Participación del FEES -Atención de estudiantes 	<p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> -Investigación cuantitativa -Fenomenológica -Revisión documental -Recolección de datos por entrevista -Dimensiones de análisis
<p>Aportes estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presencia en Territorios -Capacidad negociadora, de distribución equitativa -Impulso modalidad laboral a distancia -Becas, atención a la población del menor cuartil 	<p>Conclusiones</p> <ul style="list-style-type: none"> -UNED presente en territorios (36 sedes) -FEES, tendencia equitativa -Sedes de Teletrabajo -Con menor presupuesto atiende 20 % de población estudiantil. 54 % titulados becado

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La estrategia de la Rectoría, a lo largo de estos 45 años de historia de la UNED, ha implicado la generación de acciones necesarias para la obtención de los presupuestos para cumplir cabalmente con la misión que por ley se le encomienda, además de llegar a todos los territorios del país y a las personas que más lo requieren. Según se dicta la ley desde su creación: «Créase la Universidad Estatal a Distancia (UNED) como una institución de educación superior especializada en enseñanza a través de los medios de comunicación social»¹, el cumplimiento de esta misión la ha llevado a posicionarse, a nivel Centroamericano, como la «mejor universidad en

¹ Ley 6044, de 3 de marzo de 1977, Crea la Universidad Estatal a Distancia (UNED) (*La Gaceta* N° 50 de 12 de marzo de 1977), https://www.uned.ac.cr/academica/images/Normativa/Ley_de_creacion.pdf:1

la lucha contra la pobreza»²; así como colaborar con el país para continuar con la virtualidad y el teletrabajo en tiempo de crisis.

La palabra estrategia «proviene del griego *strategía* (...), se entiende por estrategia un plan general de acción para alcanzar un objetivo»³, en este caso, esta ha sido fundamental para el buen funcionamiento de la universidad y la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

La estrategia debe tener en cuenta los planes, cómo estos se deben ir ajustando en el momento de su ejecución, el conflicto y las diferentes fuerzas que intervienen en una decisión, es por ello que ella se define como «El arte de crear poder»⁴.

La estrategia de la autoridad administrativa, en una institución de educación superior, es fundamental, pues marca la pauta para que las personas funcionarias que conforman la organización puedan transmitir la enseñanza y el aprendizaje, el pensamiento estratégico de quien dirige la organización, lo cual requiere transformar esta en actividades concretas.

Desde esta perspectiva, la persona responsable de la administración deberá ser estratégica no solo en materia de la selección de las personas y los equipos de trabajo que conforma la organización, los cuales hacen la diferencia en esta; sino también de velar por los manejos adecuados de los recursos financieros, que deben ser usados de forma eficaz y eficiente, en procura de una estabilidad en el tiempo para garantizar la sobrevivencia de la institución.

En la UNED, la responsabilidad administrativa, por normativa, está encomendada a quien ejerce la Rectoría. «Son funciones del Rector: a) Velar por la buena marcha de la Universidad»⁵.

En estos 45 años, es importante hacer un alto en el camino y evidenciar los resultados ante la sociedad costarricense. Mostrar los principales resultados de las estrategias de la Rectoría es lo que se pretende en el presente documento.

Aquí se llega a visualizar la presencia de la UNED en los territorios, el presupuesto FEES asignado a la universidad en estos 45 años, la atención a estudiantes de educación superior, así como los del programa del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED).

Se indicarán los programas a nivel nacional en los cuales, estratégicamente, se está participando, como el Teletrabajo y el proyecto del Régimen de Empleo Público que, para el 2022, está liderando la UNED, lo cual resulta en un compromiso ante con la sociedad costarricense, ajustarse a lo dictado para todas las personas funcionarias del sector público.

² Magdalena López, «UNED obtiene primer lugar en Centroamérica por sus aporte al Objetivo de Desarrollo Sostenible: Educación de Calidad», La República.net, acceso: 30 de mayo 2022, <https://www.larepublica.net/noticia/uned-obtiene-el-primer-lugar-en-centroamerica-por-sus-aportes-al-objetivo-de-desarrollo-sostenible-educacion-de-calidad>

³ concepto.de, acceso: 9 de abril de 2022, <https://concepto.de/estrategia/>

⁴ Mauricio Bach, «Freedman, Lawrence: La estrategia es el arte de crear poder», La Vanguardia, acceso: 17 de agosto de 2022, <https://www.lavanguardia.com/cultura/20170128/413762407637/culturas-entrevista-lawrence-freedman.html>

⁵ Estatuto Orgánico de la Universidad Estatal a Distancia, de 30 de mayo de 2000 (*La Gaceta* N° 201 de 20 de octubre de 2000), https://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/Normativa/estatuto_organico_5_octubre__2018.pdf:11

Método

Este artículo responde a un estudio realizado desde el enfoque cualitativo, principalmente, a una revisión bibliográfica y una entrevista documental, como técnicas de recolección de información. Se plantea como estudio cualitativo pues, como mencionan Denzin y Lincoln, determinan una investigación cualitativa como «una actividad existente, que pone al observador en el mundo (...) lo que significa que los investigadores cualitativos estudian cosas en sus escenarios naturales e intentan comprender o interpretar fenómenos según los significados que las personas dan». Esto, a su vez, constituye una actividad en la que se cruzan disciplinas, campos y materias de estudio. Por otra parte, este estudio se basó en la fenomenología, cuyo propósito, según Hernández-Sampieri y Mendoza, es «explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias»⁶.

Para la revisión documental, se realizó una búsqueda bibliográfica exhaustiva en diferentes instancias de la UNED, la cual ofreciera información primaria de los logros alcanzados por la universidad en estos 45 años, tomando en cuenta estadísticas, oficios, acuerdos, información sobre el Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) y otros tipos de registros que se consideraron relevantes.

Las instancias seleccionadas para hacer esta recopilación fueron las siguientes: la Rectoría, el Centro de Investigación y Estadística (CIE) y la Oficina de Registro; a nivel externo se buscó en la oficina de planificación del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y la Oficina de Registro de las universidades que, hasta junio de 2022, formaban parte del sistema CONARE.

Posteriormente se realizó una entrevista a profundidad, la cual permitió acercarse lo más posible a esa visión de mundo a partir de las experiencias del investigador y, de esa manera, comprender esa posible verdad vista por el sujeto.

En un primer momento, como dimensiones de análisis, se utilizaron las siguientes: Impacto en Territorios, Impulso Teletrabajo, Participación del FEES y Atención de estudiantes. En un segundo momento, se realizó una sistematización de lo encontrado a partir de esas dimensiones de análisis y con el planteamiento de diversos vacíos que fueron abordados desde la entrevista a profundidad. Como informante, se seleccionó a la persona que en el momento del estudio funge como rectora en la UNED, la entrevista se hizo en cinco sesiones, en las cuales se abordaron, más puntualmente, las categorías que se derivan de las dimensiones de análisis: presencia en los territorios, capacidad negociadora, de distribución equitativa, impulso modalidad laboral a distancia, becas, atención a la población del primer quintil.

Para la sistematización de la información se utilizó, en un primer momento, una matriz de dimensiones y, para la entrevista, una matriz categorial que pudiera organizar la información recolectada.

Historia

La década de 1970 fue marcada, en todo el mundo, por la crisis del petróleo; en Costa Rica, las primeras decisiones estratégicas se documentan en 1973. Se deja en

⁶ Roberto Hernández-Sampieri y Christian Mendoza, *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas* (México: McGraw Hill, 2018), 548.

evidencia la vulnerabilidad de la producción y el transporte al depender de este recurso. A nivel mundial, nacen modalidades educativas y laborales a distancia. En España, en 1972 nace la UNED y en Estados Unidos se dan los inicios del Teletrabajo con Jack Nilles.

Las estrategias de la educación a distancia y de una modalidad laboral remota, se conjuntan y potencializan desde 1973. Este proceso podría responder a una relación causal, sin embargo es una premisa para examinar en detalle en otro momento.

A nivel estratégico, es válido hacer uso de lo que hoy se conoce como «las mejores prácticas» que se ejecutaron en el gobierno de Daniel Oduber (1974-1978), cuando se:

(...) decidió crear una nueva universidad que se diferenciara de las otras, precisamente por su capacidad de atender a poblaciones dispersas y menos favorecidas, independientemente de su ubicación geográfica y de su disponibilidad de tiempo para asistir a clases. De esta manera, siendo ministro de Educación Fernando Volio, se conoció en detalle la modalidad de educación a distancia que se implementaba con éxito en países europeos, orientales y norteamericanos, por lo que se decidió fundar una universidad estatal que trabajara con esta modalidad, de acuerdo con los modelos de la UNED de España y la Open University de Gran Bretaña.⁷

El ministro de Educación, Fernando Volio Jiménez, quien en su viaje a España en 1975 conoce la metodología de Educación Superior Universitaria a Distancia, establece importar este modelo a Costa Rica y, en 1976, presenta el proyecto de ley a la Asamblea Legislativa, la cual se convierte en ley el 22 de febrero de 1977⁸. El 3 de marzo de ese año, el presidente Oduber firma la Ley 6044 «Ley de Creación de la UNED»⁹, publicada en *La Gaceta* 50 en marzo de 1977.

En la operacionalización de la ley, se establece como autoridad estratégica y máxima autoridad administrativa la figura de rector, a quien por Estatuto Orgánico se le da el deber de velar por la correcta administración de la UNED.

En estos 45 años, la UNED ha contado con seis rectores¹⁰:

- Rodrigo Arias Camacho: actual rector, desde el 9 de marzo del 2019.
- Carlos Montoya Rodríguez: del 9 de noviembre del 2018 al 9 de marzo del 2019.
- Luis Guillermo Carpio Malavasi: del 9 de noviembre de 2009 hasta el 9 de noviembre de 2018.
- Rodrigo Arias Camacho: del 9 de noviembre de 1999 hasta el 9 de noviembre de 2009.
- Celedonio Ramírez Ramírez: del 28 de mayo de 1986 hasta el 9 de noviembre de 1999.
- Chester Zelaya Goodman: del 3 de setiembre de 1981 hasta el 27 de mayo de 1986.

⁷ «Historia de la UNED», PEM, acceso: 7 de mayo de 2022, https://multimedia.uned.ac.cr/pem/pedagogia_universitaria/paginas_unidad2/historia.html#:~:text=Ante%20esta%20situaci%C3%B3n%2C%20el%20gobierno,tiempo%20para%20asistir%20a%20clases

⁸ Fue firmado por Alfonso Garro Zúñiga, presidente de la Asamblea, Stanly Núñez Sánchez, primer secretario, y Guillermo Sandoval Aguilar, segundo secretario.

⁹ Ley 6044, de 3 de marzo de 1977, Crea la Universidad Estatal a Distancia (UNED) (*La Gaceta* N° 50 de 12 de marzo de 1977).

¹⁰ «Historia», UNED, acceso: 7 de mayo de 2022, <https://www.uned.ac.cr/historia>

- Francisco Antonio Pacheco Fernández: del 9 de abril 1977 hasta el 2 de setiembre de 1981.

A mayo de 2022, Carlos Montoya Rodríguez es quien cuenta con la administración más corta, de tan solo 4 meses, en un proceso de transición, mientras que Rodrigo Arias Camacho es quien, a la fecha, lleva 13 años y 3 meses de ejercer el cargo de rector. Al concluir con su tercer periodo de elección, en marzo 2024, habrá ejercido el periodo más extenso como rector de la UNED, 15 años, y es quien en más ocasiones ha presidido el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) de Costa Rica.

Impacto de la Rectoría

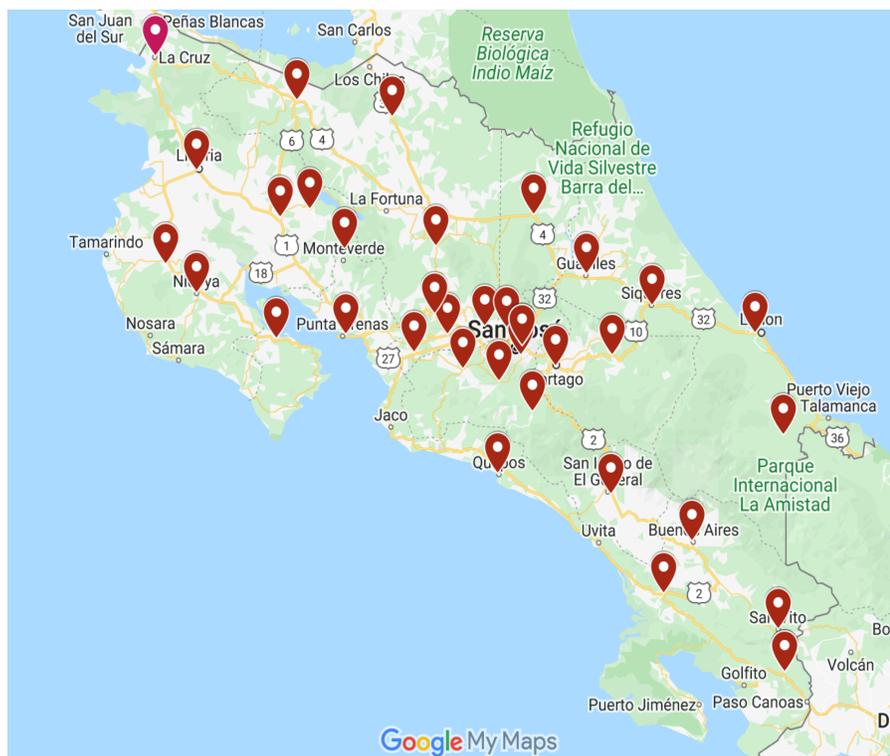
La Rectoría de la UNED ha tenido un papel estratégico necesario para dar sostenibilidad a la universidad y cumplir con sus objetivos como institución que ofrece servicios educativos a poblaciones de muchas partes del país. La historia de la UNED ha estado marcada por este pensamiento estratégico en el aporte que ha realizado en las dimensiones que se han de abordar a continuación.

Presencia en los territorios

El primer gran logro que se destaca, en el plan estratégico ejecutado por la Rectoría es el gran compromiso por llevar la educación superior a todos los territorios del país; en la actualidad, cuenta con una red de 36 sedes universitarias a lo largo de toda Costa Rica, entre las cuales se incluye la sede de La Reforma, mediante la cual se coordina la educación superior que a través de esta casa de enseñanza se le brinda a las personas privadas de libertad.

La presencia de la UNED, a lo largo y ancho del país, es una de las estrategias más importantes que se ha ejecutado, no solo por la presencia de la universidad en territorios, sino por el impacto tecnológico y la transferencia de conocimientos que, a través de ella, se traslada a estos, la coordinación con autoridades municipales y empresariales en desarrollos de necesidad local. De esta forma, se han consolidado las 36 sedes (figura 1, página siguiente), que se fueron aprobando a lo largo de estos 45 años, en respuesta a las necesidades de la comunidad.

Figura 1. Mapa de ubicación de las 36 sedes universitarias



Fuente: Página web de la UNED, 2022.

En la tabla 1 se detalla la ubicación de cada sede, la fecha de fundación y el código.

Tabla 1. Sedes de la UNED

Sede	Fecha de fundación	Código
Ciudad Neilly	1 de julio 1977	10
Puntarenas	1 de julio 1977	9
San José	1 de julio 1977	1
Osa	10 de noviembre 1977	11
Siquirres	8 de junio 1978	14
Alajuela	1 de julio 1978	4
Cartago	1 de julio 1978	3
Nicoya	1 de julio 1978	7
Palmares	1 de julio 1978	6
Quepos	1 de julio 1978	2
San Carlos	1 de julio 1978	5
San Isidro	1 de julio 1978	13

Cañas	8 de julio 1978	8
Limón	1 de noviembre 1978	12
La Cruz ¹¹	1 de julio 1977	23
Puriscal	1 de julio 1979	20
La Reforma	1 de agosto 1979	33
Orotina	1 de agosto 1979	17
San Vito	1 de agosto 1979	21
Monteverde	1 de agosto 1998	37
Guápiles	10 de octubre 1979	16
Jicaral	22 de febrero 1980	22
Upala	1 de mayo 1981	24
Turrialba	15 de junio 1981	27
Liberia	1 de agosto 1981	26
San Marcos	1 de agosto 1982	25
Santa Cruz	1 de febrero 1986	32
Heredia	20 de mayo 1989	34
Atenas	17 de junio 1995	35
Tilarán	1 de abril 2002	36
Sarapiquí	15 de enero 2004	18
Desamparados	1 de junio 2004	42
Los Chiles	5 de mayo 2005	43
Buenos Aires	15 de noviembre 2008	29
Talamanca	8 de diciembre 2008	44
Acosta	1 de marzo 2010	45

Fuente: Dirección de Centros y Jefes de sedes, 2022.

La estrategia de estar presente en los territorios la empieza a ejecutar Francisco Antonio Pacheco, quien en su gestión funda 23 de las 36 sedes, aproximadamente el 70 % de ellas.

Esta presencia en las regiones, si bien se sabía de la separación física en la educación a distancia, se hizo necesaria en los inicios porque los medios tecnológicos de comunicación existentes requirieron complementarse con un lugar donde el estudiantado pudiera retirar su material didáctico y recibir sus tutorías.

¹¹ La sede de La Cruz cerró y luego se reabrió en 1996.

En la actualidad, estas sedes sirven como sedes de transferencia tecnológica, centros de teletrabajo, espacios públicos de uso de las comunidades y de acceso a las tecnologías y de desarrollo de proyectos, que se responden al espíritu con el que se creó esta nueva casa de enseñanza:

La educación a distancia es una modalidad de educación en la cual hay una separación física entre docentes y estudiantes, debido a razones geográficas, económicas, sociales, etc., por lo que la comunicación entre estos es mediada y no inmediata y sincrónica, como sí sucede en la educación presencial. Lo anterior significa que la relación pedagógica se da a través de diferentes medios, materiales y recursos didácticos los cuales posibilitan la comunicación bi o multidireccional.¹²

Para la ejecución de la educación a distancia, se requiere del desarrollo de una organización sistémica y de una plataforma tecnológica robusta. Las instalaciones físicas de estas sedes se han transformado para facilitar, a las comunidades el acceso a dicha plataforma, no solo para que el estudiantado tenga acceso a la modernidad digital, sino para que la comunidad tenga acceso a estos avances y se impulse desde ellas el desarrollo de los territorios, lo cual las convierte en centros de pensamiento, desarrollo de proyectos, teletrabajo y de formación universitaria.

Presupuesto

Para el desarrollo de su quehacer, el tema del presupuesto es al que más esfuerzo ha tenido que dedicar la figura del rector, quien ha logrado mantener el necesario para procurar la permanencia de los servicios e inversiones que se ha requerido a lo largo de la historia; especialmente en los últimos cinco años, periodo en el cual se han tenido que enfrentar fuertes ataques en referencia al manejo del fondo establecido para el financiamiento universitario, conocido como el FEES.

Por Constitución Política, los recursos de las universidades públicas se rigen según lo dictado en el artículo 85, el cual estableció la metodología según la cual se asignan los presupuestos públicos al sector universitario y dice, textualmente:

El Estado dotará de patrimonio propio a la Universidad de Costa Rica, al Instituto Tecnológico de Costa Rica, a la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia y les creará rentas propias, independientemente de las originadas en estas instituciones.

Además, mantendrá –con las rentas actuales y con otras que sean necesarias– un fondo especial para el financiamiento de la Educación Superior Estatal. El Banco Central de Costa Rica administrará ese fondo y, cada mes, lo pondrá en dozavos a la orden de las citadas instituciones, según la distribución que determine el cuerpo encargado de la coordinación de la educación superior universitaria estatal. Las rentas de ese fondo especial no podrán ser abolidas ni disminuidas, si no se crean, simultáneamente, otras mejoras que las sustituyan.

El cuerpo encargado de la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal preparará un plan nacional para esta educación, tomando

¹² Para Mena (2000), citado por en «Conceptos básicos de la Educación, Educación a Distancia», acceso: 21 de mayo de 2022, https://multimedia.uned.ac.cr/pem/pedagogia_universitaria/paginas_unidad1/educacion_distancia.htm

en cuenta los lineamientos que establezca el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

Ese plan deberá concluirse, a más tardar, el 30 de junio de los años divisibles entre cinco y cubrirá el quinquenio inmediato siguiente. En él se incluirán, tanto los egresos de operación como los egresos de inversión que se consideren necesarios para el buen desempeño de las instituciones mencionadas en este artículo.

El Poder Ejecutivo incluirá, en el presupuesto ordinario de egresos de la República, la partida correspondiente señalada en el plan, ajustada de acuerdo con la variación del poder adquisitivo de la moneda.

Cualquier diferendo que surja, respecto a la aprobación del monto presupuestario del plan nacional de Educación Superior Estatal, será resuelto por la Asamblea Legislativa.¹³

El legislador fue claro, los presupuestos universitarios se deben basar en un plan quinquenal, preparado por el ente coordinador, a saber, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), donde se establecen los ingresos y egresos para el accionar de las instituciones que se mencionan en este artículo, el Poder Ejecutivo incluye dicho presupuesto en el egreso de la República.

Para la distribución de esos recursos, se incluyó un transitorio en la Constitución Política, el cual se incorpora a finales de la década de 1980, una vez creada la UNED, en él indica lo siguiente: «Transitorio. Durante el quinquenio de 1981-1985, la distribución del fondo especial, a que se refiere este artículo, se hará de la siguiente manera: 59 % para la Universidad de Costa Rica; 11,5 % para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, 23,5 % para la Universidad Nacional y 6 % para la Universidad Estatal a Distancia»¹⁴.

Es amparado en esta distribución que, aún en los años 1990 y 2000, se mantuvo los porcentajes, a pesar de la creciente población estudiantil de más escasos recursos, hasta 2004, el presupuesto por el FEES que se le brindó a la UNED estuvo en menos del 7 %.

El presupuesto del FEES que corresponde a la UNED, en la actualidad, está conformado por cinco partidas, a saber: el FEES institucional, que se recibe de conformidad con el transitorio del artículo 85 de la Constitución Política; adicionalmente, se recibe un aporte del mismo FEES para el fortalecimiento de la enseñanza a distancia, por acuerdo del CONARE del 2004, producto de la negociación que propone el rector en ese momento, quien logra que los fondos adicionales del sistema se distribuyan con otras bases más equitativas.

Se establece un fondo, conocido como fondo del sistema, para el financiamiento de proyectos estratégicos que se definan desde CONARE y, finalmente, se incluye dentro de ese fondo una partida de equidad a partir del 2021 gracias al Rector en ejercicio de la UNED, eso se visualiza en el nuevo crecimiento del ingreso por FEES para la UNED.

¹³ Constitución Política de la República de Costa Rica (Asamblea General Constituyente 1949), https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

¹⁴ *Ibíd.*

Adicionalmente, la UNED cuenta con ingresos propios, ingresos de instituciones descentralizadas, ingreso por el timbre de cultura, lo que se recauda de la Ley 9632, Ley de las Finanzas Públicas, que absorbe la antigua ley 8457 (promovida también por el rector Arias en el 2005), como aporte especial para el sector universitario estatal.

En materia de recursos, se debe destacar que, entre el 2013 al 2020, se contó con un ingreso adicional de fondos provenientes del préstamo del Banco Mundial a las universidades, por un total de 200 millones de dólares, distribuido en partes iguales (50 millones de dólares) para cada universidad; proyecto cuya génesis se da en una propuesta del rector, en ese momento, al gobierno de la República; con el cual se negoció durante el 2009, posteriormente, se dio la presentación y la negociación ante el Banco Mundial y la aprobación final por parte de la Asamblea Legislativa.

De esta manera, se debe destacar que el incremento significativo de recursos disponibles fortaleció las finanzas y el desarrollo de la UNED, con ingresos adicionales al FEES, lo que facilita una mayor inversión en infraestructura, fortalecimiento de tecnología de sistemas informáticos y capacitación de las personas funcionarias. Este empréstito internacional es el primero de esta naturaleza que la UNED recibe en su historia.

El presupuesto de la UNED por ingresos del FEES se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Presupuesto proveniente del FEES

Año	Δ % ₡	Presupuesto ₡
1978		35,00
1979	64,57	57,60
1980	35,24	77,90
1981	-7,19	72,30
1982	51,59	109,60
1983	49,82	164,20
1984	38,06	226,70
1985	24,92	283,20
1986	20,23	340,50
1987	38,38	471,20
1988	5,75	498,30
1989	21,29	604,40
1990	29,78	784,40
1991	4,61	820,60
1992	11,97	918,82
1993	13,62	1043,98

1994	17,33	1224,95
1995	13,34	1388,40
1996	29,23	1794,20
1997	10,89	1989,67
1998	15,24	2292,93
1999	16,40	2668,96
2000	6,95	2854,44
2001	22,18	3487,44
2002	10,54	3855,01
2003	11,46	4296,70
2004	19,70	5143,01
2005	31,66	6771,52
2006	28,75	8718,09
2007	28,76	11 225,15
2008	27,54	14 316,18
2009	35,04	19 332,11
2010	17,27	22 671,61
2011	0,31	22 742,84
2012	10,59	25 150,31
2013	12,34	28 252,78
2014	11,58	31 524,85
2015	14,38	36 057,06
2016	12,54	40 577,81
2017	8,60	44 065,88
2018	4,40	46 005,62
2019	0,70	46 326,34
2020	-6,26	43 428,05
2021	5,75	45 926,83
2022	8,96	50 042,24

Porcentajes de variación, en millones de colones, 1977-2022. Fuente: 1992 a 2022, Control de Presupuesto, 1977 al 1991, Celedonio Ramírez¹⁵, 2022.

¹⁵ Celedonio Ramírez, *La situación financiera de la UNED* (San José: EUNED, 2011), 4.

Los datos indicados para los años 2020 y 2021, deben considerar que las universidades acordaron postergar la recepción de una parte del FEES con el gobierno, debido a la crisis económica y fiscal agravada por los efectos de la pandemia del COVID 19.

En las décadas de 1970 y 1980, el presupuesto de la UNED presenta un fuerte crecimiento, esto es producto de la asignación de recursos por parte del gobierno para que la nueva universidad iniciara sus operaciones en el país. Asignación de recursos que debía crecer para ser coherentes con la necesidad de sentar las bases de la universidad y con el establecimiento de sedes en los territorios del país, como se mostró anteriormente. Del 2004 al 2010 también hay un alto crecimiento en el presupuesto, reflejo del acuerdo de la negociación de equidad de distribución del incremento de FEES, siendo el quinquenio de mayor crecimiento en los recursos de la UNED. Para el 2021 y 2022, aun con la postergación de recursos aprobada en CONARE por la pandemia, se vuelve a mostrar un crecimiento después de la reducción fuerte del 2019.

Es necesario resaltar algunas de las consideraciones que se expresan por parte de CONARE en referencia a los presupuestos FEES de las universidades públicas en estos últimos años, al indicar:

- a. Para el 2019 el monto del FEES acordado en Comisión de Enlace fue de $\text{¢}511\,154,72$ millones. Sin embargo, este fue rebajado por la Asamblea Legislativa en $\text{¢}10\,000$ millones. Las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal presentaron un recurso de inconstitucionalidad por este rebajo.
- b. En el 2020 el monto del FEES inicialmente acordado fue de $\text{¢}512\,781,51$ millones. Sin embargo, las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal acordaron dar un aporte solidario al país para la atención de la pandemia por COVID-19, entre otros, de $\text{¢}38\,200$ millones del FEES.
- c. Estas cifras corresponden a los montos presupuestados, los montos acordados fueron mayores (FEES= $\text{¢}515\,909,48$ millones y Transf. UTN= $\text{¢}35\,895,52$ millones), pero se convino en una postergación para ese año del 5 %. Para el cálculo del 2022 esta postergación no afecta la base de cálculo.¹⁶

Dentro de las estrategias del FEES que más han beneficiado a la UNED, está la negociación posterior al acuerdo de Comisión de Enlace de 2004, cuando, aprovechando el incremento real que se obtendría por el nuevo convenio que modificaba la base de cálculo del FEES, en el seno de CONARE se acordó montos crecientes para la UNED en el quinquenio 2005-2009, extendido luego por un año más hasta el 2010.

Para ese quinquenio se logra en acumulado, un crecimiento del presupuesto FEES de la UNED de 171,44 %, esta negociación aunada a la que se logra en el 2019, que permite nuevamente incorporar la distribución equitativa de los aumentos del FEES.

Esto permite que, en la actualidad, el porcentaje real que recibe la UNED por el FEES sea de un 9,23 %, ya no del 6 % establecido en el transitorio de 1981 de la

¹⁶ OPES Área de Desarrollo Institucional, «Consejo Nacional de Rectores, Fondo Especial de Educación Superior (FEES) acordado, por año, según institución, 2010-2022 (en millones de colones)» (manuscrito inédito, Archivo Adobe Acrobat Reader DC, 2020).

Constitución Política, que no se había logrado modificar en 25 años, a pesar de ser un transitorio.

Es evidente el pensamiento estratégico de la Rectoría, entendido como «aquél que se centra en un enfoque orientado hacia el futuro. Tiene en cuenta una estrategia para conseguir algo en concreto, además de un plan de acción para lograr los objetivos deseados»¹⁷, el cual busca una distribución más equitativa y justa de los presupuestos de la educación superior, al mismo tiempo que su propuesta aportó recursos crecientes en términos reales a todas las universidades en ese período.

En la negociación del FEES para el 2023, la propuesta del gobierno fue disminuir en un 25 % el presupuesto de las universidades públicas, para redistribuir el 8 % de PIB y dedicar un mayor porcentaje a infraestructura de las escuelas primarias, así lo indicó el comunicado oficial de la ministra del Ministerio de Educación: «El estado de las escuelas y colegios es deplorable, la infraestructura está en un nivel de deterioro sin precedentes, maestros trabajan con las uñas, ante padres y madres que cada día ven cómo sus hijos tienen menos oportunidades»¹⁸; sin embargo, producto de la estrategia empleada por los rectores desde CONARE, el apoyo de funcionarios y de estudiantes, el gobierno reconsideró su posición con el presupuesto del FEES de 2023 y decidió mantener lo que se asignó para el 2022. «El Ejecutivo dio marcha atrás de su plan de transferirles a esas cinco casas de enseñanza superior un presupuesto de ₡430 130 millones. Dicha cifra era un 24 % de los ₡522 822 millones que se les asignó para este 2022»¹⁹.

En la tabla 3 (página siguiente) se presenta la comparación de distribución de presupuestos entre las universidades en los últimos 10 años, según información que facilita el CONARE.

¹⁷ Economipedia, «Estrategia empresarial», acceso: 21 de mayo de 2022, <https://economipedia.com/definiciones/pensamiento-estrategico.html>

¹⁸ Natalia Díaz, «Ministra de Educación pone a competir presupuestos del MEP y universidades públicas en repentina transmisión», *Semanario Universidad*, acceso: 17 de agosto del 2022, <https://semanariouniversidad.com/sin-categoria/ministra-de-educacion-pone-a-competir-presupuestos-del-mep-y-universidades-publicas-en-repentina-transmision/>

¹⁹ Sofía Chinchilla, «Gobierno “cayó en cuenta” ayer de que no podía rebajar el FEES», *La Nación*, 17 de agosto de 2022. <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/gobierno-cayo-en-cuenta-de-que-no-podia-rebajar/6V7Y2URXSNBGXP3T76O2IIPA74/story/4>

Tabla 3. FEES acordado por año, según institución

Año	Total	Universidad de Costa Rica	Tecnológico de Costa Rica	Universidad Nacional	Universidad Estatal a Distancia	Universidad Técnica Nacional	CONARE
2010	226 211,14	122 612,63	25 611,58	51 389,21	20 579,56		6 018,16
2011	252 768,32	137 911,98	28 974,56	57 749,09	22 836,75		5 295,94
2012	281 963,06	154 249,03	32 071,88	64 379,20	25 227,71		6 035,24
2013	317 560,08	173 964,89	35 973,16	72 272,43	28 294,32		7 055,28
2014	359 978,50	197 430,49	40 283,17	81 577,71	33 344,97		7 342,16
2015	410 488,10	225 836,12	46 173,14	93 293,99	36 982,06	-	8 202,78
2016	440 773,25	242 264,41	49 353,89	100 216,24	40 577,81	-	8 360,90
2017	478 560,00	263 262,12	54 012,26	108 469,65	44 065,88	-	8 750,10
2018	496 266,72	272 190,73	56 073,19	112 410,84	46 068,17	-	9 523,80
2019 ^{a/}	501 154,72	274 748,04	56 461,58	113 340,02	46 326,34	-	10 278,74
2020 ^{b/}	512 781,51	279 949,32	58 311,21	115 697,87	48 050,64	234,80	10 537,67
2021 ^{c/}	490 114,01	267 294,81	55 981,82	110 548,69	46 227,33	468,06	9 593,30
2022	522 822,67	284 589,70	60 404,67	117 562,64	50 042,24	359,37	9 864,04
	5 291 442,08	2 896 304,27	599 686,11	1 198 907,58	488 623,78	1 062,23	106 858,11
%		54,74	11,33	22,66	9,23	0,02	2,02

2010-2022, en millones de colones. Fuente: OPES²⁰, 2020. a/ Para el 2019 el monto del FEES acordado en Comisión de Enlace fue de ¢511 154,72 millones. Sin embargo, este fue rebajado por la Asamblea Legislativa en ¢10 000 millones. Las instituciones de educación superior universitaria estatal presentaron un recurso de inconstitucionalidad por este rebajo. b/ En el 2020 el monto del FEES inicialmente acordado fue de ¢512 781,51 millones. Sin embargo, las instituciones de educación superior universitaria estatal acordaron dar un aporte solidario al país para la atención de la pandemia por COVID-19, entre otros, de ¢38 200 millones del FEES. c/ Estas cifras corresponden a los montos presupuestados, los montos acordados fueron mayores (FEES = ¢515 909,48 millones y Transf. UTN = ¢35 895,52 millones), pero se convino en una postergación para ese año del 5 %. Para el cálculo del 2022 esta postergación no afecta la base de cálculo. Fuente: Ministerio de Hacienda, Presupuesto Nacional de la República, Comisión de Enlace, Acuerdos de Financiamiento de las IESUE, Consejo Nacional de Rectores, Actas y acuerdos del CONARE. Elaborado por: OPES-Área de Desarrollo Institucional.

Para los años 2021 y 2022, se genera una distribución más equitativa de los incrementos del FEES, la UNED logra aumentar su participación, donde a pesar de seguir siendo la de menor asignación de presupuesto (no se cuenta la UTN en el tanto ingresa al final de esta década), su porcentaje de participación, en relación con lo dispuesto en el transitorio del artículo 85 constitucional, ha subido en 3,23 puntos porcentuales.

²⁰ OPES, «Consejo Nacional de Rectores...

Población atendida

En la tabla 4 se detalla el resumen de la población del sector universitario y el estudiantado de educación diversificada, que también es atendida por parte de la UNED.

Tabla 4. Cantidad de estudiantes universitarios atendidos, UNED y CONED por año

Año	Estudiantes UNED	% Δ	Estudiantes CONED
1977	0		
1978	679		
1979	1502	121,21	
1980	2892	92,54	
1981	3652	26,28	
1982	4202	15,06	
1983	4145	-1,36	
1984	4873	17,56	
1985	5905	21,18	
1986	7223	22,32	
1987	8744	21,06	
1988	7892	-9,74	
1989	9664	22,45	
1990	9462	-2,09	
1991	11 355	20,01	
1992	15 134	33,28	
1993	15 376	1,60	
1994	16 288	5,93	
1995	17 795	9,25	
1996	20 118	13,05	
1997	21 514	6,94	
1998	21 955	2,05	
1999	22 764	3,68	
2000	23 704	4,13	
2001	26 262	10,79	
2002	27 826	5,96	

2003	28 792	3,47	
2004	29 527	2,55	
2005	28 956	-1,93	
2006	28 610	-1,19	
2007	29 306	2,43	
2008	28 610	-2,37	
2009	29 836	4,29	
2010	32 200	7,92	9317
2011	33 441	3,85	9673
2012	32 857	-1,75	8948
2013	33 487	1,92	5186
2014	34 183	2,08	3182
2015	32 988	-3,50	1869
2016	32 415	-1,74	1988
2017	32 155	-0,80	4162
2018	32 647	1,53	5369
2019	34 541	5,80	6661
2020	37 214	7,74	6629
2021	43 528	16,97	7024
2022*	34 394		3784
Total	960 613		73 792

Porcentaje de variación, UNED 1977-2022. * Dato incluye solo primer cuatrimestre, recuérdese que la UNED admite estudiantes en cada cuatrimestre. Oficina CONED, Sistema AS, 2022. Fuente: Oficina de Registro UNED.

A partir del 2019, muy relacionado con la realidad post COVID, la demanda de educación a distancia se incrementa grandemente, llegando, en el 2021, a alcanzar casi un 17 % de crecimiento, esto es producto no solo de la nueva realidad mundial de trabajo y educación a distancia; sino que se refuerza por la estrategia guiada por la Rectoría desde el 2019, tendiente a impulsar las becas de estudiantes de pregrado y grado de la UNED, en procura del proyecto UNED gratuita.

En estos 45 años, la UNED ha logrado atender a casi un millón de estudiantes a nivel universitario; pero, además de esta población, dentro de los proyectos estratégicos que se han impulsado desde la Rectoría de la UNED, no se puede dejar de mencionar el correspondiente al Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), que está dentro de los objetivos establecidos para la UNED en su ley de creación: «h. Contribuir a la educación no universitaria de adultos, estableciendo sistemas de

cooperación y coordinación con instituciones especializadas, estatales o internacionales que hayan celebrado convenios con el Estado costarricense»²¹.

El CONED se crea a la luz del acuerdo número 02-27-04, adoptado en la sesión número 27-2004 del Consejo Superior de Educación, que dispuso su creación como oferta de educación formal de Tercer Ciclo de la Educación General Básica y Educación Diversificada, administrada por la UNED.

El Consejo Universitario de la UNED, en su sesión N° 2056-2010, artículo V, inciso 7 del 30 de setiembre del 2010, aprobó las políticas de desarrollo para el CONED, fortaleciendo su administración e implementación en todo el país.

En coordinación con el Ministerio de Educación Pública, el CONED ha atendido a una población que asciende a 73 792 personas para mayo del 2022, estudiantes que requerían concluir su Educación General Básica Diversificada.

Como se puede observar, desde el 1997 la UNED atiende a más de 20 000 estudiantes por año. Si bien quedará para otra investigación, es importante conocer que el estudiantado atendido por la UNED lo constituye en su mayoría mujeres jefas de hogar, muchas de ellas de zonas alejadas, tales como Talamanca, Upala, Los Chiles, Monteverde y Jicaral, regiones calificadas por el MIDEPLAN «como zonas del menor desarrollo en el país desde 2017»²².

Al combinar la información del FEES y la población estudiantil atendida (tabla 5, página siguiente) con los datos comparativos de los últimos 10 años, se puede realizar una correlación de las atenciones de estudiantes de la UNED, en comparación con las otras casas de enseñanza superior y evidenciar los datos relativos, con la distribución del presupuesto.

²¹ Ley 6044, de 3 de marzo de 1977, Crea la Universidad Estatal a Distancia (UNED) (*La Gaceta* N° 50 de 12 de marzo de 1977), artículo 2.

²² MIDEPLAN, «Zonas de mayor y menor desarrollo», acceso: 28 de mayo de 2022, <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/7wa5D3FqSG2UWkOv2aLryg>

Tabla 5. Cantidad de estudiantes atendidos por año por cada universidad pública

Año	UCR	UNA	ITCR	UNED	UTN
2011	40 503,00	16 881,00	9064,00	11 355,00	7575,00
2012	40 898,00	17 536,00	9541,00	15 134,00	8971,00
2013	42 057,00	18 532,00	10 030,00	15 376,00	9866,00
2014	42 777,00	18 940,00	10 578,00	16 288,00	10 893,00
2015	43 902,00	19 356,00	11 197,00	17 795,00	12 630,00
2016	44 408,00	19 393,00	11 765,00	20 118,00	12 308,00
2017	44 692,00	19 647,00	11 815,00	21 514,00	13 814,00
2018	45 838,00	19 623,00	12 301,00	21 955,00	14 648,00
2019	47 102,00	19 781,00	12 777,00	22 764,00	15 458,00
2020	47 404,00	20 115,00	12 939,00	23 704,00	15 837,00
2021	50 272,00	20 913,00	13 277,00	26 262,00	16 454,00
	489 853,00	210 717,00	125 284,00	212 265,00	138 454,00
%	41,63	17,91	10,65	18,04	11,77

Número de estudiantes que matricularon al menos un grupo durante el año, no duplicidad. Fuente: Oficina de Registro de cada universidad, totales y promedios generados para el estudio en cuestión.

Como se puede evidenciar, si bien la UNED es la institución que muestra el menor porcentaje de presupuesto asignado a nivel nacional (9,23 %), en promedio atiende el 18 % de la población estudiantil del sector público en la última década, siendo que en los años post COVID-19, por la metodología de educación a distancia, ha tenido el mayor incremento relativo en demanda estudiantil.

Además, la estrategia que desde la creación de la UNED se le ha asignado, evidencia su participación en la lucha contra la pobreza, hecho reconocido en el 2022 a nivel internacional, ya que: «La UNED se ubicó como la única universidad costarricense en el ranking que realizó aportes al Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 1: Fin de la pobreza»²³. Si bien la misión de la UNED data de su ley de creación, es la estrategia que desde la administración se ha seguido, la que concreta estos logros.

En la figura 2 (página siguiente) se muestra la relación con las titulaciones alcanzadas por el estudiantado de la UNED, según el Informe de labores 2022.

²³ Magdalena López, «UNED obtiene primer...

Figura 2. Personas graduadas



Fuente: Informe de labores del Rector de la Universidad Estatal a Distancia del 2021, presentado de forma pública en mayo del 2022.

Se tiene un crecimiento en la titulación, del cual el 54 % de las personas graduadas logran su meta gracias al sistema de becas brindado por la UNED. Con esto se hace evidente que más de la mitad de las personas graduadas han logrado alcanzar su meta de concretar un título universitario debido a la beca otorgada.

Colaboración nacional

Producto de la participación de la UNED en la creación del teletrabajo en el país, que se impulsa por la Rectoría desde el 2008, para el 2020 la UNED, con la combinación de la educación a distancia y su experiencia en teletrabajo, dio apoyo a otras instancias de educación sobre este tema, en especial al MEP; para que, en lo posible, la pandemia afectara menos a la educación secundaria. Esta colaboración queda plasmada en varios documentos, se transcribe parte del comunicado del boletín del Observatorio de Comercio Exterior, en referencia a las acciones de los primeros días de la pandemia: «Aprendo en casa». UNED, MEP y SINART unen esfuerzos para llevar educación a las casas. Desde el 25 de marzo 2020, el MEP, la UNED y el SINART Costa Rica Medios producen un espacio televisivo, facilitan el acceso a herramientas virtuales y brindan guías educativas de trabajo autónomo dirigidas a docentes, población estudiantil y sus familias»²⁴.

El impacto de estas colaboraciones ante la sociedad costarricense fueron evidentes y la cooperación MEP-UNED permitió la aplicación de la modalidad virtual en la educación primaria y secundaria del país, para mitigar un poco el rezago que por esta pandemia tuvo la educación primaria y secundaria, principalmente, en los años 2020 y 2021.

²⁴ OCEX, «Desde la academia: respuesta de la UNED frente al covid-19», acceso: 28 de mayo de 2022, <https://www.uned.ac.cr/oce/index.php/124-boletines-articulos/568-capsula-5-desde-la-academia-respuesta-de-la-uned-frente-al-covid-19>

La nueva realidad y hacia dónde se dirige la UNED

El ataque contra el presupuesto a la educación superior, que se incrementa en el 2018, aunado a la entrada en vigencia de la Ley 9635 «Ley de la Finanzas Públicas» y la Ley 10159 «Ley Marco de Empleo Público», motivó que, desde el 2019, a través de la Vicerrectoría de Investigación, específicamente con el Programa de Investigación de los Fundamentos para la Educación a Distancia (PROIFED), se iniciara la propuesta para un Régimen de Empleo del Sistema Superior Universitario; el cual, en la actualidad, aunque la UNED coordina el CONARE, se está manejando desde este, con el nombre de RESU.

Este proyecto, que han firmado los diferentes rectores de las universidades signatarias es un compromiso con la sociedad costarricense de que las universidades públicas, en respeto a su autonomía, desarrollarán un sistema de educación superior a distancia, ajustado a lo se está aplicando por la Ley de Empleo Público.

Desde la coordinación de la UNED, en el 2022 se está guiando el tema del salario global competitivo y adaptado para el sector universitario estatal, velando por el respeto a la autonomía de las distintas casas de enseñanza superior.

Todo este nuevo sistema tenderá a una distribución del presupuesto universitario que permitirá contar con una mayor equidad, en referencia al valor público y aporte de cada universidad estatal de la sociedad costarricense, lo cual garantizará el uso más eficiente de los recursos, lo que permitirá a la UNED fortalecer su plataforma tecnológica y sus recursos para llegar a más población y, sobre todo, incorporar a la población de menos recursos al mercado laboral, estudiantes ubicados en los percentiles básicos de ingresos del país, son una parte esencial de la población que atiende la Universidad Benemérita de la Patria. La UNED es reflejo de la frase de Nelson Mandela «La educación es el arma más poderosa para cambiar el mundo».

Conclusiones

Con este estudio se han documentado y evidenciado logros y aportes que se han desarrollado desde la Rectoría de la UNED a lo largo de 45 años de historia académica, así como el trabajo estratégico que de fondo ha planteado para atender la razón de ser de la universidad. A continuación, se puntualiza las conclusiones más relevantes del estudio:

1. La UNED, desde su creación, ha generado aportes a la sociedad costarricense en cumplimiento de su misión, llevar la educación superior a los territorios, con uso de los medios de comunicación, con ello ha colaborado en el desarrollo de las regiones.
2. Las sedes de la UNED, en la actualidad, se están convirtiendo en centros de desarrollo y centros de teletrabajo para los territorios.
3. La estrategia de la Rectoría, que ha luchado por la distribución equitativa del aumento de FEES, da frutos en los periodos de 2005-2009 y en la actualidad. Lo que garantiza el uso más eficiente de los recursos públicos y de llevarlos a la población de menos recursos económicos del país.
4. Es la universidad que, con menor presupuesto relativo (9.23 %) atiende aproximadamente el 20 % de estudiantes incorporados al sistema de educación superior público.

5. En Centroamérica, entre más de 1400 universidades del mundo, la UNED está ubicada como la mejor universidad de la región en la lucha contra la pobreza en el 2021, según el «Impact ranking».
6. El 54 % de las personas tituladas por la UNED han logrado su título gracias a la beca que le brinda esta universidad benemérita.

Lo anterior evidencia que la universidad ha cumplido con su mandato fundacional; sin embargo, es un trabajo que continúa y la institución se ha tenido que enfrentar a muchos escenarios económicos, sociales y políticos, entre otros, que plantean los siguientes desafíos:

1. Promocionar a nivel nacional las instalaciones de la UNED como sedes de teletrabajo y de acceso a la tecnología de punta, en conjunto con el programa de gobierno digital.
2. La estrategia de la Rectoría deberá mantener la lucha por una distribución equitativa del FEES.
3. El programa de becas de la UNED debe continuar el camino hacia la UNED gratuita.
4. Con la nueva realidad que lleva a la unificación del Sistema de Educación Superior Universitario, se requiere contar con un cuerpo normativo sólido y claro. Por lo que el RESU debe mantener la metodología de consenso entre las universidades, en cada una de las etapas de su desarrollo para facilitar su implementación final.
5. Fortalecimiento de la estructura digital. Es fundamental contar con un sistema digital robusto y de punta, no solo en el desarrollo de la realidad de educación a distancia, sino también de las nuevas modalidades de teletrabajo y el tema de la virtualidad, por lo que se deberán preparar los presupuestos para atender esta nueva realidad de la nueva economía 4.0, la inteligencia artificial, internet de las cosas, realidad aumentada y otros desarrollos tecnológicos de impacto en la educación, como un desafío para la educación superior y el mundo laboral, que deben abordarse de manera oportuna y eficiente.

Formato de citación según APA

Vindas-Chaves, R. M. (2022). La Rectoría y su papel estratégico en los 45 años de vida de la UNED. *Revista Espiga*, 21(44), 15-38.

Formato de citación según Chicago-Deusto

Vindas-Chaves, Rosa María. «La Rectoría y su papel estratégico en los 45 años de vida de la UNED». *Revista Espiga* 21, n.º 44 (octubre, 2022): 15-38.

Referencias

- Amelia Rueda. «Tras de multitudinaria protesta universitaria, Gobierno da marcha atrás con recorte del FEES». Acceso: 17 de agosto 2022. <https://www.ameliarueda.com/nota/protestas-universitarias-gobierno-recorte-fees-noticias-costa-rica>
- Asamblea Legislativa. *Constitución Política de la República de Costa Rica*. 26 ed. San José, Costa Rica. Editorial Investigaciones Jurídicas S.A. 2006.
- Asamblea Universitaria Representativa. «Estatuto Orgánico». *La Gaceta*, No. 201 (20 de octubre del 2000). https://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/Normativa/estatuto_organico_5_octubre__2018.pdf
- Bach, Mauricio. «Freedman, Lawrence: La estrategia es el arte de crear poder». *La Vanguardia*. Acceso: 17 de agosto de 2022. <https://www.lavanguardia.com/cultura/20170128/413762407637/culturas-entrevista-lawrence-freedman.html>
- Chinchilla, Sofía. «Gobierno “cayó en cuenta” ayer de que no podía rebajar el FEES». *La Nación*, Acceso: 17 de agosto 2022. <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/gobierno-cayo-en-cuenta-de-que-no-podia-rebajar/6V7Y2URXSNBGXP3T76O2IIPA74/story/>
- Concepto.de. «Estrategia». Acceso: 9 de abril de 2022. <https://concepto.de/estrategia/>
- Constitución Política de la República de Costa Rica (Asamblea General Constituyente 1949).
- Díaz, Natalia. «Ministra de Educación pone a competir presupuestos del MEP y universidades públicas en repentina transmisión». *Semanario Universidad*. Acceso: 17 de agosto del 2022. <https://semanariouniversidad.com/sin-categoria/ministra-de-educacion-pone-a-competir-presupuestos-del-mep-y-universidades-publicas-en-repentina-transmision/>
- Economipedia. «Estrategia empresarial. Acceso: 21 de mayo de 2022. <https://economipedia.com/definiciones/pensamiento-estrategico.html>
- Estatuto Orgánico de la Universidad Estatal a Distancia, de 30 de mayo de 2000 (*La Gaceta* N° 201 de 20 de octubre de 2000). https://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/Normativa/estatuto_organico_5_octubre__2018.pdf
- Editorial Etecé. Enciclopedia Concepto. Acceso: 9 de abril de 2022. <https://concepto.de/estrategia/>
- Ley 6044, de 3 de marzo de 1977, Crea la Universidad Estatal a Distancia. *La Gaceta* N° 50 de 12 de marzo de 1977.

- López, Magdalena. «UNED obtiene primer lugar en Centroamérica por sus aporte al Objetivo de Desarrollo Sostenible: Educación de Calidad». *La República.net*. Acceso: 30 de mayo de 2022. <https://www.larepublica.net/noticia/uned-obtiene-el-primer-lugar-en-centroamerica-por-sus-aportes-al-objetivo-de-desarrollo-sostenible-educacion-de-calidad>
- MIDEPLAN. «Zonas de mayor y menor desarrollo». Acceso: 28 de mayo de 2022. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/7wa5D3FqSG2UWkOv2aLryg>
- OCEX. «Desde la academia: respuesta de la UNED frente al Covid-19». Acceso: 28 de mayo de 2022. <https://www.uned.ac.cr/ocex/index.php/124-boletines-articulos/568-capsula-5-desde-la-academia-respuesta-de-la-uned-frente-al-covid-19>
- OPES Área de Desarrollo Institucional. «Consejo Nacional de Rectores. Fondo Especial de Educación Superior (FEES) acordado, por año, según institución. 2010-2022 (en millones de colones)». Manuscrito inédito, Archivo Adobe Acrobat Reader DC, 2020.
- PEM. «Conceptos básicos de la educación, educación a distancia». Acceso: 21 de mayo de 2022. https://multimedia.uned.ac.cr/pem/pedagogia_universitaria/paginas_unidad1/educacion_distancia.html
- PEM. «Historia de la UNED». Acceso: 7 de mayo de 2022. https://multimedia.uned.ac.cr/pem/pedagogia_universitaria/paginas_unidad2/historia.html#:~:text=Ante%20esta%20situaci%C3%B3n%2C%20el%20go,bierno,tiempo%20para%20asistir%20a%20clases
- Ramírez, Celedonio. *La situación financiera de la UNED*. San José: EUNED, 2011.
- Roberto Hernández-Sampieri y Christian Mendoza. *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México: McGraw Hill, 2018, 548.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. «Constitución Política de la República de Costa Rica». Acceso: 21 de mayo de 2022. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871
- UNED. «Historia». Acceso: 7 de mayo de 2022. <https://www.uned.ac.cr/historia>