



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

New Work Culture: Case Study of the Written Teaching Material Production Program at the State Distance Education University, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado¹
Universidad Estatal a Distancia
San José, Costa Rica
mperaza@uned.ac.cr

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>


Volumen 17, Número 1

30 de mayo de 2026

pp. 415-444

Recibido: 27 de febrero de 2026

Aprobado: 8 de abril de 2026

¹ Máster en Tecnología e Informática Educativa, especialista en edición de materiales didácticos escritos y docente en la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica. 
<https://orcid.org/0000-0001-6746-9530>.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Resumen

Los principios del *New Work* (nueva cultura del trabajo) enunciados en la Carta del Nuevo Trabajo (Väth et al., 2019) se fundamentan en los conceptos de libertad, autodeterminación y comunidad planteados en 2004 por el padre del *New Work* Frithjof Bergmann (1930-2021). El *New Work* es una propuesta que fue novedosa por su enfoque humanista para la autorrealización, que replantea el propósito del empleo, su estructura y su relación con la persona, contrapuesto a la visión de empleo tradicional en la que el empleo es una obligación y un medio para obtener ingresos. Este estudio tiene el propósito de contrastar los principios del *New Work* con la forma de trabajo en el Programa de Producción de Material Didáctico Escrito (PROMADE) de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica y su consecuente impacto en la calidad de los materiales que produce. Se concluye que PROMADE muestra un nivel alto de aplicación de los principios del *New Work*, por lo que puede tomarse como un caso de éxito en una institución universitaria de América Latina.

Palabras clave: Cultura del trabajo, libertad, autorresponsabilidad, sentido, desarrollo, responsabilidad social, producción de libros de texto, educación a distancia

Abstract

The principles of *New Work* (a new work culture) outlined in the *New Work Charter* (Väth et al., 2019) are based on the concepts of freedom, self-determination, and community, proposed in 2004 by Frithjof Bergmann (1930-2021), the father of *New Work*. *New Work* is a novel proposal due to its humanistic approach to self-realization, which redefines the purpose of employment, its structure, and its relationship to the individual, in contrast to the traditional view of employment as an obligation and a means of obtaining income. This study aims to compare the principles of *New Work* with the work practices of the Program for the Production of Written Didactic Material (PROMADE) at the State Distance University of Costa Rica and its consequent impact on the quality of the materials it produces. The study concludes that PROMADE demonstrates a high level of application of *New Work*

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

principles and can therefore be considered a success story in a Latin American university.

Key words: Work culture, freedom, self-responsibility, meaning, development, social responsibility, textbook production, distance education

Metodología

Se realizó un estudio de caso cualitativo por medio de análisis documental, con un enfoque interpretativo, por medio del cual se busca comprender prácticas organizacionales y experiencias laborales en contextos específicos, a través de las experiencias y prácticas de la institución. Las fuentes documentales corresponden a normativa institucional de la UNED y específicamente de PROMADE, tales como reglamentos, procedimientos y documentación administrativa, así como los registros de la implementación del teletrabajo en la UNED. Para su selección y análisis, se consideró la pertinencia de la información con respecto a los principios del *New Work* en el contexto de la institución.

Programa de Producción de Material Didáctico Escrito y el Teletrabajo

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica fue fundada en 1977 y es una institución pública y autónoma. Tiene como misión atender a todos los sectores de la población, sobre todo a los que requieren una inserción real y equitativa en la sociedad, debido a sus desventajas económicas, etarias, sociales, etc. (UNED, 2023a).

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Para lograr su misión, utiliza diferentes medios tecnológicos y una de sus principales fortalezas consiste en la producción propia de gran parte de los materiales requeridos para su oferta académica, a cargo de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos (DPMD). La DPMD está conformada por cinco programas enfocados en diferentes medios; uno de ellos es el Programa de Producción de Material Didáctico Escrito (PROMADE).

PROMADE nació con la UNED en 1977; primero llamado UNDI (Oficina de Unidades Didácticas), luego PROMADI (Programa de Producción de Material Impreso) y, posteriormente, PROMADE, a partir de 2009 (UNED, 2023b). Esta dependencia produce, mayormente, cinco tipos de materiales didácticos escritos: unidades didácticas, materiales complementarios, guías de estudio, antologías y manuales.

PROMADE está conformado por 19 personas; entre ellas, una coordinadora, una asistente administrativa, cuatro personas correctoras de estilo y personas productoras académicas.

En 2008, la UNED fue llamada a participar en un Plan de Acción de Gobierno Digital para valorar la posibilidad de establecer en el sector público un programa que permitiera a las personas funcionarias realizar sus actividades de forma no

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

presencial. Con este fin y otros relacionados, se estableció, en el mismo año, la Comisión Institucional de Teletrabajo en la UNED (Oviedo, 2023).

En los años siguientes, se aprobó una serie de decretos nacionales sobre el teletrabajo; entre ellos, el teletrabajo como alternativa para quienes tenían dificultad de trasladarse a San José debido a la reparación del puente sobre el río Virilla, decreto al que se acogieron algunas personas de PROMADE. Además, se implementó un plan piloto UNED 2008-2009 y diversas iniciativas adicionales. Posterior a ello, en el 2012, la implementación del teletrabajo que ya se tenía planeada se aceleró con la puesta en marcha del plan de contingencia para el edificio A, el cual albergaba las oficinas de PROMADE y debía ser reforzado por fallas estructurales (Oviedo, 2023).

PROMADE fue una de las 17 dependencias reubicadas en otro edificio. Como este espacio era más reducido, se asignaron días específicos al personal para trabajar presencialmente. Cabe aclarar que, en vista de que aún no existía un reglamento específico de teletrabajo ni se podían valorar los requisitos para entrar a esta modalidad, las autoridades enunciaron una resolución que permitiera aplicar este plan de contingencia y no teletrabajo como tal. Dicho plan de contingencia estuvo vigente hasta julio de 2014.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

A partir de 2022 el Consejo Universitario estableció el teletrabajo como una modalidad ordinaria de trabajo en la UNED, según el acuerdo CU-2022-569, y lo incorporó a su Estatuto de Personal en el capítulo X (UNED, 2024b).

Esta experiencia en la que se vio involucrado todo el personal de PROMADE lo preparó para luego incorporarse progresivamente a la modalidad de teletrabajo a partir de 2015 y hasta la fecha. Debido a que el 100 % de las actividades que realiza el personal de PROMADE son teletrabajables, con el tiempo todos los funcionarios de esta dependencia pasaron a T5 (cinco días de teletrabajo a la semana).

Sistematización del proceso de producción de PROMADE

Desde la conformación de la Oficina de Unidades Didácticas (UNDI) hasta el actual PROMADE, esta dependencia ha utilizado diferentes instrumentos para guiar su trabajo. Los cuatro primeros fueron el *Instructivo para la elaboración de unidades didácticas* (1977) de Alicia Gurdían y Ángela Tischler, el *Manual de producción académica* (1982) de Celedonio Ramírez, *Producción y edición de textos didácticos* (1999) de René Muiños y *Producción y evaluación del medio impreso* (2003) de Rose Mary Hernández.

Posterior a estos materiales, como parte del ordenamiento de la institución y con el propósito de mejorar la calidad de los servicios que brinda a la comunidad universitaria y, por ende, al estudiantado de la UNED, se inició en 2011 la

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

sistematización detallada del proceso de producción de PROMADE en un documento de Excel con una serie de etapas que contemplaban diferentes pasos. Esta sistematización fue actualizada en 2016 y en 2021 por diferentes comisiones integradas por personas productoras académicas (Barboza-Robles y Peraza-Delgado, 2017).

En 2020 el Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI) de la UNED condujo la elaboración del manual *Procedimientos del Proceso de Producción de Materiales de la UNED* (UNED, 2020); sin embargo, aunque este manual brindaba una idea general de los procesos de la DPMD, no funcionaba como una guía detallada para el personal de PROMADE.

A partir de 2021, el CPPI acompaña a PROMADE en la documentación del proceso de producción, a fin de oficializar dicho proceso. Para el 6 de agosto de 2024, el documento *Gestión para la producción de material didáctico escrito* (PUNED PROMADE 01), así como 8 formularios y 10 documentos que permiten seguir el proceso y que guían el uso del procedimiento, son publicados por el Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos (CIDREB) de la UNED, dándoles carácter oficial.

El documento *Gestión para la producción de material didáctico escrito* (PUNED PROMADE 01) tiene como propósito:

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Describir las actividades que realiza el Programa de Producción de Material Didáctico Escrito (PROMADE), para la elaboración de materiales didácticos, a través de la mediación didáctica, en busca de la calidad académica de los materiales escritos que requieren las asignaturas y los cursos de la UNED. (UNED, 2024a, p. 4)

Abarca el proceso de producción de los cinco principales productos de PROMADE y se complementa con documentos y formularios a saber:

Formularios (prefijo “FUNED PROMADE 01.”):

- 01 Solicitud de producción de material didáctico escrito
- 02 Lista de verificación de puntos de control en la producción del material didáctico escrito
- 03 Lista de verificación de la estructura según el tipo de material didáctico escrito
- 04 Carta de compromiso de las personas participantes del equipo de producción
- 05 Solicitud de corrección de estilo del material didáctico escrito
- 06 Aval para la publicación del material didáctico escrito
- 07 Control de entrega del material didáctico escrito
- 08 Solicitud de identificador bibliográfico para el material didáctico escrito

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Documentos (prefijo “DUNED PROMADE 01.”)

- 01 Lista de cotejo para el análisis de la solicitud de producción
- 02 Protocolo para la exoneración de guía de estudio
- 03 Protocolo ante ausencia de la persona encargada de cátedra durante la producción del material didáctico escrito.
- 04 Aspectos de reunión de inducción
- 05 Guía para el plan global de la obra
- 06 Pautas para la evaluación del material didáctico escrito por una persona especialista en contenido
- 07 Iconografía para el material didáctico escrito
- 08 Guía para el otorgamiento de prórrogas
- 09 Guía para la validación del material didáctico escrito
- 10 Guía para la revisión de la propuesta de diseño gráfico y corrección de pruebas del material didáctico escrito

Proceso de producción de PROMADE

El proceso de producción de PROMADE inicia con la presentación del formulario de solicitud de producción por parte de la entidad solicitante, acompañado de documentación sobre la asignatura para la cual se elaborará el material y los miembros del equipo de producción.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Si la documentación está completa, la coordinación de PROMADE asigna a una persona productora, quien coordinará el equipo de producción; este se integra, al menos, por la persona autora, la persona especialista de contenidos, las personas encargadas de cátedra y de carrera, y la persona productora académica.

Se coordina una reunión de inducción en la que se explica el proceso de producción de PROMADE y las funciones que competen a cada miembro del equipo, así como las características del plan global de la obra que debe entregar la persona autora. Dicho plan incluye el índice tentativo del material didáctico, la descripción de las estrategias didácticas y evaluativas que se emplearán y el cronograma de producción.

El ciclo de revisiones inicia con el envío de la entrega, por parte de la persona autora, a la persona productora académica; esta reenvía la entrega a las personas revisoras y, una vez reunidas las observaciones, las hace llegar a la persona autora. Este ciclo puede repetirse varias veces, hasta que quienes revisan den el aval a la entrega.

Posteriormente, el material es enviado a corrección de estilo y, una vez incorporados los cambios por la persona productora académica, se compagina para conformar la versión preliminar. Seguidamente, el material se valida por al menos un período académico; todo el equipo de producción participa en esta etapa y se

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

incorporan las mejoras a fin de producir la versión final, que bien puede ser publicada por la Editorial de la UNED (usualmente unidades didácticas) o por PROMADE (los otros cuatro tipos de materiales didácticos).

El PUNED PROMADE 01 (UNED, 2024a) guía al personal de PROMADE en la producción de los cinco tipos de materiales didácticos, pues presenta la secuencia de pasos a seguir para cada una de las cuatro etapas: (1) inicio de la producción, (2) redacción y revisión de las entregas de la persona autora, (3) corrección de estilo y preparación de la versión preliminar y (4) revisión del diseño y diagramación de materiales didácticos en versión final en la EUNED. El seguimiento de este procedimiento asegura una calidad mínima de las producciones a cargo de Promade. A lo largo de este proceso se indica cuándo se deben llenar formularios y cuándo se deben consultar los documentos complementarios.

Orígenes del *New Work* (Nuevo Trabajo)

Frithjof Bergmann (1930-2021) fue un destacado profesor alemán-estadounidense, doctorado en Filosofía por la Universidad de Princeton. Fue el pionero del *New Work* (nuevo trabajo), concepto que desarrolló a raíz del incremento de la automatización y de la deshumanización del trabajo industrial. El *New Work* fue una propuesta novedosa sobre el futuro del trabajo, la libertad y el sentido de la vida laboral. En 1981 fundó el Center for New Work (Centro para el Nuevo Trabajo) en Flint (Michigan, Estados Unidos) y desarrolló diversas propuestas sobre el trabajo

Nueva cultura del trabajo (*New Work*): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

como vocación y vehículo para autorrealizarse, posibilitado por la tecnología, en contraste con la visión del empleo tradicional.

Frithjof Bergmann escribió en 2004 su libro *Neue Arbeit, Neue Kultur* y en 2019 se publicó la versión en inglés: *New Work New Culture: Work we want and a culture that strengthens us* (en español, *Nuevo trabajo, nueva cultura: El trabajo que queremos y una cultura que nos fortalece*). En su libro, Bergmann (2004) expone la filosofía y práctica del *New Work*, con alternativas reales al trabajo asalariado tradicional.

Principios de *New Work*

Humanify, fundado por Markus Väth y Arturo Soballa, es un centro de reflexión y acción que tiene el propósito de impulsar la transformación del mundo laboral. Sus dos referentes son la *New Work Charta (Carta del Nuevo Trabajo)* y el enfoque *Circular Thinking*. La *New Work Charta* es una carta de cinco principios sobre el trabajo del futuro que fueron desarrollados por Väth et al. (2019). Estos principios son libertad, autorresponsabilidad, sentido, desarrollo y responsabilidad social, concebidos a partir de los conceptos de libertad, autodeterminación y comunidad que expuso Frithjof Bergmann en su libro.

Teichert et al. (2023) utilizaron los principios mencionados para determinar el grado en que las organizaciones investigadas en su estudio implementan el *New Work*.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



En el cuadro 1 se muestra la conceptualización del principio y cómo este puede ser aplicado.

Tabla 1

Principios del New Work y su aplicación en organizaciones

Principio	Síntesis	Aplicación
Libertad	Se refiere a la flexibilidad de las personas trabajadoras para laborar con libertad de tiempo, lugar y forma.	Teletrabajo, horarios flexibles y estructuras horizontales
Autorresponsabilidad	Tanto las personas trabajadoras como sus jefaturas asumen responsabilidad por su jefatura correspondiente, toman decisiones con autonomía y gestionan su trabajo sin depender de instrucciones de sus jefaturas.	Sobre todo, entornos con liderazgo distribuido y en equipos ágiles (que trabajan bajo principios y métodos flexibles en gestión de desarrollo; por ejemplo, SCRUM).
Sentido	Alineación del trabajo con un propósito significativo a nivel personal y social, que esté sobre las tareas rutinarias.	Con frecuencia está declarado en la misión de la empresa o institución.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
 Instituto de Gestión de la Calidad Académica
 Área de Extensión y Divulgación
 Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Principio	Síntesis	Aplicación
Desarrollo	Se refiere a la mejora continua mediante aprendizaje, capacitación y oportunidades de crecimiento personal y profesional.	Puede ser aplicado en plataformas de formación digital.
Responsabilidad social	Compromiso de la institución con la sociedad y el medio ambiente.	A nivel privado, se aplica más en empresas grandes que tienen mayores recursos y presión pública; sin embargo, con frecuencia se implementa por su efecto positivo en la imagen corporativa y atracción del talento humano.

Nota: Teichert et al. (2023).

Esta visión del trabajo incide directamente en la calidad de los productos, pues funcionarios que se desempeñan con estos principios serán más comprometidos con la misión y la visión de la universidad; por ende, con la misión y la visión del programa del cual forman parte.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Vigencia del *New Work* ante las transformaciones contemporáneas del trabajo

Desde finales de los años 90, en respuesta a las rápidas transformaciones tecnológicas, sociales y económicas, se aceleró la adopción del teletrabajo, el *coworking* y modelos híbridos de trabajo; estos cambios son denominados por diferentes autores en diferentes contextos como *New Ways of Work* (NWW). A diferencia del *New Work*, que tiene un fundador claramente identificado, las NWW fueron consolidándose y registrándose de manera progresiva con el aporte de diferentes estudios y se aceleró su uso con la pandemia de COVID-19.

Aunque diversos autores que han investigado sobre las NWW coinciden con los principios postulados en el *New Work* y corroboran su vigencia, este artículo se centra en la propuesta de Väth et al. (2019), basada en la propuesta de Bergmann, pues se pretende analizar la experiencia laboral desde un enfoque humanista, centrado en la persona y no en la productividad de la organización.

A modo de ejemplo, en el cuadro 2 se sintetizan algunos hallazgos de autores contemporáneos y su relación con los principios de Väth et al. (2019). Cabe destacar que las investigaciones recientes sobre las NWW también advierten sobre desafíos asociados a estas transformaciones del trabajo.

Nueva cultura del trabajo (*New Work*): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Tabla 2

Ejemplo de autores contemporáneos que coinciden con los principios del New Work

Principio	Ejemplo de autores contemporáneos que coinciden con los principios de <i>New Work</i>		
	Barrero et al. (2021)	Widar et al. (2022)	Abrahão et al. (2025)
Libertad	(+) El trabajo remoto híbrido incrementa la flexibilidad laboral con respecto a dónde y cómo realizar las labores.	(+) El personal académico percibe el teletrabajo como una extensión natural de la libertad académica, al poder escoger cuándo y dónde trabajar.	(+) Favorecen la autonomía y la flexibilidad laboral, ya que las personas pueden adaptar su horario, lugar y dinámicas de trabajo de acuerdo con sus necesidades.
Autorresponsabilidad	(+) El teletrabajo impulsó cambios en las formas tradicionales de supervisión orientados a mayor autonomía por parte de las personas trabajadoras.	(+) El trabajo funciona con autorregulación y altos niveles de responsabilidad individual. (-) Si las estructuras no son claras, puede haber jornadas ilimitadas, sobrecarga y dificultades para desconectarse.	(+) Requieren autogestión y equilibrio entre autonomía individual y normas de la institución. (-) Sin estructuras claras, puede dificultarse la definición de responsabilidades y de límites sanos entre vida personal y trabajo.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
 Instituto de Gestión de la Calidad Académica
 Área de Extensión y Divulgación
 Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
 Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Principio	Ejemplo de autores contemporáneos que coinciden con los principios de <i>New Work</i>		
	Barrero et al. (2021)	Widar et al. (2022)	Abrahão et al. (2025)
Sentido		(+) El personal académico percibe el teletrabajo como una condición importante para mantener la satisfacción laboral, la motivación y el sentido positivo del trabajo.	
Desarrollo	(+) El trabajo remoto puede favorecer el bienestar y la satisfacción laboral (-) Puede dificultar la mentoría, el aprendizaje informal y la transmisión de conocimiento organizacional.	(+) El teletrabajo puede favorecer el desempeño en tareas que requieren concentración profunda, investigación y trabajo cognitivo complejo. (-) Puede dificultar la colaboración, el aprendizaje informal y la integración grupal	(+) Pueden estimular la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional a través de la flexibilidad, la colaboración y el uso intensivo de tecnologías digitales. (-) Sobrecarga informacional, fatiga digital, falta de privacidad.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
 Instituto de Gestión de la Calidad Académica
 Área de Extensión y Divulgación
 Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Principio	Ejemplo de autores contemporáneos que coinciden con los principios de <i>New Work</i>		
	Barrero et al. (2021)	Widar et al. (2022)	Abrahão et al. (2025)
Responsabilidad social	(+) El trabajo remoto puede facilitar la incorporación al campo laboral de personas fuera de áreas urbanas.	(+) El teletrabajo puede reducir tiempos y costos de transporte, con los consecuentes efectos en el ambiente. (-) Una implementación inadecuada puede generar aislamiento, desigualdades en la distribución de tareas y tensiones dentro de los equipos de trabajo.	(+) Se promueve la innovación sostenible, el liderazgo inclusivo y la atención a problemáticas sociales, éticas y ambientales. (-) Sin una gestión adecuada, puede darse la precarización del trabajo, desigualdades y tensiones.

Fuente. Adaptado de Abrahão et al. (2025), Barrero et al. (2021) y Widar et al. (2022).

Aplicación de principios del *New Work* en PROMADE

Tomando como base la definición de los principios del *New Work*, se procede a explicar cómo se aplican en PROMADE.

Libertad

Este principio se refiere a la flexibilidad de las personas trabajadoras en cuanto a tiempo, lugar y forma. Referente a las primeras dos, como ya se mencionó, desde 2012 PROMADE se acogió a un plan de contingencia que anticipó el teletrabajo de

Nueva cultura del trabajo (*New Work*): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

su personal. Si bien inició con solo algunos días de trabajo en casa, ahora el 100 % de las personas productoras académicas teletrabaja los 5 días de la semana, gracias a su incorporación formal a esta modalidad. Es posible cambiar el domicilio de teletrabajo previa comunicación a las autoridades respectivas, según el artículo 152 del Estatuto de Personal, y también es posible el cambio de jornada y la flexibilidad de horario, siempre y cuando sea consensuado con su jefatura y no afecte el desarrollo normal de sus funciones, de acuerdo con el artículo 154 del Estatuto de Personal (UNED, 2024b).

Tal como plantean Alfes et al. (2022), con respecto al cambio en la gestión del personal por parte de la Oficina de Recursos Humanos, ajustado a las nuevas formas de trabajo, en la UNED se propician condiciones para que PROMADE aplique el principio de la libertad.

Sobre la flexibilidad en cuanto a forma, si bien el procedimiento establecido en PUNED PROMADE 01 está sumamente estructurado y cada persona productora académica debe trabajar en un marco general normado por el proceso de producción que describe (UNED, 2024a), este marco es flexible en tanto que cada equipo tiene potestad para la toma de decisiones sobre cómo aplicará el procedimiento; en particular, cada persona productora académica define el cronograma con el equipo de producción y establece los detalles del proceso de revisión de los materiales. El material didáctico producido es el resultado de la

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

participación de diferentes miembros del equipo, lo cual refleja procesos colaborativos de revisión que integran diferentes posturas.

En suma, la flexibilidad de trabajo en PROMADE en cuanto a lugar, tipos de jornada, etc., refleja una mayor autonomía para las personas trabajadoras, así como confianza en la autogestión; condiciones totalmente coincidentes con el principio de libertad de Våth et al. (2019).

Autorresponsabilidad

Según el principio de autorresponsabilidad, tanto las personas productoras académicas como las jefaturas asumen la responsabilidad de sus decisiones y acciones, a fin de agilizar los procesos.

De acuerdo con el *Reglamento de la gestión académica de la UNED* (UNED, 2011) los productores académicos desempeñan un rol activo en el proceso de producción, pues coordinan el equipo (art. 22 y 23). Además, los deberes enlistados, como asesorar al autor en cuanto a las estrategias didácticas, metodológicas y técnicas, velar por el cumplimiento del cronograma, convocar y coordinar reuniones periódicas, etc., reflejan el grado de responsabilidad intrínseca en su labor.

Por otro lado, las autoridades, tales como las direcciones de escuela o la DPMD, tienen asignadas tareas específicas que se desarrollan antes, durante y después

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

del proceso de producción, las cuales posibilitan y complementan el trabajo del personal de PROMADE (asignación de personas autoras, solicitud de producción, aval de publicación, etc.), de manera que se delimita la responsabilidad de todos los involucrados.

En este sentido, el principio de autorresponsabilidad no es un concepto subjetivo, sino que se engarza en la forma propia de trabajo de PROMADE y en la normativa institucional, ya que la responsabilidad del logro de objetivos es compartida con la persona trabajadora y se evalúa el logro del objetivo; no el cumplimiento de horario.

Sentido

El principio de sentido hace referencia al aporte que el trabajo puede hacer a las personas más allá de la retribución económica; es decir, el propósito trascendente en lo que hacen, lo cual fortalece su compromiso y motivación con la universidad. La UNED tiene como misión “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” (UNED, 2023a, párr. 1).

Esta misión va más allá de un fin de lucro; pretende una transformación social en el país, al posibilitar un medio para democratizar la educación superior y ofrecer

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

oportunidades reales de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Puesto que los materiales didácticos son uno de los pilares del modelo educativo de la UNED, el sentido del trabajo como productor académico se evidencia de una forma real. Es en este contexto que se enmarca la misión de PROMADE:

Producir materiales didácticos escritos que fomenten el aprendizaje autónomo, autorregulado y autodirigido, por medio de un estándar de calidad aplicado por un equipo académico multidisciplinario especializado en mediación pedagógica, con el apoyo de las TIC y procesos de comunicación, investigación y capacitación, considerando el modelo pedagógico, los valores institucionales y los contextos de nuestro público meta. (UNED, 2023c)

La labor de producción está, entonces, supeditada a la misión institucional, con un valor social y humano que brinda sentido al trabajo, por lo que el principio de sentido es tomado en cuenta desde las bases de la institución y, de forma coherente, la misión de PROMADE sigue la misma línea.

Desarrollo

El principio de desarrollo quiere decir que la organización brinda posibilidades a su personal para que, de manera continua, siga aprendiendo, capacitándose, ampliando sus competencias y creciendo en la institución.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

El personal de PROMADE tiene acceso a diferentes ofertas de capacitación, tanto las que ofrece la UNED a través del Centro de Capacitación en Educación a Distancia (CECED) como otras oportunidades de participación en congresos, seminarios, charlas, etc. Por ejemplo, solo en el 2023, personal de la DPMD, incluido de PROMADE, asistió a las siguientes capacitaciones en el ámbito formal:

- Aplicaciones del Diseño Universal para el aprendizaje (DUA) en el contexto de la Universidad Estatal a Distancia (UNED)
- Auditor Interno Norma en sistemas de gestión de la calidad según las normas ISO 9001:2015 (en proceso de contratación) (Salas, 2023).
- En PROMADE existe apertura al crecimiento profesional con el aprendizaje continuo, por medio de capacitaciones formales, trabajo colaborativo y participación en diferentes comisiones, y esto es precisamente lo que plantea el principio de desarrollo.

Responsabilidad social

Este principio tiene que ver con el compromiso activo de la institución con la comunidad, el medio ambiente, la educación, la cultura y la economía. La misión de la UNED dice lo siguiente:

La UNED generará impacto social mediante el desarrollo de un modelo educativo a distancia pertinente, actualizado, dinámico, flexible, inclusivo, a lo largo de la vida,

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

apoyado en el uso de diferentes medios de comunicación social, modernas tecnologías de información y comunicación, para construir respuestas innovadoras, generadoras de valor público de manera conjunta con todas las poblaciones estudiantiles y comunidades desde sus territorios. (UNED, 2023a, párr. 2)

Adicional al propósito de la UNED que se enfoca en democratizar la educación superior, en especial para aquellos sectores más desprotegidos, dando la oportunidad de movilidad social a la población en general, pero específicamente a grupos minoritarios, la UNED ha desarrollado diferentes proyectos de responsabilidad social a través de diversas instancias; una de ellas es la Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial, que ofrece formación y acompañamiento en temas de desarrollo económico (cursos libres en línea, servicios de apoyo académico, charlas y proyectos), educación ambiental, gestión local y emprendimiento, entre otros.

PROMADE, al estar encargado de la producción de los materiales didácticos escritos que se utilizarán en la oferta académica de la UNED, colabora directamente con la responsabilidad social de la institución al producir materiales para la vicerrectoría mencionada, en contacto con el beneficiario principal de su labor. A través de la aplicación de los ejes transversales de la institución en los materiales que se producen, puede tener incidencia directa en la concientización del estudiantado sobre este principio propuesto por Vãth et al. (2019).

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Conclusiones

La propuesta del *New Work* surgió con la preocupación de Frithjof Bergmann por la crisis del trabajo industrial y la automatización de labores en fábricas de Estados Unidos de Norteamérica; sin embargo, esta propuesta, adelantada en su tiempo, proponía un cambio en el propósito de trabajo; ya no solo como una fuente de ingreso, sino como una fuente de realización personal. Este artículo muestra, con análisis documental, un nuevo campo de aplicación de los principios que fueron postulados después por Váth et al. (2019) a partir del trabajo de Bergmann (2004): el entorno universitario costarricense, específicamente en la UNED.

Una serie de condiciones previas que enmarcan el trabajo de PROMADE colocan a su personal en escenarios positivos para concluir que se aplica el *New Work*; condiciones definidas por las características intrínsecas de una universidad pública, como su función social, las posibilidades de desarrollo debido al entorno educativo que permea la labor docente y una clara misión y visión que da sentido al trabajo en PROMADE. Por otro lado, la implementación del teletrabajo en el país y específicamente en las instituciones públicas, así como el hecho de que las tareas de las personas productoras académicas son teletrabajables, conducen a propiciar la libertad y la autorresponsabilidad. Lo anterior genera un ambiente para que el trabajo no solo sea una responsabilidad, sino también un medio de autorrealización, incidiendo positivamente en la calidad de las producciones de PROMADE.

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Si bien la propuesta del *New Work* incorpora aspectos que prometen mejorar la calidad de vida de quienes puedan desempeñarse en trabajos que cumplan con los cinco principios, como en el caso de PROMADE, la redistribución del poder que se propone en los principios del *New Work* no aborda los desequilibrios profundamente arraigados que se basan en género e identidad (Keils, 2025). Para que esta visión sea verdaderamente inclusiva, requiere la incorporación de políticas que reduzcan la carga sobre grupos en desventaja, de manera que se reconozcan diversas realidades de vida (por ejemplo, para quienes cumplen labores de cuidado en la familia).

La implementación de los principios del *New Work* de manera efectiva requiere nuevos marcos teóricos y prácticas de gestión, para las personas trabajadoras, que correspondan con estos principios (Alfes et al., 2022). En el caso de PROMADE, una evidencia de estas transformaciones es la redefinición de la evaluación de personal y las características de los informes de labores, centrados más en el cumplimiento de objetivos en plazos establecidos en los cronogramas de trabajo que en el cumplimiento de horarios.

Si bien el eje de este trabajo es contrastar las condiciones de trabajo de PROMADE con los principios del *New Work* debido a su enfoque filosófico centrado en el bienestar del individuo y no meramente en la mejora de la productividad, como lo han estudiado diferentes autores, las falencias detectadas en las nuevas formas de

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

trabajo (NWW) no son ajenas a la propuesta de Bergmann ni a la aplicación de estas condiciones en PROMADE, por lo que se recomienda, posterior al estudio teórico, ampliar la investigación en ese sentido.

Referencias

- Abrahão, A. do V., Aguiar, A. S., Araújo, A. C. de O. de M., y Paschoal, T. (2025). Dilemas da flexibilidade: como as novas formas de trabalho impactam a criatividade e inovação? *Gestão & Conexões - Management and Connections Journal*, 14(3), 131-152.
<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/47951>
- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, T. A., Cañibano, A., y Muratbekova-Touron, M. (2022). New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4361-4385.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2149151>
- Barboza-Robles, Y. y Peraza-Delgado, M. (2017). *Sistematización del proceso de producción de unidades didácticas de la UNED*. XVII Congreso internacional Innovación y Tecnología en Educación a Distancia.
https://www.uned.ac.cr/actividades/xviiconint/memoria/Docs/ponencias/eje_gestion_y_politicas_educativas_en_la_educacion_a_distancia/ponencia32/texto32.pdf

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

-
- Barrero, J. M., Bloom, N., y Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-50.
<https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Arbor.
- Bergmann, F. (2019). *New Work, new culture: Work we want and a culture that strengthen us*. Zero Books.
- Keils, A. (2025). New Work, Old Inequalities: A Feminist Deconstruction of the Image of the Future of New Work. *Journal of Futures Studies*, 29(3), 45-60.
<https://jfsdigital.org/2025-2/vol-29-no-3-march-2025/new-work-old-inequalities-a-feminist-deconstruction-of-the-image-of-the-future-of-new-work/>
- Oviedo, A. (2023). Teletrabajo en la UNED: Implementación y experiencia de 15 años. Programa de Producción de Materia Didáctica Escrita. Universidad Estatal a Distancia.
https://www.uned.ac.cr/ejecutiva/recursoshumanos/images/teletrabajo/docs/Teletrabajo_en_la_UNED.pdf
- Salas, I. (2023). *Informe final de gestión de la Dirección de Producción de Material Didáctico 2019-2023*.
- Teichert, M.A., Pospisil, R., Brugger, D.P. y Lödige, M. (2023). Future of Work: New Work as a Saviour. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(4) 442-467. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60388>

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

-
- UNED (2011). *Reglamento de la gestión académica de la UNED*. Centro de Información y Documentación Institucional (CIDREB).
- UNED (2020). *Manual procedimientos del Proceso de Producción de Materiales de la UNED*.
www.uned.ac.cr/docencia/images/cidreb/normas_y_procedimientos/docencia/Manual_proced_proc_produccion_materiales_didacticos_3_02_20.pdf
- UNED (2023a). *Misión, visión y funciones de la UNED*.
<https://www.uned.ac.cr/index.php/mision-y-vision>
- UNED (2023b). *Historia de PROMADE*.
https://www.uned.ac.cr/dpmd/promade/quienes-somos/historia-de-promade?utm_source=chatgpt.com
- UNED (2023c). *¿Quiénes somos?*
<https://www.uned.ac.cr/dpmd/promade/quienes-somos/mision-y-vision>
- UNED (2024a). *Gestión para la producción de material didáctico escrito (PUNED PROMADE 01)*.
www.uned.ac.cr/docencia/images/Normativa/PUNED_PROMADE_01_Gesti%C3%B3n_para_la_producci%C3%B3n_de_material_did%C3%A1ctico_escrito.pdf
- UNED (2024b). *Estatuto de Personal*.
www.uned.ac.cr/docencia/images/Normativa/Estatuto_de_Personal_16_abril_2024.pdf

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría de Docencia
Instituto de Gestión de la Calidad Académica
Área de Extensión y Divulgación
Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Väth, M., Soballa, A., y Gstöttner, A. (2019). New Work Charta. *Humanfy*.

<https://humanfy.de/new-work-charta/>

Widar, L., Heiden, M., Boman, E., y Wiitavaara, B. (2022). How is Telework Experienced in Academia? *Sustainability*, 14(10), 57-45.

<https://doi.org/10.3390/su14105745>

Nueva cultura del trabajo (New Work): Caso Programa de Producción de Material Didáctico Escrito de la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Mercedes Peraza-Delgado

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v17i1.6627>



Artículo protegido por licencia Creative Commons