

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO PARTICIPATIVO PARA LA CREACIÓN DE LA POLÍTICA DE INNOVACIÓN EN LA UNED

Cecilia Barrantes Ramírez¹

Maricruz Corrales Mora²

Elisa Delgado Moreira³

Marjorie Marchena Bustos⁴

Ana Iveth Rojas Morales⁵

Sócrates Salas Sánchez⁶

Marco Sánchez Mora⁷

Jenny Seas Tencio⁸

Guiselle Sevilla Vargas⁹

Resumen

Las universidades, como organizaciones sociales requieren transitar en un proceso de transformación que les permita repensar su quehacer y, alcanzar una mayor cercanía a las comunidades educativas, por medio del trabajo en sus áreas sustantivas.—La innovación, se constituye en este contexto, en un acicate para la educación superior; que invoca cambio y transformación profunda en lo que hace y en las formas, procesos y herramientas que emplea para lograrlo. Esta concepción de innovación va más allá de lo

¹Ingeniera Industrial, Licenciatura, Universidad de Costa Rica, cbarrantes@uned.ac.cr

² Doctora en Educación, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, moram@uned.ac.cr

³ Doctora en Educación, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, edelgado@uned.ac.cr

⁴ Máster Gestión de Turismo de la Naturaleza, Universidad Nacional de Costa Rica, mmarchena@uned.ac.cr

⁵ Máster en Administración de Empresas, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, anrojas@uned.ac.cr

⁶ Máster en Administración, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, ssalas@uned.ac.cr

⁷ Máster en Tecnología e Informática Educativa, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, msanchezm@uned.ac.cr

⁸ Doctora en Educación, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, jseas@uned.ac.cr

⁹ Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, gsevilla@uned.ac.cr

que se considera en estos días y en diferentes contextos, reducida al uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación. La necesidad de sistematizar y generar conocimiento que permitiera comprender y fortalecer las capacidades innovadoras en la UNED, propició que un grupo interdisciplinario, conformado por decisión abierta e individual de sus integrantes y, con representación de las distintas Vicerrectorías de la universidad, se organizara y conformara el Nodo de Innovación. Este grupo asumió la tarea de investigar el quehacer innovador de la institución y el estudio de distintos marcos de referencia teórico-conceptuales sobre la innovación y la organización para ofrecer a las autoridades universitarias y la comunidad educativa en general, un diseño de sistema de innovación particular orientado a la UNED; sustentado en la aprobación de una política institucional y su respectivo plan de implementación. Esta ponencia explica la sistematización diseñada especialmente por el Nodo de Innovación, en la definición de esa propuesta de la política de innovación como sistema y que desde el mes de julio del 2017, se encuentra en discusión dentro de dos comisiones del Consejo Universitario, con la intención de ser llevada y aprobada al seno del plenario de ese órgano político colegiado.

Palabras clave

Gestión de la innovación, política universitaria, sistematización de experiencia, proceso participativo.

Abstract

As social organizations, universities need to move in a process of transformation that allows them to rethink their work and, to reach a closer proximity to the educational communities, through work in their substantive areas. In this context, innovation constitutes an incentive for higher education, which invokes change and profound transformation in what it does and in the forms, processes and tools it employs to achieve it. This conception of innovation goes beyond what is considered these days and in different contexts, only reduced to the intensive use of information and communication technologies. The need to systematize and generate knowledge that allowed the

understanding and strengthening of innovative capacities in the UNED led to an interdisciplinary group, called Innovation Node, formed by an open and individual decision of its members and, with representation from the different Vice-rectories of the university. This group took on the task of investigating the innovative work of the institution and the study of different theoretical and conceptual frames of reference on innovation and organization in order to offer a design of a particular innovation system oriented to the UNED to university authorities and educational community, it based on the approval of an institutional policy and its respective implementation plan. This paper explains the systematization designed especially by the Innovation Node, in the definition of this proposal of innovation policy as a system. Since July 2017, this proposal is under discussion within two commissions of the University Council, with the Intention to be taken and approved.

Keywords

Innovation management, university policy, experience systematization, participative process.

1. Construcción de una propuesta de política institucional de innovación, punto de partida.

Repensar una institución o procurar su renovación se ha convertido actualmente en el diario vivir organizacional, como forma de prevalecer ante la competencia del mercado local y global, para alcanzar un estado más avanzado de desarrollo, aprendizaje y conectividad (De La Torre, 1998; Drucker, 1998; Bermúdez, et al., 2009; Schwab, 2014). En el caso de las instituciones de educación superior, esta renovación constante se ve motivada por la necesidad de cumplir, a cabalidad, con su función social y, de participar en la generación y construcción de conocimiento, en sus áreas de investigación y competencia.

En este contexto, la innovación se ha convertido en una herramienta o una especie de plataforma para pensar estratégicamente, con la que las organizaciones se moldean

desde una concepción sistémica (con sus respectivos ajustes); que hace posible avanzar sin la destrucción de la misma organización, sea esta empresarial, científica o educativa (De La Torre, 1998). Ante esto, la pregunta clave para las organizaciones es: *¿cómo innovar a partir de sus características y potencialidades?* Una posible respuesta a esa pregunta, la encontramos en Kotter (2012), quien afirma que la innovación, puede llegar a ser efectiva y trascender las usuales barreras del cambio, en el tanto se diseñe un método para alterar las viejas estrategias ancladas de la organización, se realice re-ingeniería de los procesos o se mejore la calidad de lo que se hace.

Para abordar este tema en la UNED, el Nodo de Innovación tomó como punto de partida, la identificación de la concepción que sobre este constructo se comparte en la institución; primero, en sus planes de desarrollo, y luego, en el personal que participa en proyectos considerados como innovadores.

El estudio exploratorio sobre la concepción de la innovación en la UNED, que contó con la participación de la población identificada como innovadora, permitió identificar y categorizar oportunidades de innovación con las que se pudiera dar respuesta a la pregunta antes señalada; y que es coherente con los planteamientos de Drucker (1998), hace casi dos décadas, quien formuló la interrogante de: *¿cómo innovar para lograr convertir a la innovación en eje de desarrollo y transformación de la institución?* Lo anterior, sin perder de vista que esta intención investigativa requería un planteamiento más completo, acorde con los retos contemporáneos de la sociedad, más diversa, pluricultural y globalizada; y de manera específica, para una institución de educación superior a distancia y benemérita como es la UNED.

Ese fue el desafío que asumió el Nodo de Innovación, con el respaldo y la ejecución sistematizada y colectiva del proyecto PROY0038, inscrito en la Vicerrectoría de Investigación (Corrales, 2013), a partir de la realización de varias etapas, que se describen más adelante, en el apartado de Metodología. El trabajo realizado permitió la construcción de una propuesta de política de innovación institucional para la UNED, que fue presentada recientemente, ante la comunidad académica y que se encuentra en

estudio por parte del Consejo Universitario, para determinar su aprobación e implementación.

El Nodo asume la innovación como motor de desarrollo institucional que plantea la necesidad de establecer mejoras para gestionar nuevas innovaciones en un proceso dialéctico que está en constante devenir. En esta dinámica, la innovación se convertirá, indudablemente, en ese motor que va a dinamizar el desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional, en los procesos sustantivos de la UNED.

Aunado a ello, se espera que este motor de desarrollo institucional replique su impacto en la sociedad costarricense; porque si se desea fortalecer la posición de la Universidad asumida como una institución innovadora, pilar de la educación y la cultura, inexorablemente será indispensable que se repiensen sus procesos y productos.

Precisamente, ahí reside la importancia que como institución de educación superior debe asumir la UNED, como derrotero de modelo de gestión organizacional que vea en los procesos de innovación, la posibilidad de reinventarse y mejorar su quehacer cada día.

2. Marco contextual, base de la propuesta.

La innovación puede ser un proceso orientado a varias actividades: educativas, productivas, sociales, administrativas, políticas, tecnológicas y científicas; entre otras. La orientación con la que se le invoque, promueva y desarrolle, depende de la misión organizacional. En razón de lo anterior, es que la misión de la UNED (UNED, Febrero 2004) sea lo que primero se considere para desarrollar el marco contextual de la política de innovación, la cual a la letra dice:

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. Para ello, hace uso de los diversos medios tecnológicos que permiten la interactividad, el aprendizaje independiente y una formación humanista, crítica, creativa y de compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

La UNED se compromete con la excelencia académica, el desarrollo de la cultura, la ciencia, el arte y los derechos humanos para la construcción de una sociedad justa y una cultura de paz.” (p. 7)

Además, el último Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 (UNED, Junio 2011) definió la innovación como: “... proceso que permite el mejoramiento continuo del quehacer universitario y sus resultados a partir de la investigación, la generación y aplicación del conocimiento” (p. 41).

Como puede apreciarse, para la UNED, la naturaleza de institución universitaria a distancia, le confirió desde sus orígenes, una particularidad distintiva que está estrechamente ligada al uso intensivo de tecnologías de la información y comunicación, y que, por tanto, le confiere por antonomasia, un carácter innovador tecno-educativo.

Por la vinculación que la UNED tiene con distintas comunidades socioculturales posee un extraordinario potencial para diferenciar o especificar las necesidades poblacionales, lo que la impulsa a buscar nuevas formas de las experiencias educativas y el estudio sobre cómo se aprende. Es por este razonamiento, que se piensa que la innovación educativa debe ser vista y desarrollada desde la base epistémica de la educación misma y a partir de allí, incluir otros ámbitos.

Por su modelo de educación a distancia, la UNED ha trabajado con la relación educación-tecnología durante décadas y en diferentes ámbitos del conocimiento; para expandirse en diferentes áreas geográficas y brindar formación, capacitación, investigación y difusión cultural mediadas tecnológicamente. En sí, como parte de su naturaleza, la institución lleva en su interior el reto permanente de hallar nuevas formas y más pertinentes, para utilizar las tecnologías emergentes de la información y comunicación, como instrumentos y herramientas que propicien y amplíen el conocimiento.

Finalmente, dada la investidura de institución benemérita, pública y de universidad a distancia; como defensora de los valores de solidaridad y equidad, mediante procesos multi y transdisciplinarios, de inclusión y bienestar, a través del mejoramiento de relaciones con la sociedad; así como por su posición bio-céntrica y participación en los

procesos de empoderamiento de grupos o comunidades, es que la UNED tiene el deber de hacer posible una innovación socio-bio-energética ambiental, caracterizada bajo el signo de los cambios de una lógica social y comunitaria, respetuosa del ambiente, local, nacional o internacional. En síntesis, se concibe la innovación como todo proceso educativo continuo, que agentes o actores (como funcionarios, estudiantes, instancias, grupos, redes y comunidades vinculadas con la institución) producen para el desarrollo del modelo educativo a distancia y de sus objetivos institucionales. Además, se identifican como procesos y productos innovadores de la UNED; la innovación educativa, la tecnológica-educativa y la socio-bio-energética-ambiental.

3. Fundamentación teórica

En el plano internacional, la innovación es vista mayormente como pilar o motor para el crecimiento y cambio cualitativo de las economías en desarrollo, relacionándola con competencias de emprendimiento y aplicaciones diversas de las tecnologías de la información y comunicación, investigación para el desarrollo en general y, para aportar valor agregado en la venta de servicios y a los productos comerciales. La OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005) ha sido uno de los organismos que por más de cinco décadas ha monitoreado la ciencia, tecnología e innovación como temas de estudio. Ha procurado comprender el impacto y promover la incorporación de estos en las diferentes economías del orbe, a partir de diferentes enfoques: la innovación en la ciencia, tecnología e industria; la investigación y gestión del conocimiento para la innovación; y más recientemente, el sector público de la innovación y gobierno digital.

Si se toma a la innovación como una función básica organizacional, requiere de incentivos y recursos, guiar la dirección en las búsquedas oportunas y pertinentes, reconocer el potencial para innovar, así como facilitar el intercambio de la información y el conocimiento (Johnson, 2001).

Luego de una revisión de literatura referente a la innovación y su enfoque en organizaciones distintas (De La Torre, 1998; Drucker, 1998; OECD, 2005; Altback et al.,

2009; Bermúdez et al., 2009; Alba, 2009; Dron, 2014), se asume para la UNED, la definición de Alba (2009), que a la letra dice: “la innovación es todo cambio basado en conocimiento que genera valor” (p. 43). Esta definición se considera de mayor pertinencia dado que concibe la innovación como un proceso, que se deriva del conocimiento y que está orientado hacia metas específicas, características que son esenciales y totalmente pertinentes para la UNED.

La definición de Alba permite entender el qué o la vía de la innovación (refiriéndose al cambio que provoca), el cómo o la base (mediante el conocimiento) y el por qué o la meta (referente al hecho de trascender o generar algún valor).

La definición de innovación antes señalada, coincide plenamente con la especificada en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 de la UNED, que remite al concepto de proceso continuo de mejoramiento del quehacer universitario mediante la investigación y gestión del conocimiento.

Es también una definición complementaria, de lo que expresaron grupos innovadores en el diagnóstico institucional realizado y considerado para la construcción de esta propuesta: la innovación se determina por el contexto en donde se desarrolla o aplica, es relativa a los recursos existentes, sirve para mejorar procesos que deben ser continuos o constantes, e impacta positivamente a la organización transformando su quehacer (Corrales et al., 2016).

Aunado a lo anterior, se integra en la definición de la política, el sentido amplio del concepto de innovación y la visión de sistema de Alba (2009), en la que se reconocen cuatro fuentes básicas, desde donde surgen los posibles tipos de innovación de una organización. Estas fuentes son: a) la innovación en el capital humano y su propia organización; b) los productos y servicios que ofrece a la comunidad que atiende; c) todo proceso institucional y; d) los vínculos y relaciones que la organización establece y mantiene.

Adicionalmente hay que considerar que un proceso es el desarrollo de una acción continua, en una dirección predeterminada y con un propósito definido, que no responde solo a una situación aislada ni a una serie de tareas relacionadas, porque todo proceso

tiene una finalidad y contribución que debe aportar al sistema donde reside (López, 2011) y que una política es considerada como “...decisiones orientadoras que influyen en los procesos que desarrolla un organismo social o área determinada, en forma coherente y consistente... derivan de una visión clara de la naturaleza institucional” (D’Alton, 2011, párr.1).

Sumado a lo anterior, es importante destacar que en la construcción de esta propuesta se ha cumplido a cabalidad con lo señalado por los Lineamientos de Política Institucional 2015-2019 (UNED, 2015) para el desarrollo de la UNED, que indica:

... las autoridades de la Universidad, empezando por el Consejo Universitario, el Rector y el Consejo de Rectoría, deberán promover un proceso de debate y reflexión, amplio, participativo y permanente, con implicación de todas las funcionarios y funcionarios y del estudiantado y sus organizaciones, alrededor del proyecto universitario que ha de identificar y guiar a la UNED, entendiendo por tal proyecto una representación teórico-conceptual, clara y coherente, de la organización, las grandes responsabilidades, las funciones principales y el lugar de la UNED en los marcos de la sociedad costarricense y del mundo actual. (L168, p. 104)

4. Metodología implementada en la construcción participativa de la política

La experiencia desarrollada se realiza a partir de las siguientes etapas:

Conceptual: Conformación del Nodo de Innovación y definición de la forma de trabajo, a la par de definiciones conceptuales de la innovación, diferencias institucionales y pertinencia para la educación superior a distancia.

Diagnóstico institucional de la innovación: Identificación y divulgación de experiencias innovadoras grupales, con resultados reconocidos por la comunidad universitaria. Con el diagnóstico se pretendió determinar el conocimiento sobre innovación de esos grupos, visibilizar los intereses, demandas y necesidades diferenciadas, e identificar esquemas de trabajo y sus implicaciones en las decisiones

institucionales. El trabajo de consulta fue realizado por medio de una entrevista estructurada, siguiendo pautas de rigurosidad científica de enfoque cualitativo.

Población y muestra: En el estudio participaron diez grupos, seleccionados a partir de los siguientes criterios: relación con experiencias innovadoras para la UNED, proceso sostenido al menos por un año, que fuera identificable por la comunidad universitaria y que estuviera dentro de la representatividad de los tipos de innovación.

Instrumentos y su validación: Se utilizó una entrevista estructurada a profundidad. El instrumento tuvo una revisión filológica y una doble validación previa a su aplicación. La primera validación fue realizada por expertos reconocidos en el ecosistema nacional de investigación e innovación (externos a la UNED) y, la segunda, por los miembros del Nodo de Innovación, con el fin de verificar la comprensión de las preguntas y definir una aproximación del tiempo necesario en la aplicación del instrumento.

Análisis. Los resultados se analizaron empleando la herramienta Atlas.ti, siguiendo una codificación abierta y la siguiente, en forma específica.

Diseño y gestión asistida de experiencias innovadoras: Se diseñó y ejecutó el concurso INSPIRA en el año 2014, para estimular la generación de proyectos innovadores en las tres categorías identificadas como educativa, tecnológica-educativa y social. Los equipos ganadores fueron beneficiados con recursos financieros para la ejecución de sus proyectos y contaron con el acompañamiento del Nodo de Innovación.

Construcción del sistema de innovación de la UNED: Este trabajo requirió el análisis de datos sobre experiencias y aspiraciones acerca de la innovación, dentro y fuera de la UNED; así como, el análisis desde el pensamiento de la educación a distancia, la teoría de sistemas y la gestión organizacional. A partir de lo anterior, se identificaron y analizaron los posibles componentes, relaciones, funciones y productos de un sistema de innovación como estrategia de desarrollo sostenible para la UNED.

Propuesta de una política institucional de innovación: En la elaboración de la política, se utilizó una guía de la Federación Iberoamericana del Ombudsman, quienes con el acompañamiento de Cooperación Alemana (FIO, 2014), propusieron un Manual para la formulación de políticas institucionales. Esta guía se utilizó debido a la afinidad

con el trabajo que el Nodo de Innovación venía desarrollando y con base en ello, se formuló la política con la siguiente estructura: a) marco general o de referencia para la política, b) objetivo de la política, c) líneas estratégicas, d) monitoreo y evaluación, e) plan de implementación y f) metodología.

Evaluación y validación de la política.

Esta etapa siguió un proceso lento, pero riguroso que posibilitara la participación activa de la comunidad unediana y de diferentes instancias de la organización para su revisión y recolección de insumos. Dicho proceso se representa en la Figura 1.



Figura 1: Actividades realizadas por el Nodo de Innovación para presentación de la propuesta.

5. Logros alcanzados

Además de la elaboración y validación de la política para el desarrollo de la innovación en la UNED; como resultado de la experiencia, se obtuvieron los siguientes logros:

- Sistematización de la experiencia de diez proyectos con iniciativas innovadoras ejecutadas por funcionarios de la UNED.
- Diseño, programación y puesta en marcha del concurso Inspira 2014, para el fomento de proyectos de investigación con ideas innovadoras.
- Implementación de una estrategia de comunicación y divulgación de avances y resultados del sistema de innovación, con el uso de herramientas de apoyo (correo, blog y diseño del logo, entre otros), accesible a la comunidad.

- El lanzamiento del Nodo de innovación (20 de junio del 2016), con la participación del experto internacional Dr. Ricardo Valenzuela, Director del Doctorado en Innovación y Tecnología Educativa del TEC de Monterrey (México).
- Validación de un método de trabajo, participativo e interdisciplinario, inclusivo y consultivo, realizado en diversos escenarios dentro de la universidad.
- El respaldo de acuerdos tomados en los consejos de las Vicerrectorías de Investigación y de Planificación.
- Formulación de líneas estratégicas o de acción y la construcción de indicadores para el seguimiento de diversos componentes del sistema de innovación.
- Producción de dos artículos en revistas indexadas, el primero en la Revista Innovaciones Educativas (sobre los tipos de innovación) y el segundo en la Revista Posgrado y Sociedad (sobre la creación del sistema).
- La presentación de la propuesta de la política de innovación, en el VII Foro Internacional de Innovación Universitaria (FIIU), en Vigo España, del 12 al 14 de julio del 2017.

6. Análisis de la experiencia

De manera muy concisa, se puede afirmar que la experiencia desarrollada por el Nodo de Innovación ha sido enriquecedora, tanto de forma individual como colectiva, pues rompe con el esquema tradicional del trabajo en grupo, para constituirse en una red colaborativa promovida por un interés común de sus miembros.

La participación de funcionarios que ejecutan proyectos innovadores y el seguimiento de su labor innovadora fue un proceso académico de gran valor. Seguido de ello, la organización del concurso INSPIRA, apoyado por la Vicerrectoría de Investigación, y sus productos que sirvieron para la construcción de aprendizajes, la motivación y divulgación del tema y el reconocimiento a las personas innovadoras. Las actividades conducentes a la sistematización de la experiencia con proyectos e iniciativas innovadoras, ejecutadas por funcionarios de la UNED, coadyuvaron a la reflexión, el análisis y el desarrollo del

concepto de innovación. De esta manera, todas las personas participantes en el proceso construyeron aprendizajes en torno al tema, desde sus propios saberes y experiencias.

Por otro lado, la experiencia permitió la construcción de una política institucional, con participación de la comunidad universitaria y la colaboración externa, rompiendo la tradición de desarrollo desde los mandos o autoridades superiores.

7. Aportes de la experiencia

A manera de síntesis, fuera de los resultados obtenidos con la experiencia, se considera que la metodología de trabajo seguida, es uno de los principales aportes para la consolidación del trabajo y la innovación. La conformación del equipo se realizó mediante una invitación abierta de la coordinadora a funcionarios de diferentes unidades de la universidad, con el fin de participar en el proceso de pensar la innovación como objeto de estudio. Las personas que mostraron interés en el tema se fueron incorporando, y con el paso del tiempo se fue consolidando un equipo con alto grado de motivación, interés, respeto e identificación con el tema. La permanencia y participación, desde un inicio, fue libre y los miembros del Nodo pueden ingresar y salir en cualquier momento, y todos los funcionarios de la universidad son bienvenidos. Este tipo de convocatoria ha permitido que se logre una auténtica dinámica de trabajo en red, en el que todos los miembros aportan desde su formación, sus experiencias de trabajo, sus vivencias, aptitudes, capacidades e intereses, y con ello, enriquecen el trabajo en grupo.

Esta propuesta de trabajo ha resultado de gran ayuda para lograr el objetivo más reciente de crear una propuesta de política institucional. Esto debido a que, al trabajo en red y a los diversos aportes de la comunidad universitaria, en los diferentes momentos de consulta y divulgación, logran conformar propuestas más integrales, con los puntos de vista de gran variedad de los actores del contexto universitario.

Finalmente, de manera respetuosa se recomienda tomar en cuenta este método de trabajo, para la creación de otras propuestas de política institucional, debido al valor de su carácter participativo e integrador.

8. Referencias

- Alba, M. (2009). *I-empresarios*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Bermúdez, J. C., López, S., Carrillo, M. A, Segura, G. Agüero, D., Vargas, M., Aguilar, G., Chinchilla, A. y Ramírez, H. (2009). *Dinámicas de la innovación en las instancias del sector público de nivel político del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de Costa Rica*. Heredia, Costa Rica: Escuela de Relaciones Internacionales, Universidad Nacional.
- Corrales, M. (Agosto, 2013). Proy0038-2013. *Proyecto nodo. Innovación universitaria a distancia. Cómo aprender a diseñar los procesos de innovación*. Inscrito en la Vicerrectoría de Investigación, Universidad Estatal a Distancia (UNED). San José, Costa Rica.
- Corrales, M. (Diciembre 2014). Innovación universitaria en la UNED. *Revista Innovaciones Educativas*, 16(21), pp. 73-83, San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Corrales, M., Rojas, A. I., Delgado, E., Seas, J. y Sánchez, M. (2016). La innovación en la UNED de Costa Rica: construcción de una visión sistémica. *Revista Posgrado y Sociedad*, 12(2). San José: Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de: <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/posgrado/article/view/1627>
- D'Alton, C. (2011). Las políticas académicas en la UNED. En IV Congreso Universitario de la UNED: Innovaciones en la gestión académica del modelo educativo de la UNED. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.uned.ac.cr/ivcongreso/conferencias/conf02.shtml>
- De la Torre, S. (1998). *Cómo innovar en los centros educativos. Estudio de casos*. Barcelona, España: Escuela Española.
- Dron, J. (2014). Innovation and change: Changing how we change. En Zawachi-Richter, O. y Anderson, T. (2014) (Eds.) *Online Distance Education. Towards a research agenda*, pp. 237-265, Athabasca, Canada: AU Press.

- Drucker, P. F. (Noviembre-Diciembre, 1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, pp. 3-8, MA, EE.UU: Harvard reprint 98604.
- Federación Iberoamericana del Ombudsman. (2014). *Manual para la formulación de políticas institucionales de género*. Managua, Nicaragua: Crea Comunicaciones.
- Johnson, A. (2001). Functions in innovation system approaches. [Ponencia]. En Nelson and Winter Conference, realizada del 12 al 15 de junio del 2001. Aalborg, Suecia. Recuperada en http://www.druid.dk/conferences/nw/paper1/a_johnson.pdf
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, EE.UU.: Harvard Business Review Press.
- López, R. (2011). *Inteligencia sistémica. Fundamental para el éxito*. México: Trillas.
- Organization for Economic Co-operation and Development – OECD (2005). The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo Manual. Eurostat Commission.
- Schwab, K. (2014) (Ed.). *The global competitiveness report 2014-2015. Insight report*. Suiza: World Economic Forum.
- Universidad Estatal a Distancia - UNED (20 de febrero del 2015). Lineamientos de política institucional 2015-2019. Aprobados en sesión 094-2015, Art. I, celebrada el 2 de febrero del 2015, en la Asamblea Universitaria de la UNED. San José, Costa Rica.
- Universidad Estatal a Distancia. (Febrero 2004). Misión y visión de la UNED. Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos – CIDREB. San José, Costa Rica: Talleres gráficos de la EUNED.
- Universidad Estatal a Distancia. (Junio 2011). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015: Para el fortalecimiento de la educación a distancia. Aprobado por el Consejo Universitario, sesión 2101-2011. San José, Costa Rica: Vicerrectoría de Planificación de la UNED.