

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

## Aportes del Centro Operaciones Académicas al quehacer y gestión de la docencia en la UNED: un recorrido en sus 45 años

Fiorella Aguilar-Hidalgo \*

Edwin Matarrita-Peña \*\*

### Resumen

La Universidad Estatal a Distancia, con su modelo de educación a distancia, requiere de apoyo para la gestión exitosa, lo que permitió que el Centro de Operaciones Académicas (COA), desde sus inicios, atienda actividades que aseguren la correcta coordinación de aspectos logísticos y de gestión de sistemas de información, para brindar servicios eficientes a la docencia. El COA ha sido un pilar en la atención de las poblaciones vulnerables, al enfocarse en brindar eficientemente los servicios de la universidad, conforme con las necesidades que demanda esta población estudiantil para su continuidad en educación superior y en cumplimiento de la misión y visión institucional.

Lo anterior, genera valor a la sociedad costarricense en los territorios, incluso hasta traspasar sus fronteras, ejemplo de ello es la atención al estudiantado que se encuentra en el extranjero; siempre en miras de una inserción real en la educación universitaria con características de: educación inclusiva, educación de calidad y en igualdad de condiciones para todos y todas.

**Palabras clave:** Apoyo logístico, educación a distancia, educación inclusiva, gestión de sistemas de información.

\* Licenciada en Administración de Negocios de la Universidad Americana (UAM), de Costa Rica, Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la UAM, de Costa Rica. Coordinadora de la Unidad de Apoyo a la Gestión Docente, en la Universidad Estatal a Distancia (UNED), de Costa Rica. Correo: [faguilarh@uned.ac.cr](mailto:faguilarh@uned.ac.cr)

\*\* Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas de Universidad Latina de Costa Rica, Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas de Universidad Latina de Costa Rica. Analista Académico de la Unidad de Apoyo a la Gestión Docente, en la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Profesor de Jornada Especial, en la UNED. Correo: [ematarrita@uned.ac.cr](mailto:ematarrita@uned.ac.cr)

## Introducción

Las universidades ostentan gran responsabilidad en la búsqueda de construir una mejor sociedad, adaptándose a los tiempos y los avances de la tecnología de información y comunicación, lo que permite la sistematización de los procesos e impactando positivamente en la gestión académica y logística de la institución.

El aprendizaje y enseñanza de calidad son elementos fundamentales que forman parte del eje central en la educación universitaria para rebasar los retos del proceso de formación, lo cual revela uno de tantos desafíos académicos y administrativos a los que se enfrenta la Universidad Estatal a Distancia (UNED). La calidad, es trascendental para alcanzar la eficiencia en la prestación de los servicios, públicos o privados, incluyendo el contexto universitario.

La educación a distancia brinda la posibilidad de tener acceso a educación superior a todas las personas, de este modo la Política Institucional de la UNED<sup>1</sup>, lineamiento 25, señala la importancia de fortalecer la modalidad mediante «el apoyo intensivo de tecnologías digitales, de manera innovadora, flexible, intercultural, democrática, accesible, inclusiva, igualitaria y en línea, promoviendo un aprendizaje significativo y de calidad para todas las personas mediante estrategias educativas en función de cada contexto social, cultural y económico».

Estos espacios de reflexión permiten tomar conciencia en la búsqueda de la mejora continua de la educación, disminuyendo las brechas digitales, de conectividad, carencia de herramientas tecnológicas, entre muchas otras que merman las condiciones idóneas de la población estudiantil.

Las universidades están llamadas a mejorar su quehacer, innovar y reinventarse, considerando el papel predominante que juegan en el mundo; por esa razón, la UNED ha requerido de una dependencia que brinde apoyo a las necesidades administrativo-académicas de las Direcciones de Escuela, Dirección de Postgrados, Dirección de Extensión Universitaria, entre otras, que demanda la naturaleza de su creación.

Por lo antes expuesto, el COA, por más de treinta años se ha transformado y evolucionado en la búsqueda de la calidad de los procesos logísticos y herramientas de tecnologías de información y sistemas de información más sofisticados, que permiten la automatización de los procesos, el resguardo de la información para periodos actuales e históricos de la institución, etcétera.

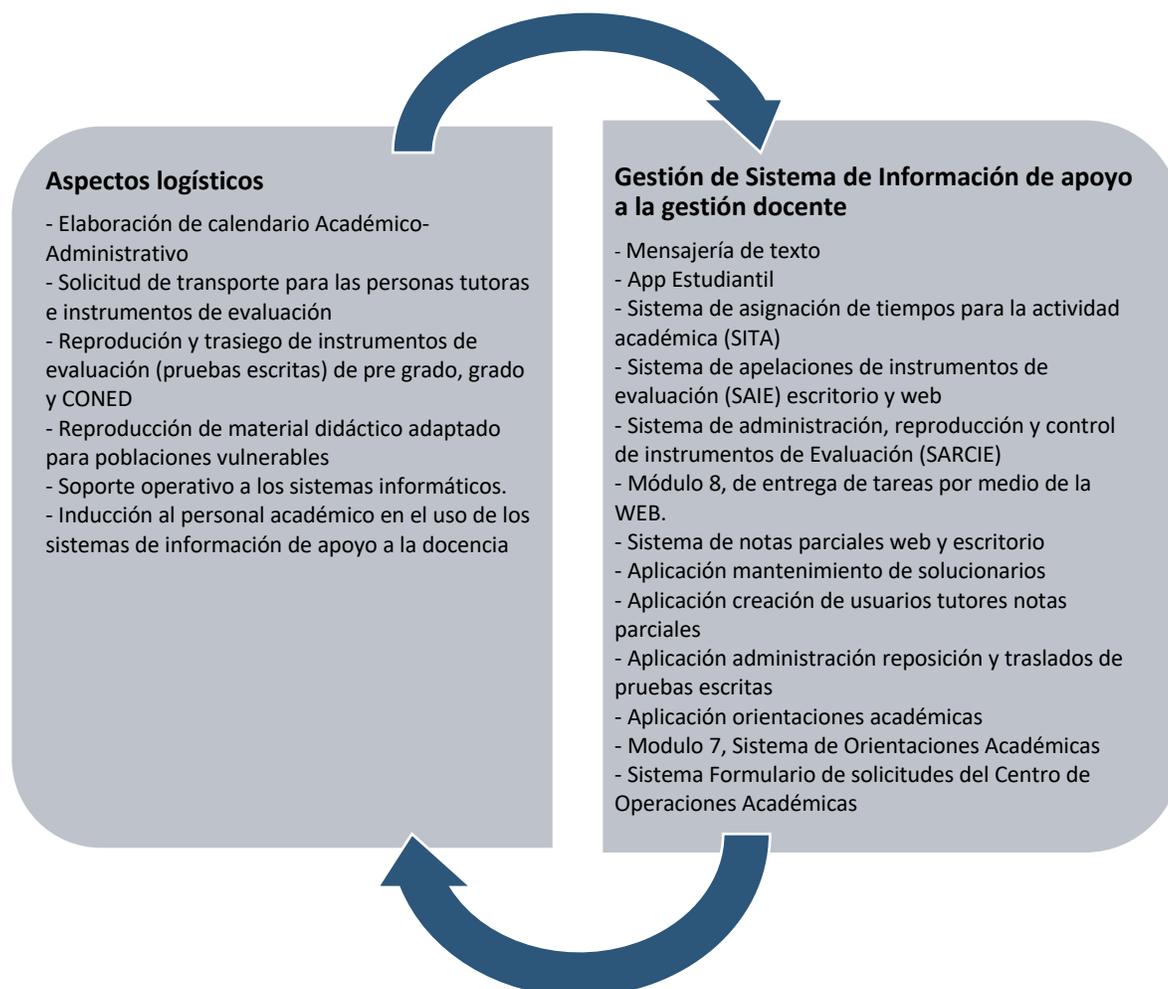
El propósito de este artículo es presentar la reseña histórica del Centro de Operaciones Académicas, actualmente transformado a la Unidad de Apoyo a la Gestión Docente (UAGED), el impacto que ha generado su labor en la UNED, la evolución que ha tenido esta dependencia y el trabajo articulado que tiene con otras dependencias de la institución.

La figura 1 (página siguiente) condensa el extracto principal de este artículo.

---

<sup>1</sup> Universidad Estatal a Distancia, *Lineamientos de Política Institucional 2021-2025* (San José: UNED, 2021), 26.

Figura 1. Aportes del COA a la gestión docente



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El COA, a lo largo del tiempo, ha realizado aportes importantes en la universidad, al ofrecer sus servicios a las personas usuarias internas de la institución, un ejemplo de ello es: la persona encargada de cátedra, encargada de carrera, tutora y las colaboradoras de las Sedes Universitarias, entre otras. No obstante, el COA ha tenido una labor ardua y trascendental al impulsar la atención de calidad de las poblaciones específicas y vulnerables, lo cual contribuye al bienestar de la sociedad costarricense, a la satisfacción de una necesidad fundamental como la educación y velar por la mejora de los índices en la calidad de vida del país, así como en reducir la desigualdad y la pobreza.

## Evolución del COA

En 1989 el Consejo Universitario<sup>2</sup> creó la Oficina de Operaciones que pertenecía a la Dirección de Docencia, fue concebida como aquella instancia que brindaría el apoyo logístico a la Dirección de Docencia y a las escuelas para el desarrollo de las actividades académicas. Dentro de sus funciones, estaban las relacionadas con temas presupuestarios de las escuelas, tales como adelanto y liquidación de viáticos, también la circulación de documentos como exámenes, guías académicas, tareas, listas de estudiantes, apelaciones, entre otros.

Además, tenía a cargo el servicio tutorial con el cual se brindaba el apoyo logístico cuando se realizaban las tutorías telefónicas, tutorías presenciales y círculos de estudio. Al mismo tiempo de las tutorías, también apoyaba en otras actividades académicas como el control de las llegadas tardías de los tutores y en los reportes respectivos a las escuelas.

Con la creación de la Vicerrectoría Académica<sup>3</sup>, la Oficina de Operaciones tiene una transformación, a partir de 1998, con la eliminación de la Dirección de Docencia, el Consejo Universitario otorga el rango de Centro de Operaciones Académicas (COA) adscrito a la Vicerrectoría Académica. El Acta No. 1321-98 del Consejo Universitario, señala que el Centro se encargaría del apoyo operativo requerido por las direcciones de Escuela, la Dirección de Posgrados, la Dirección de Extensión Universitaria, el Centro de Investigación Académica y la Coordinación de Centros Universitarios, para un normal funcionamiento.

El COA ha evolucionado según las necesidades y el contexto institucional con el propósito de dar apoyo a la docencia, es a partir de 2004 cuando el COA comienza a realizar una transformación con la incorporación de las tecnologías de información en sus distintos procesos, lo cual ha permitido dar un mejor servicio.

Recientemente, en 2022, el COA tiene una nueva transformación mediante el acuerdo del Consejo Universitario<sup>4</sup> en el cual se convierte en la Unidad de Apoyo a la Gestión Docente adscrita a la Vicerrectoría Académicas, cuyo objetivo general es «Brindar apoyo a la docencia, a través del trasiego de instrumentos de evaluación y material didáctico adaptado que permita su trazabilidad y seguridad; así como el soporte operativo para el uso de programas de gestión docente»<sup>5</sup>.

## Responsabilidad social, en cumplimiento de la misión y visión institucional

Es desde la gestión universitaria que se comienza a generar el valor social; por esto, en las universidades se debe tener presente que este es un proceso que se desarrolla de forma progresiva. La responsabilidad social comienza a producirse desde la gestión universitaria, por cuanto, está presente en la mayoría de las acciones que

<sup>2</sup> Acta No. 2896-2022, de 17 de febrero de 2022 (Consejo Universitario, Universidad Estatal a Distancia, 17 de febrero de 2022).

<sup>3</sup> Acta No. 1321-98, de 3 de abril de 1998 (Consejo Universitario, Universidad Estatal a Distancia, 3 de abril de 1998).

<sup>4</sup> Acta No. 2896-2022, de 17 de febrero de 2022 (Consejo Universitario, Universidad Estatal a Distancia, 17 de febrero de 2022).

<sup>5</sup> Universidad Estatal a Distancia. *Estudio de Estructura Organizacional y Funcional del Centro de Operaciones Académicas de la Universidad Estatal a Distancia* (San José: UNED, 2020), 38.

desarrollan las universidades, como, por ejemplo: la investigación, la docencia y la extensión.

Para que esto se lleve a cabo, la gestión universitaria tiene dentro de sus principales elementos, el quehacer universitario y la búsqueda de la calidad. Esta última relacionada con la pertinencia y el impacto que puede tener en la sociedad, con la formación de profesionales que se puedan insertar en el mercado laboral con facilidad.

Una parte del valor social que la UNED genera se lleva a cabo desde la Unidad de Apoyo a la Gestión Docente, el cual hace su contribución con la calidad, gracias a la sistematización de los procesos, lo que permite atender de mejor manera a todas las poblaciones estudiantiles.

En el documento «Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias»<sup>6</sup>, se explica muy bien que las universidades, debido al rol social de sus funciones formadoras de profesionales y productoras y difusoras del conocimiento, tienen la necesidad de trabajar en función de alcanzar el mejoramiento de la calidad de los procesos sustantivos universitarios y, en particular, de la gestión institucional.

Dentro de la responsabilidad social está la inclusión educativa que tiene como unos de sus objetivos la equidad, solidaridad, igualdad de oportunidades, no discriminación y consideración, entre otros. La UNESCO<sup>7</sup>, en 2008, definió la educación inclusiva como aquel principio que contribuya a la igualdad de oportunidades para insertarse en la sociedad, también es necesaria una mínima equidad social para lograr la democratización en el acceso al conocimiento, de forma que todas las personas desarrollen las competencias necesarias para participar en las diferentes áreas de la vida social.

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente, se puede visualizar cómo el COA, a través del apoyo logístico que ha realizado por más de treinta años, le ha permitido cumplir, a la UNED, con la responsabilidad social que se encomendó en su Ley de Creación<sup>8</sup> al «Ofrecer educación superior a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que, por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad».

La UNED ha cumplido con la responsabilidad social de democratizar la educación superior al atender al estudiantado en las distintas sedes que se encuentran en todo el territorio nacional, lo cual ha permitido el acceso a la educación superior sin tener que desplazarse a la zona central de país.

Para que esto se pudiera llevar a cabo, se requiere de una instancia que articule mucha de la logística que requiere la docencia, tal como es el transporte, tanto de las personas tutoras como de la trazabilidad y la recolección de los diferentes instrumentos de evaluación, esta ha sido una labor que realizó el COA.

---

<sup>6</sup> Mónica Murillo Mora, «Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias», *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (marzo 2019):

<https://www.eumed.net/rev/atlane/2019/03/gestion-universitaria.html>

<sup>7</sup> UNESCO, *La educación inclusiva. El camino hacia el futuro* (Nueva York: UNESCO, 2002),

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000162787\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000162787_spa)

<sup>8</sup> Ley No. 6044, 3 de marzo de 1977, de Creación de la Universidad Estatal a Distancia, *La Gaceta* No. 50 de 12 de marzo de 1977.

Por lo antes mencionado, la cobertura territorial ha sido fundamental en el cumplimiento de los objetivos para lo cual fue creada la universidad, esto se ha convertido en un factor determinante en el desarrollo integral de los diferentes territorios donde se encuentra cada sede.

También, es importante mencionar el acceso que la UNED ofrece a poblaciones específicas, tales como, por ejemplo: personas con alguna discapacidad, pueblos originarios y personas privadas de libertad; es importante resaltar que, con esta última población, la UNED es la única universidad en el país que le ofrece una oferta educativa.

Es fundamental, para la docencia, tener identificadas estas poblaciones, con el propósito de atender las necesidades que tienen y, desde la UAGED, se han diseñado y puesto en funcionamiento sistemas informáticos que permiten identificar al estudiantado y las demandas particulares que posea.

### **Articulación entre dependencias para el cumplimiento de los objetivos**

Para las universidades y el caso de la UNED no es la excepción, es fundamental el vínculo entre las dependencias y el trabajo articulado en la búsqueda de las soluciones de problemas; esto, con el propósito de atender a toda la población estudiantil en las tres áreas sustantivas: la docencia, la investigación y la extensión.

Para llevar a cabo esta articulación de más eficientemente, se hace necesario el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, lo cual permite la optimización de la mayoría de los procesos administrativos, desde el COA, y ahora la UAGED, se han desarrollado sistemas que apoyan la gestión docente y también a la población estudiantil. Un ejemplo de este último tema es el desarrollo de un sistema, en conjunto con la Oficina de Tesorería, que ha permitido al estudiantado hacer la inscripción de reposición en línea, lo cual permite un servicio de veinticuatro horas, los siete días de la semana (24/7).

Los sistemas son desarrollados por la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la UNED, el cual se ha convertido en un aliado estratégico; más recientemente, la Unidad de Apoyo a la Gestión Docente fue seleccionada en el proyecto piloto para ser capacitada en la técnica de metodologías ágil ampliada (Scrum).

Con la Dirección de Asuntos Estudiantiles, también se ha trabajado de manera conjunta en el desarrollo de sistemas que permita identificar a la población estudiantil vulnerable. Por ejemplo, estudiantes con alguna discapacidad, personas privadas de libertad y los pueblos originarios. Esto ha permitido darles un mejor servicio académico y una inclusión social.

Para la Unidad de Apoyo a la Gestión Docente, la labor que despliegan las personas tutoras es muy importante, por lo cual se han desarrollado, de manera conjunta con las cátedras, varias aplicaciones informáticas que les permita desarrollar su labor de mejor manera, un ejemplo de estas aplicaciones es el sistema de notas parciales, el cual facilita el registro de las calificaciones de las distintas actividades evaluativas realizadas por la población estudiantil. Recientemente, se puso en producción el sistema de recurso de revocatoria (apelaciones), con el cual pueden enviar las evidencias y las personas tutoras, quienes también pueden resolverlas en línea.

### Sistemas de información de apoyo a la gestión docente universitaria

A lo largo de los años, el COA ha trabajado en la automatización y sistematización de los procesos, por lo que ha tenido una evolución importante en la gestión de los sistemas de información que dan apoyo a la docencia, lo cual ha permitido dar respuesta a la demanda contundente de la academia, promoviendo el uso de las TIC para la optimización del recurso humano, el resguardo de la información, consulta expedita de las calificaciones por parte de la población estudiantil, la igualdad de condiciones para las poblaciones vulnerables que atiende la UNED y el acceso universal a la educación, entre otros elementos que agregan valor al quehacer del sector docente y, consecuentemente, al pilar de la institución, constituido por la población estudiantil.

Tomando en cuenta lo señalado anteriormente, se puede apreciar cómo, de acuerdo con María del Rocío García, Joaquín Reyes y Guadalupe Godínez<sup>9</sup>, se encuentran grandes similitudes, por cuanto mencionan que

las TIC pueden favorecer el acceso universal a la educación, el desempeño de la enseñanza y el aprendizaje de calidad, la formación competente de docentes, así como la administración más eficiente del sistema educativo, originando cambios en muchos aspectos del sistema educativo porque son una gran herramienta para la enseñanza, promueven la comunicación y la colaboración, suprimen las barreras de distancia y de geografía, son recursos valiosos de apoyo para los maestros y favorece a las escuelas para que desarrollen sus funciones con más eficiencia.

En los últimos años, producto de la situación mundial por el virus responsable de la COVID 19, la educación enfrentó oportunidades y retos en el modelo educativo, para hacer frente a la continuidad académica de la población estudiantil en primaria, secundaria y la universidad.

El 45 aniversario de la UNED, permite reflexionar sobre la importancia de fortalecer el modelo educativo a distancia, con la alfabetización tecnológica del sector docente, en relación a las diferentes plataformas educativas virtuales y herramientas tecnológicas, que permiten aplacar el fuerte golpe de la pandemia y no detener la formación de las personas estudiantes.

A pesar de lo anterior, la UNED sigue planteando cambios para contrarrestar todos los efectos que ha dejado la pandemia y, con ello, se desarrolló estrategias de mejora y se implementó acciones para continuar brindando el servicio a la población estudiantil. De este modo, las alianzas estratégicas, el trabajo mancomunado e interdisciplinario, la gestión universitaria y etcétera, permitió cocrear y reinventarse para adaptarse a la nueva realidad que a hoy afecta al país.

La UNED ha promovido cambios importantes en la gestión, como la digitalización de la oferta académica, lo cual permitió que la población estudiantil continuara con sus estudios.

Asimismo, los sistemas de información existentes respaldaron cada paso de cambio y, en este devenir, se han planteado nuevas mejoras; estos proyectos los lidera la

---

<sup>9</sup> María del Rocío García, Joaquín Reyes y Guadalupe Godínez, «Las Tic en la educación superior, innovaciones y retos», *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, RICSH*, n.º 12 (2017): 6.

Unidad de Apoyo a la Gestión Docente, en conjunto con la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación.

En la actualidad, la Unidad de Apoyo a la Gestión Docente administra 15 de los sistemas que brinda apoyo a la docencia, que se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1. Sistemas de Información de Apoyo a la Docencia**

<b>Sistemas /Aplicaciones</b>	<b>Año de implementación</b>
Mensajería de Texto	2012
App Estudiantil	Proyecto en desarrollo
Sistema de asignación de tiempos para la actividad académica (SITA)	2011
Sistema de apelaciones de instrumentos de evaluación (SAIE) escritorio	2004
Sistema de apelaciones de instrumentos de evaluación Web (SAIE-Web)	2021
Sistema de administración, reproducción y control de instrumentos de Evaluación (SARCIE)	2013
Módulo 8, de entrega de tareas por medio de la web	Estimado de entrega: 2022
Sistema de Notas Parciales Web	2014
Sistema de Notas Parciales Escritorio	2004
Aplicación mantenimiento de solucionarios	2013
Aplicación creación de usuarios tutores notas parciales	2015
Aplicación administración reposición y traslados de pruebas escritas	2015
Aplicación orientaciones académicas	2015
Modulo 7, Sistema de Orientaciones Académicas	Estimado de entrega: 2022
Sistema Formulario de solicitudes del Centro de Operaciones Académicas	2022

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## COA, puente de trabajo con Escuelas y Direcciones

El COA ha tenido una trayectoria de trabajo operativo y logístico que, con el pasar del tiempo y las necesidades académicas, dio un paso adelante en la innovación e implementación de las tecnologías de Información y los sistemas de información para dar apoyo a la gestión docente de la universidad.

En 2021, la Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones (DTIC), eligió a esta Unidad como una de las dependencias pioneras para trabajar los proyectos de TI bajo el marco de trabajo ágil de Scrum, lo que ha permitido una serie de elementos que impactan positivamente el quehacer institucional, con la optimización del recurso, la eficiencia y el trabajo colaborativo.

Lo anterior, respaldado en el proyecto de transformación digital de la universidad, el cual ha sido impulsado con mayor fuerza tras la pandemia. Así, desde esta realidad, la UNED ha evolucionado y adaptado al nuevo contexto, con el impacto en la forma en la que se estudia, trabaja, se comunica y, en general, la manera cómo se vive.

Es decir que, con el pasar de los años, el COA, y ahora la Unidad de Apoyo Logístico a la Gestión Docente, continúa brindando apoyo a la gestión docente de las Escuelas y Direcciones que forman parte de la UNED, desde: la reproducción y trazabilidad de los instrumentos de evaluación físicos y material didáctico adaptado, dirigidos a las poblaciones específicas, las solicitudes de soporte operativo para el manejo de los programas de apoyo de la gestión docente, la inducción del manejo de los programas de apoyo de la gestión docente, según los requerimientos de las personas usuarias, y el apoyo en vinculación oportuna de los calendarios académicos de las distintas escuelas y extensión<sup>10</sup>.

De forma tal que, la Unidad de Apoyo Logístico a la Gestión Docente ha trabajado en la búsqueda de mayores cambios en las TI y SI, que permitan cambios sustanciales en la concepción de la universidad, los cuales también apoyan la acreditación institucional y evaluación de los aprendizajes.

## Conclusiones y desafíos

La UNED, en sus 45 años, ha permitido la educación superior a toda la sociedad costarricense, incluso fuera de sus fronteras, especialmente a aquellas personas que, por condiciones económicas, etarias, de género, geográficas y en general a las poblaciones vulnerables, tengan la oportunidad de formarse profesionalmente.

Lo anterior ha permitido la democratización de la educación superior y, la UNED, tiene un camino robusto en experiencia, generando valor público para Costa Rica.

La UAGED ha respaldado la accesibilidad de la educación superior para todas aquellas poblaciones vulnerables, tales como: personas privadas de libertad, personas con capacidades de educación específicas y pueblos originarios; con la implementación de sistemas que permitan identificarlas, además de apoyar con la trazabilidad de solicitudes de pruebas escritas, materiales adaptados y

---

<sup>10</sup> Universidad Estatal a Distancia, *Estudio de Estructura Organizacional y Funcional del Centro de Operaciones Académicas de la Universidad Estatal a Distancia* (San José: UNED, 2022), 1-47.

contextualizados, entre otros procesos, así como otras tareas que se realizan en coordinación con los respectivos programas y de las Escuelas.

El COA, por muchos años, ha trabajado para que los sistemas de información que apoyan el quehacer de la docencia permitan facilitar los procesos y tareas, brindando una mejor trazabilidad de los datos.

No obstante, el contexto universitario actual, permite visionar, a la UAGED, oportunidades que promueven la mejora constante y permanente de la gestión en beneficio de la labor docente, lo que permite identificar diversos desafíos, lo cuales son espejo del cambio requerido en virtud de una educación superior de calidad, en seguida algunos de los principales retos:

- Satisfacción del personal docente, como resultado de una buena unión entre los aspectos logísticos y la gestión de los sistemas de información, la satisfacción del personal docente será una de las metas a conseguir, lograr cumplir con todas expectativas con la tecnología adecuada y ofrecer soluciones con valor agregado.
- Eficiencia y rapidez, en un mundo tan versátil en donde cada día hay cambios tecnológicos, lo que obliga a prepararse adecuadamente para enfrentarlos y convertir estos retos en factores claves para el éxito de la gestión docente.
- Análisis y evaluación de los procesos, para identificar oportunidades de mejora, principalmente en la atención de poblaciones vulnerables.
- Actualización constante del recurso humano, que permita las competencias y habilidades requeridas en el contexto actual de la universidad.

#### **Formato de citación según APA**

Aguilar-Hidalgo, F. y Matarrita-Peña, E. (2022). Aportes del COA al quehacer y gestión de la docencia en la UNED: un recorrido en sus 45 años.  
*Revista Espiga*, 21 (44), 71-81.

#### **Formato de citación según Chicago-Deusto**

Aguilar-Hidalgo, Fiorella y Edwin Matarrita-Peña. «Aportes del COA al quehacer y gestión de la docencia en la UNED: un recorrido en sus 45 años».  
*Revista Espiga* 21, n.º 44 (octubre, 2022): 71-81.

## Referencias

- Acta No. 1321-98, de 3 de abril de 1998 (Consejo Universitario, Universidad Estatal a Distancia, 3 de abril de 1998).
- Acta No. 2896-2022, de 17 de febrero de 2022 (Consejo Universitario, Universidad Estatal a Distancia, 17 de febrero de 2022).
- García, María del Rocío, Joaquín Reyes y Guadalupe Godínez. «Las TIC en la educación superior, innovaciones y retos». *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas. RICS*H, n.º 12 (2017): 299-316.
- Ley No. 6044, 3 de marzo de 1977, de Creación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). (*La Gaceta* No. 50 de 12 de marzo de 1977).
- Murillo Mora, Mónica. «Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias». *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (marzo 2019): en línea <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html>
- UNESCO. *La educación inclusiva, El camino hacia el futuro*. Nueva York: UNESCO, 2002. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000162787\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000162787_spa)
- Universidad Estatal a Distancia. *Acuerdos sobre la creación de la Dirección de Docencia*. San José: UNED, 1989.
- Universidad Estatal a Distancia. *Estudio de Estructura Organizacional y Funcional del Centro de Operaciones Académicas de la Universidad Estatal a Distancia*. San José: UNED, 2020.
- Universidad Estatal a Distancia. *Estudio de Estructura Organizacional y Funcional del Centro de Operaciones Académicas de la Universidad Estatal a Distancia*. San José: UNED, 2022.
- Universidad Estatal a Distancia. *Lineamientos de Política Institucional 2021-2025*. San José: UNED, 2021.