

# Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia, FUNDEPREDI

## Planificación Estratégica 2024-2028

Dra. Lilly Cheng  
Delegada Ejecutiva

### Introducción

La Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia, FUNDEPREDI, es la Fundación de la UNED y su área de trabajo consiste en la gestión administrativa y financiera de los proyectos y actividades de vinculación remunerada externa que llevan a cabo las unidades académicas de la UNED.

La Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la educación a distancia, FUNDEPREDI es una entidad privada, sin fines de lucro y está concebida en su Acta Constitutiva<sup>1</sup> como un medio para el desarrollo institucional de la UNED por lo que su actividad, en correspondencia con sus objetivos fundacionales está en función de apoyar, promover y facilitar la gestión de los proyectos académicos a partir de las actividades de vínculo remunerado de la UNED.

La FUNDEPREDI tiene una Junta Administradora, que es la máxima autoridad administrativa de la Fundación y estará integrada por cinco miembros: tres de ellos representantes de la Universidad Estatal a Distancia, quienes serán nombrados de conformidad con su Estatuto Orgánico vigente. Los dos restantes se componen de un representante del Poder Ejecutivo y un representante de la Municipalidad del Cantón de Montes de Oca.

El marco jurídico en el que regula a la FUNDEPREDI es el siguiente:

- Ley N° 7169 de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico
- Ley No.5338 de Fundaciones
- Convenio Marco entre la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y la Fundación de la Universidad Estatal a Distancia (FUNDEPREDI) aprobado por el Consejo Universitario.
- Reglamento de Vinculación remunerada de la Universidad Estatal a Distancia con el sector externo aprobado por el Consejo Universitario.
- MH-ACP-DIR-0001-2023. Lineamientos para las contrataciones efectuadas por los sujetos privados cuando no aplique la Ley General de Contratación Pública No.9986.

---

<sup>1</sup> En la escritura No.89 del 25 de mayo de 2000, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) con fundamento en las leyes 5338 (Ley de Fundaciones) y 7169 (Ley Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico) constituyó la Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia, en adelante denominada FUNDEPREDI.

- R-DC-00010-2023. Normas para el control de fondos y actividades públicos que son custodiados o administrados por sujetos privados emitidos por la Contraloría General de la República.

### Misión<sup>2</sup>:

FUNDEPREDI es una entidad privada de utilidad pública y sin fines de lucro que tiene como propósito facilitar la gestión y la búsqueda de financiamiento para promover el desarrollo de la investigación, la docencia, la extensión y la prestación de servicios vinculados con las actividades de la UNED.

### Visión<sup>3</sup>:

Ser una herramienta para el desarrollo y promoción institucional, que coadyuva al cumplimiento de la misión, los principios, los fines y las funciones de la UNED, posibilitando la existencia de condiciones ágiles, flexibles y expeditas en la gestión de recursos para el apoyo del desarrollo de la investigación, la docencia y la extensión, así como los servicios asociados a dichas actividades universitarias.

### El objetivo general de la FUNDEPREDI:

“Coadyuvar al cumplimiento de la misión y fines de la Universidad Estatal a Distancia, facilitando condiciones ágiles en la gestión de proyectos/programas y actividades universitarias ligadas a la investigación, docencia, extensión y desarrollo tecnológico con entes del sector nacional e internacional”.

### Organigrama



<sup>2</sup> Misión inspirada en el acta constitutiva de la Fundación de la Universidad Estatal a Distancia para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia. Escritura No.89 del 25 de mayo del 2000. Tomado de VP40-2007 Propuesta de marco estratégico para la implementación de operaciones en Fundepredi.

<sup>3</sup> Tomado de VP40-2007 Propuesta de marco estratégico para la implementación de operaciones en Fundepredi.

### **Factores Claves de éxito:**

- Relevancia de los servicios de FUNDEPREDI para la UNED
- Comunicación con las dependencias de la UNED
- Canalización de proyectos UNED a través de FUNDEPREDI
- Calidad del servicio a los proyectistas y clientes
- Gestión eficiente
- Innovación en los productos y servicios ofrecidos
- Equipo de trabajo comprometido con la FUNDEPREDI

### **Indicadores**

- Cantidad de proyectos gestionados a través de FUNDEPREDI
- Nivel de satisfacción del servicio brindado por parte de los/as usuarios/as
- Cantidad de recursos económicos generados por la FUNDEPREDI producto de la gestión administrativa de proyectos y servicios
- Cantidad de cartas de entendimiento entre UNED y FUNDEPREDI
- Cantidad de contratos con instituciones, empresas y organizaciones internacionales.
- Cantidad de productos y servicios innovadores
- Nivel de motivación y productividad del equipo de trabajo de FUNDEPREDI

## **1. Marco estratégico**

El marco estratégico de la FUNDEPREDI se encuentra definido a través de los valores, la misión, la visión y los factores críticos de éxito<sup>4</sup>.

### **Valores:**

Los valores de la FUNDEPREDI contemplan:

Compromiso: Responsabilidad con nuestros usuarios para brindarles la atención pertinente que garantice el cumplimiento de los servicios ofrecidos.

Eficiencia y eficacia: Logro de los objetivos en forma ágil y optimizando los recursos.

Creatividad: Capacidad para mantenerse a la vanguardia mediante propuestas innovadoras.

Comunicación: Intercambio permanente de opiniones, criterios y sentimientos con el fin de mantener un clima de confianza y mejora continua.

Integridad: Transparencia en los procesos de gestión.

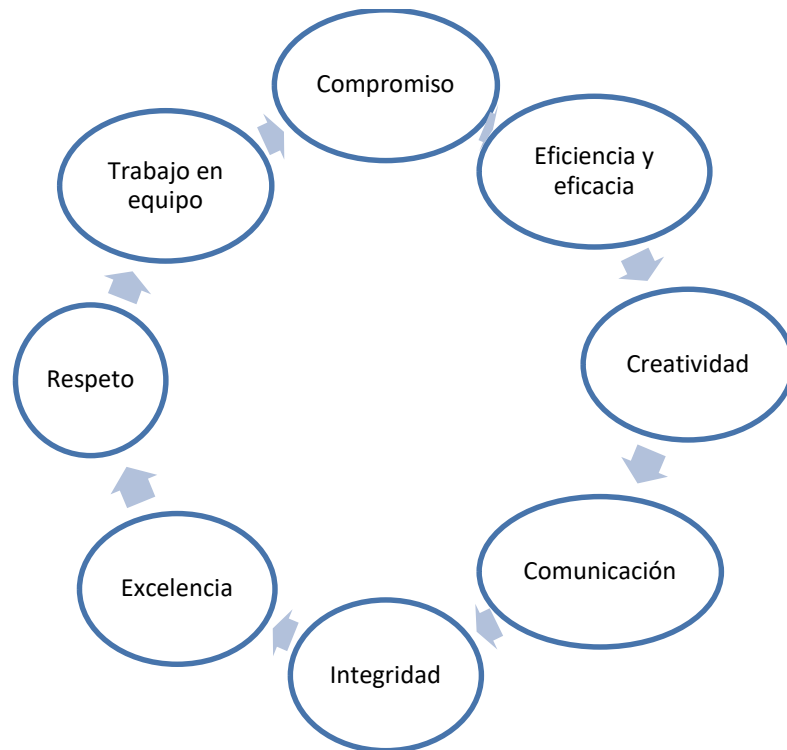
---

<sup>4</sup> Se utilizó para la elaboración del presente Plan el documento: Planificación Estratégica: ¿cómo elaborar un Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional? Autor: Juan Carlos Parreaguirre, setiembre 2006.

Excelencia: Capacidad para mejorar continuamente y con calidad para la consecución de los objetivos.

Respeto: Valorar a los demás, acatar y considerar su autoridad.

Trabajo en equipo: Esfuerzos conjuntos para el logro de los objetivos y metas.



## 2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

### Fortalezas:

- Posicionamiento de la UNED en la sociedad costarricense.
- Convenio marco entre la Fundación y la UNED.
- Existencia de un Reglamento de vinculación externa remunerada de la UNED y del Convenio marco Fundepredi-UNED.
- Experiencia acumulada en la gestión administrativa y financiera de proyectos durante más de 20 años.
- Infraestructura adecuada en términos de espacio físico en la oficina y sistemas informáticos permiten mejora en el servicio.
- Existencia de un Reglamento de la Asamblea General de la FUNDEPREDI (Consejo Universitario) y Reglamento Orgánico de la FUNDEPREDI.

**Oportunidades:**

- Participación en el sistema de compras públicas SICOP que permite participar como oferente de licitaciones.
- Vinculación con la Dirección de Internacionalización y Convenios para la participación en proyectos de cooperación a nivel nacional e internacional.
- Participación de la Fundación en la Comisión Institucional de Proyectos de la UNED.
- Iniciativas de las unidades académicas, investigación y otras dependencias son de interés de instituciones públicas, organizaciones, empresas y público en general.
- Alianzas estratégicas
- Creciente interés de instituciones públicas y ONG's en gestionar proyectos académicos, investigación y extensión a través de la fundación.

**Debilidades:**

- Presupuesto condicionado a la cantidad de proyectos - ingresos generados por el cobro del 10% sobre los ingresos de los proyectos.
- Falta de articulación con distintas dependencias de la UNED (por ejemplo: oficina de registro, sistemas, oficina jurídica).
- Pérdida de quorum estructural por cambios en miembros de la Junta Administradora limitan la toma de decisiones.
- Falta de experiencia de profesionales de la UNED en formulación de proyectos.
- Limitaciones del personal académico de la UNED para participar en proyectos debido a las cargas de trabajo.

**Amenazas:**

- Incremento de competencia en cursos y actividades virtuales a partir de pandemia mundial Covid 19.
- Competencia con otras fundaciones universitarias y organizaciones privadas.
- Situación económica que limita la disponibilidad de los recursos por parte de organismos cooperantes e instituciones públicas que adquieren los servicios.
- Debilidad en la instrumentación legal que proteja el quehacer de la fundación, lo cual puede crear una exposición mediática negativa de la fundación y la UNED.
- La inteligencia artificial puede constituirse en una oportunidad o amenaza en los procesos administrativos y académicos.

### **3. Objetivos período: 2024-2028**

#### **Objetivo general:**

- Lograr el crecimiento económico de la Fundación a través del servicio de gestión administrativa y financiera de proyectos y servicios ofrecidos por diferentes instancias de la UNED.

#### **Objetivos específicos:**

- Mantener la gestión de los proyectos que se encuentran inscritos actualmente.
- Incrementar la cantidad de proyectos y ventas de servicios que requieren servicio de gestión administrativa y financiera de la Fundación, entre un 10% a un 15% anual.
- Liquidar los proyectos que han finalizado.
- Fortalecer la administración ágil, oportuna y responsable de recursos financieros para la ejecución de proyectos.
- Proyectar el quehacer de la Fundación a nivel interno de la UNED y a nivel externo.
- Continuar incrementando la capacidad instalada y automatización de operaciones de la Fundación para mejorar y ampliar sus servicios.
- Revisar y actualizar los manuales de procedimientos, así como otros reglamentos de la Fundación.
- Actualizar el Manual de Puestos y capacitar al personal de la Fundación en temas relacionados con el puesto que desempeñan.
- Realizar intercambios con las otras Fundaciones Universitarias y enriquecer el quehacer de la Fundación con mejores prácticas en el aspecto legal, organización y sistemas contables e informáticos.
- Fortalecer el control interno de la organización.
- Coordinar acciones con la Dirección de Internacionalización y Convenios para la búsqueda de nuevos proyectos para la UNED.
- Fortalecer la cultura organizacional de la Fundepredi con los siguientes valores: compromiso, eficiencia y eficacia, creatividad, comunicación, integridad, respeto, excelencia y trabajo en equipo.

## Matriz de Plan Estratégico

Modernización del aparato administrativo	Desarrollo del personal de FUNDEPREDI	Desarrollo tecnológico e infraestructura	Proyectistas
Actualización de procedimientos de la Fundación (procedimientos operativos, administrativos, financiero-contables y de proyectos) Fortalecimiento del Control Interno.	Selección de nuevo personal Capacitación en temas laborales, utilización de aplicaciones informáticas, servicio al cliente Capacitación en contabilidad y normas de control interno	Actualización del software ERP - ODOO Renovación del equipo tecnológico de la Fundación Evaluación del sitio web de la Fundación Remodelación del espacio físico de trabajo Revisión del modelo de teletrabajo y trabajo en casa.	Divulgación del quehacer de la Fundación a la UNED. Divulgación de los procedimientos de la Fundación a los proyectistas

### 4. Objetivos, Metas, Unidad de medida y Responsables

Objetivos	Estrategia	Acciones clave	Metas	Unidad de medida	Recursos	Plazo	Responsable
Incrementar la cantidad de proyectos y ventas de servicios entre un 10% al 15%	Realizar divulgación del quehacer de la Fundación a la comunidad universitaria.	Establecer comunicación con la DIC para identificar alianzas estratégicas y concursos de fondos.	De 6 a 10 proyectos nuevos al año	Cantidad de proyectos nuevos	Equipo de apoyo a proyectos	Anual	Delegada Ejecutiva y Encargado de atención proyectos
Fortalecer la administración ágil y oportuna de recursos financieros	Automatizar procesos clave área de gestión de proyectos, nóminas, ingresos y gastos.	Capacitar al personal en la versión 16 del sistema OdoO.	Trámites al día (planilla, proveedores, facturación e inversiones)	Estado de cuenta por proyecto mensual. Estados financieros mensuales actualizados	Software Ooo Presupuesto de capacitación	Anual	Asistentes administrativas Contador

			Estados financieros al 10 del mes siguiente	Informe de auditoría			
Proyectar el quehacer de la Fundación a nivel de la UNED y a nivel externo.	Establecer canal de comunicación con personal clave de la UNED  Fortalecer comunicación con instancias de la UNED para mejor colaboración en gestión de proyectos UNED.	Organizar actividades para informar sobre proyectos, logros y anuncios.	De 4 a 6 actividades de divulgación del quehacer de la Fundación	Cantidad de talleres Cantidad de reuniones Cantidad de anuncios por redes sociales Cantidad de proyectos remitidos por la DIC	Equipo de comunicación	Anual	Delegada Ejecutiva Encargado de proyectos Dirección Internacionalización y Convenios
Mejorar la capacidad instalada a la Fundación	Determinar necesidades actuales a nivel infraestructura, tecnología, talento humano.	Realizar un diagnóstico de la capacidad instalada actual	Estado de situación del espacio físico, equipo, sistemas informáticos.	Documento diagnóstico	Instalaciones, equipo informático.	Anual	Junta Administradora y Delegada Ejecutiva
Actualizar los manuales de procedimientos	Identificar los manuales actuales e identificar los que requieren cambios.	Dar instrucción a cada encargado de área para que aporte insumos a los manuales	Manuales de procedimientos administrativo, financiero, contable y de proyectos actualizado	Cantidad de manuales de procedimientos actualizados	Manuales en el sistema de gestión documental	Anual	Asistentes administrativos y Delegada Ejecutiva



Capacitar al personal de la Fundación	Identificación de necesidades de capacitación	Realizar cronograma de actividades de capacitación del personal	Al menos 3 actividades de capacitación para el personal	Cantidad de talleres y actividades de capacitación	Plataforma de capacitación en Moodle y Odo	Anual	Delegada Ejecutiva
Presentar el Plan Estratégico 2024-2028	Solicitar la incorporación del Plan en las sesiones de la Junta Administradora	Realizar una sesión de trabajo con la Junta para obtener realimentación y aprobación	Aprobación del Plan Estratégico por parte de la Junta Administradora	Plan Estratégico Aprobado		Anual	Presidente de la Junta Delegada Ejecutiva

## 5. Perspectivas 2024-2028

Pese a que los años 2020, 2021 y 2022 han sido años inestables por la situación mundial de la pandemia COVID 19, y su repercusión en la condición económica y social del país, el propósito de trabajo con los proyectistas consistirá en adaptarse a las circunstancias con el fin de poder mantener las actividades. En el caso de las actividades de capacitación en línea y proyectos es necesario fortalecerlas.

Se considera importante llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Revisión de la estructura organizativa de la FUNDEPREDI y del espacio físico para hacer frente al crecimiento.
2. Definición de lineamientos y procedimientos relacionados con el Reglamento para la Vinculación Remunerada de la Universidad Estatal a Distancia con el Sector Externo.
3. Comunicación con otras fundaciones universitarias para intercambio de experiencias.

## 6. Propuesta de utilización de recursos e inversiones para el período 2024

En el caso de los recursos de FUNDEPREDI se propone utilizar los fondos con el fin de fortalecer organizativamente la fundación en términos de infraestructura tecnológica (actualización de equipos, adquisición de un servidor y mantenimiento de oficinas) y

reforzamiento de la estructura organizativa (contratación de personal administrativo y auditoría interna).

## **7. Consideraciones sobre futuros escenarios**

- El crecimiento de la FUNDEPREDI depende de un incremento en proyectos, debido a que será posible optimizar el recurso humano disponible, así como atender más proyectos.
- El crecimiento basado en proyectos de ventas de servicios individuales podría generar una saturación de trabajo operativo que podría traducirse en un incremento de gastos al tener que contratar más personal.
- El fondo de capital semilla para nuevos proyectos debe ser autosostenible.
- La situación económica del país influirá en las captaciones de recursos provenientes de ventas de servicios a instituciones públicas, pues se prevé una disminución en términos presupuestarios destinados a actividades de capacitación.
- La definición de políticas institucionales y de desarrollo de la UNED tendrán influencia en el accionar de la fundación, así como los cambios estructurales y de personal que se produzcan en la UNED.

## **8. Plan de contingencia**

Debido a la posibilidad de escenarios adversos que pueden presentarse producto de crisis económica, la competencia (aumento de cursos en línea, precios competitivos) y limitaciones en la captación de recursos provenientes de proyectos, se plantean las siguientes estrategias para mitigar riesgos:

1. Optimización de costos:
  - Evaluación de proveedores en proyectos y plataformas de aprendizaje.
  - Reducción de gastos a través del análisis de rubros.
  - Automatización de tareas.
2. Diversificación de la oferta:
  - Investigación de nuevas demandas del mercado y desarrollo de cursos que respondan a esas necesidades.
  - Combinar capacitaciones en línea y virtuales con sesiones presenciales para ofrecer más valor agregado.
  - Ofrecer cursos a la medida a empresas para personalizar el contenido de acuerdo con necesidades específicas.

Evaluación de proveedores en proyectos y plataformas de aprendizaje.

  - Reducción de gastos a través del análisis de rubros.
  - Automatización de tareas.
3. Estrategias de mercadeo y ventas:
  - Desarrollo de campañas de mercadeo en línea dirigidos a nichos específicos.

- Utilización de redes sociales para promoción de cursos y creación de una comunidad.
- Generación de alianzas estratégicas con otras instituciones o empresas para formular nuevas iniciativas de proyectos.
- Creación de un programa de fidelización para retener a los clientes existentes.

4. Monitoreo y Evaluación:

- Monitoreo de las estrategias implementadas y realización de ajustes sobre la marcha.
- Análisis de la competencia con el fin de realizar adaptaciones necesarias.
- Realización de encuestas de satisfacción de clientes/estudiantes con el fin de identificar áreas de mejora.