

# VIII Congreso Universitario

---

Ponencia

## Una universidad que aprende: marco estratégico para la construcción de una cultura institucional de aprendizaje permanente

---

### Proponente

MTE. Stephanie Fallas Navarro. Directora, Red Institucional de Formación y Evaluación Docente, Vicerrectoría de Docencia. Correo electrónico: [stephanie.fallas@ucr.ac.cr](mailto:stephanie.fallas@ucr.ac.cr)

### Resumen Ejecutivo

La Universidad de Costa Rica, en concordancia con sus Políticas Institucionales 2026–2030 y en cumplimiento de la *Ley Marco de Empleo Público* (Ley N.º 10159), promueve la institucionalización de la capacitación del personal docente y administrativo como una estrategia clave para el fortalecimiento de la excelencia académica, la equidad, el bienestar laboral y la sostenibilidad organizacional.

Esta iniciativa responde tanto a mandatos legales como a compromisos o tendencias internacionales en materia de gestión del talento humano, y se

fundamenta en la necesidad de superar desafíos institucionales persistentes, tales como la fragmentación de los esfuerzos formativos, la desigualdad en el acceso a oportunidades de desarrollo, la falta de trazabilidad y evaluación sistemática, y la ausencia de un marco normativo que defina con claridad los derechos, deberes y responsabilidades en relación con la formación continua.

El presente reglamento tiene como propósito establecer los principios, mecanismos y responsabilidades que orienten la planificación, implementación, evaluación y mejora continua de los procesos de capacitación, en articulación con los objetivos estratégicos institucionales. Asimismo, se prevé que su aplicación contribuya al fortalecimiento de la calidad académica y administrativa, a una mayor capacidad de adaptación institucional, a la construcción de entornos laborales más justos y cohesionados, y a la consolidación de una comunidad universitaria comprometida con la mejora continua y el aprendizaje permanente.

## **Justificación académica y estratégica para la institucionalización de la capacitación del personal universitario**

La Universidad de Costa Rica, comprometida con la excelencia académica, la innovación y el desarrollo integral de su comunidad universitaria, requiere consolidar un marco normativo que regule de manera sistemática los procesos de formación y desarrollo del talento humano. Esta necesidad responde a una

convergencia de fundamentos institucionales, tendencias internacionales, evidencia empírica y experiencias comparadas que respaldan la capacitación como un eje estratégico del quehacer universitario.

## **1. Fundamentación en las Políticas Institucionales 2026–2030**

Las políticas institucionales vigentes establecen compromisos claros con la formación continua del personal como parte del derecho al desarrollo profesional y del deber institucional de garantizar calidad y equidad. En el eje de Excelencia Académica (2.1), se promueve la actualización docente como base de la innovación pedagógica; el eje de Gobernanza Universitaria (5.7) contempla el desarrollo del talento humano como condición para una gestión efectiva; y el eje de Bienestar y Vida Universitaria (4.1 y 4.3) posiciona la capacitación como un factor de salud laboral, equidad y cultura organizacional.

## **2. Tendencias internacionales en gestión del talento humano**

En el ámbito global, organismos como la OCDE, la UNESCO y el *World Economic Forum* resaltan la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida como una estrategia institucional imprescindible. Las tendencias actuales apuntan al desarrollo de habilidades transversales, la formación basada en competencias, la implementación de microcredenciales, el aprendizaje personalizado y la articulación entre formación y desempeño (OECD, 2023; UNESCO, 2021; WEF, 2020). Knowles (1980) y Brookfield (2013) coinciden en que el aprendizaje en adultos debe ser autónomo, situado y orientado a

problemas reales, características que fortalecen su aplicación en la educación superior.

### **3. Experiencias universitarias comparadas**

Numerosas universidades alrededor del mundo han institucionalizado la formación continua mediante reglamentos y estructuras específicas. La University of British Columbia en Canadá cuenta con una política de *Learning and Development* que asigna recursos permanentes para la capacitación del personal. En América Latina, la Universidad de Buenos Aires incluye el derecho a la formación en su estatuto docente, mientras que la UNAM en México implementa un Programa de Formación Permanente para académicos y administrativos. En Europa, la Universidad de Barcelona articula la capacitación con mecanismos de evaluación de impacto y reconocimiento profesional (Sarramona, 2005).

### **4. Impactos esperados para la Universidad de Costa Rica**

La adopción de un reglamento específico en materia de capacitación aportará beneficios fundamentales en el corto, mediano y largo plazo:

- **Calidad académica y administrativa:** Un personal capacitado impulsa la excelencia en la enseñanza, la investigación y la gestión institucional (OECD, 2022).

- **Adaptabilidad institucional:** La formación constante favorece la innovación educativa, la digitalización y la sostenibilidad organizacional, en línea con los ODS 4 y 8 (UNESCO, 2019).
- **Equidad y cohesión organizacional:** El acceso equitativo a oportunidades de desarrollo fomenta ambientes laborales colaborativos, motivadores y libres de exclusión (INSEAD, 2021).
- **Retención del talento humano:** La articulación entre formación, carrera profesional y reconocimiento institucional reduce la rotación y fortalece el compromiso (World Bank, 2020).
- **Cultura de aprendizaje organizacional:** Un marco normativo robusto consolida una cultura de mejora continua, basada en la evidencia, el liderazgo distribuido y la evaluación permanente (Senge, 2006; Argyris & Schön, 1996).

## **5. Marco estratégico y normativo complementario**

Además de las políticas institucionales, esta iniciativa responde a marcos estratégicos como los sistemas internacionales de acreditación (ESG, CNA), los modelos de universidades que aprenden (Senge, 2006) y los principios de equidad de género, derechos humanos y sostenibilidad establecidos en la legislación nacional e internacional. La capacitación del personal universitario no es solo una buena práctica, sino una exigencia ética y técnica para el cumplimiento del mandato institucional.

Una universidad que aprende: marco estratégico para la construcción de una cultura institucional de aprendizaje permanente

En el plano normativo costarricense, la **Ley Marco de Empleo Público (Ley N.º 10159)** establece lineamientos vinculantes sobre la capacitación y su relación directa con la evaluación del desempeño. En su artículo 27, la ley define que todas las instituciones públicas deben contar con un plan de formación y capacitación que responda a las necesidades institucionales y que sirva como insumo para el mejoramiento continuo del desempeño laboral. Asimismo, establece que la participación efectiva en actividades de capacitación será un criterio relevante para la valoración del rendimiento individual, la promoción y la permanencia del personal en el servicio público. Esta normativa reafirma la necesidad de contar con un reglamento específico que garantice el cumplimiento de dichos principios en el contexto universitario.

## **6. Situación de la capacitación del personal universitario y las instancias competentes en esta materia**

Actualmente, entre los principales desafíos que se enfrentan internamente en la institución de manera general son los siguientes:

- a. **Fragmentación institucional:** las acciones de capacitación se desarrollan de forma dispersa entre distintas instancias, sin una coordinación centralizada, ni lineamientos comunes, lo cual debilita la coherencia, sostenibilidad y continuidad de los procesos formativos de manera integrada y articulada.

- b. **Desigualdad en el acceso a las oportunidades formativas:** En ausencia de criterios institucionales de equidad, se generan brechas en el acceso a la capacitación entre sedes regionales y el campus central, entre personal en propiedad e interino, y entre unidades con diferentes capacidades presupuestarias o de gestión.
- c. **Debilidad en la trazabilidad y reconocimiento de competencias:** La falta de un sistema institucional unificado de registro impide visibilizar el historial formativo del personal, limitar su uso para fines de promoción, reconocimiento o movilidad, y obstaculiza la gestión del conocimiento acumulado en la institución.
- d. **Limitaciones en la evaluación del impacto:** Al no existir lineamientos comunes ni mecanismos institucionalizados de seguimiento, no se cuenta con evidencia sistemática sobre los resultados o efectos de las capacitaciones implementadas, lo cual dificulta la mejora continua y la rendición de cuentas.
- e. **Falta de claridad normativa en derechos, deberes y responsabilidades:** El personal universitario carece de referentes normativos claros sobre su derecho al desarrollo profesional, las condiciones institucionales que deben garantizarse para su participación efectiva y sus responsabilidades como agente activo en los procesos de aprendizaje organizacional.

- f. La institucionalización de la capacitación a través de un reglamento propio para la Universidad de Costa Rica representa, por tanto, un paso estratégico para consolidar una cultura organizacional centrada en la mejora continua, el aprendizaje permanente y el fortalecimiento de las capacidades humanas e institucionales. Este instrumento permitirá no solo dar cumplimiento a compromisos legales y políticos, sino también proyectar a la Universidad como referente nacional en desarrollo del talento humano y excelencia en la gestión pública.

## **7. Pertinencia y necesidad de un reglamento para regular los procesos de capacitación y procesos formativos del personal universitario**

### **a. Pertinencia institucional**

Este reglamento es plenamente pertinente, ya que responde a una necesidad explícita de la Universidad de Costa Rica de contar con un marco normativo que unifique, ordene y regule los procesos de formación de su personal. En consonancia con las *Políticas Institucionales 2026–2030*, este instrumento se alinea con los ejes de excelencia académica, bienestar, equidad, y gobernanza universitaria, promoviendo una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la innovación.

Además, en el contexto de implementación de la *Ley Marco de Empleo Público* (Ley N.º 10159), la Universidad requiere adaptar sus políticas internas para integrar la capacitación como eje transversal de la evaluación del desempeño y

la gestión del talento humano, tal como lo disponen los artículos 27 y 39 de dicha ley.

**b. Necesidad operativa y estratégica**

El reglamento es necesario porque:

- Establece responsabilidades institucionales claras para la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación, lo que facilita su articulación con los planes de desarrollo de la institución.
- Crea mecanismos de priorización y equidad, asegurando que las acciones formativas se distribuyan de forma justa y estratégica.
- Introduce un sistema de registro institucional, fortaleciendo la trazabilidad y la evidencia de competencias para procesos de movilidad, promoción o reconocimiento del personal.
- Reconoce explícitamente los derechos y deberes del personal, promoviendo la corresponsabilidad y el compromiso con el desarrollo profesional.

**c. Integralidad temática**

El reglamento contempla todos los aspectos fundamentales de un sistema de capacitación moderno y efectivo:

- Lineamientos generales y principios rectores.

- Doble vía de planificación diferenciada (administrativos mediante la Oficina de Recursos Humanos y docentes mediante la Vicerrectoría de Docencia).
- Diversas modalidades de formación, incluyendo formación técnica, posgrados, microcredenciales, mentorías y comunidades de aprendizaje.
- Mecanismos de priorización, invitación institucional y seguimiento individualizado.
- Articulación con el desempeño, el desarrollo de carrera y la calidad del servicio universitario.
- Participación de una comisión institucional de seguimiento para garantizar transparencia y mejora continua.

Este enfoque integral demuestra que el reglamento no es una medida aislada, sino una política estructural que fortalece la misión de la UCR como institución pública de educación superior, moderna, democrática y comprometida con el país.

## **2. Propuesta de Resolución**

Con fundamento en las Políticas Institucionales 2026–2030, en las mejores prácticas internacionales en gestión del talento humano y en el compromiso de fortalecer la excelencia institucional mediante la formación continua del personal universitario, se propone lo siguiente:

Una universidad que aprende: marco estratégico para la construcción de una cultura institucional de aprendizaje permanente

- 1) Solicitar al Consejo Universitario que, conforme a la normativa vigente, proceda a analizar ***para su aprobación***, la nueva propuesta del ***Reglamento general para el desarrollo y la formación continua del talento humano de la Universidad de Costa Rica***.

## **Reglamento para el desarrollo y la formación continua del talento humano de la Universidad de Costa Rica**

### **Capítulo I: Disposiciones Generales**

#### **Artículo 1. Objeto del reglamento**

Este reglamento tiene por objeto establecer el marco normativo que regule, organice y oriente los procesos de capacitación, actualización y formación continua del personal docente y administrativo de la Universidad de Costa Rica. Su finalidad es promover el desarrollo profesional, fortalecer las competencias institucionales, garantizar el cumplimiento de los principios de equidad, calidad e innovación, y contribuir al mejoramiento continuo del quehacer universitario en docencia, investigación, acción social y gestión.

Asimismo, este reglamento busca asegurar la articulación de la capacitación con los objetivos estratégicos institucionales, en concordancia con las Políticas Institucionales 2026–2030, la Ley Marco de Empleo Público y los estándares nacionales e internacionales en materia de gestión del talento humano.

## **Artículo 2. Ámbito de aplicación**

Este reglamento es de aplicación obligatoria para todas las instancias universitarias que desarrollan, coordinan o participan en programas de capacitación y procesos formativos, así como para todo el personal universitario, en propiedad o en condición de interinato.

## **Artículo 3. Principios rectores**

Los procesos de capacitación se regirán por los principios de equidad, pertinencia, innovación, calidad, inclusión, mejora continua y articulación con los fines institucionales.

## **Capítulo II: De la Planificación y gestión de la capacitación**

### **Artículo 4. Plan Institucional de Capacitación**

Para el personal administrativo, la Oficina de Recursos Humanos, en conjunto con las Vicerrectorías y unidades correspondientes, elaborará anualmente un Plan Institucional de Capacitación alineado con las políticas institucionales, las prioridades estratégicas y las necesidades identificadas mediante diagnóstico.

En el caso del personal docente, la Vicerrectoría de Docencia a través de la Red Institucional de Formación y Evaluación Docente organizará de manera articulada la capacitación y los procesos formativos que se llevarán a cabo anualmente y de manera articulada con las instancias de la universidad afines a este ámbito.

### **Artículo 5. Modalidades de capacitación.**

Una universidad que aprende: marco estratégico para la construcción de una cultura institucional de aprendizaje permanente

Las acciones de capacitación podrán adoptar las siguientes modalidades tanto para el personal administrativo, como para el personal docente:

- a) Inducción y orientación al personal de nuevo ingreso a la institución
- b) Actualización técnica y profesional
- c) Desarrollo de competencias pedagógicas, tecnológicas, gerenciales y transversales
- d) Programas de posgrado, diplomados, microcredenciales y certificaciones
- e) Mentorías, pasantías y comunidades de aprendizaje
- f) Programas de acompañamiento para la gestión directiva en cargos de jefatura y dirección
- e) otras acciones de capacitación y formación

#### **Artículo 6. Criterios de priorización**

La asignación de recursos y la participación en los programas de capacitación se basará en los siguientes criterios, con el fin de garantizar un uso estratégico, equitativo y pertinente de las oportunidades formativas:

**a) Relevancia institucional:** se priorizarán aquellas actividades formativas que estén alineadas con los objetivos estratégicos y operativos de la universidad. Esto incluye acciones que fortalezcan las funciones sustantivas de la docencia, la investigación, la acción social y la gestión universitaria. La coherencia entre la oferta de capacitación y el plan de desarrollo institucional garantizará un impacto real y medible en los procesos universitarios.

**b) Necesidad diagnóstica del puesto:** la capacitación debe responder a las necesidades reales identificadas a través de procesos de diagnóstico institucional,

Una universidad que aprende: marco estratégico para la construcción de una cultura institucional de aprendizaje permanente

evaluaciones de desempeño, análisis de brechas de competencias o informes de auditoría interna. Este criterio asegura que los esfuerzos formativos respondan a carencias específicas y no a intereses aislados, promoviendo así una gestión basada en evidencia.

**c) Equidad territorial, de género y condición contractual:** se promoverá un acceso justo y equilibrado a la capacitación en todas las regiones del país donde la Universidad tiene presencia. Además, se priorizará la inclusión de personas en condición de interinato, así como de poblaciones históricamente subrepresentadas, garantizando un enfoque de equidad y justicia social en la distribución de los recursos formativos.

**d) Impacto potencial en el servicio universitario:** se valorarán especialmente aquellas acciones formativas que generen un efecto multiplicador dentro de la comunidad universitaria, ya sea por su aplicabilidad inmediata, su capacidad de transferencia de conocimientos a equipos de trabajo, o su contribución a procesos estratégicos como la innovación, la sostenibilidad, la transformación digital o la mejora del clima organizacional.

### **Artículo 7. Invitación institucional a procesos de capacitación**

La Oficina de Recursos Humanos, la Vicerrectoría de Docencia y sus instancias adscritas estarán facultadas para extender invitaciones formales y personalizadas al personal docente y administrativo, con el propósito de fomentar su participación en actividades de capacitación consideradas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estas invitaciones deberán estar fundamentadas en criterios técnicos, diagnósticos institucionales o alineamiento con los planes de desarrollo de la

Universidad y se informará a las jefaturas inmediatas según corresponda. y su aceptación formará parte del historial formativo de la persona funcionaria.

### **Artículo 8. Gestión de las jefaturas inmediatas en la participación del personal en procesos de capacitación**

Las jefaturas inmediatas, como responsables de la gestión estratégica de los equipos de trabajo, deberán facilitar, autorizar y promover la participación activa del personal a su cargo en los procesos de capacitación desarrollados por la Universidad de Costa Rica, conforme a lo establecido en el presente reglamento.

Corresponde a las jefaturas inmediatas :

- a) **Autorizar con oportunidad** la participación del personal en actividades formativas, en concordancia con los criterios de priorización establecidos en el artículo 6, procurando una adecuada planificación operativa.
- b) **Motivar e incentivar** la participación del personal, reconociendo el valor estratégico de la capacitación para el desarrollo profesional, la mejora del desempeño y la calidad del servicio institucional.
- c) **Identificar necesidades formativas** y canalizarlas hacia las instancias capacitadoras, en coherencia con los planes operativos y diagnósticos institucionales.
- d) **Facilitar la aplicación del conocimiento adquirido**, promoviendo espacios de diálogo, intercambio de aprendizajes y mejora de procesos en los equipos de trabajo.
- e) **Verificar y respaldar el historial formativo del personal**, de acuerdo con el sistema de registro institucional descrito en el artículo 8.

El compromiso demostrado por las jefaturas en el fortalecimiento de las capacidades del personal será considerado parte de sus responsabilidades en el liderazgo institucional y en la cultura de mejora continua.

#### **Artículo 9. Registro institucional de formación y competencias**

La Universidad, por medio de la Oficina de Recursos Humanos y la Vicerrectoría de Docencia, establecerán un sistema integrado de registro de las acciones de capacitación, actualización y formación continua realizadas por el personal administrativo y personal docente. Este sistema deberá ser accesible para la persona funcionaria y para las instancias responsables de la gestión del talento humano, y permitirá documentar y evidenciar las competencias adquiridas, así como su aplicación en el contexto laboral. El registro servirá de base para procesos de evaluación del desempeño, promoción, movilidad, reconocimiento y planificación institucional.

### **Capítulo III: Incentivos, derechos y deberes del personal universitario**

#### **Artículo 10. Incentivos institucionales para el personal universitario que participa en procesos de capacitación o formativos**

La Universidad reconocerá la participación del personal docente y administrativo en los procesos de capacitación mediante incentivos que fomenten el desarrollo profesional y fortalezcan el compromiso institucional. Entre los incentivos que podrán considerarse se incluyen:

a) Reconocimiento institucional: emisión de certificados y constancias de participación que se integren al expediente laboral y sean considerados en procesos de promoción, ascenso, concursos internos o reconocimientos públicos.

b) Acreditación de competencias: valoración de las competencias adquiridas como parte del proceso de evaluación del desempeño, cuando exista relación directa entre la capacitación y el perfil del puesto.

c) Tiempo laboral protegido: asignación de tiempo institucional para la asistencia a actividades formativas, conforme a la normativa interna y previa coordinación con la jefatura inmediata.

d) Oportunidades de movilidad y desarrollo profesional: priorización en convocatorias internas, becas de estudio, pasantías o participación en proyectos estratégicos, de acuerdo con los perfiles y áreas de capacitación acreditadas.

e) Reconocimiento en evaluaciones institucionales: consideración de la trayectoria formativa como parte del análisis integral de compromiso, liderazgo y mejora continua, según los instrumentos que defina la Universidad.

### **Artículo 11. Derechos**

Todo el personal docente y administrativo tiene derecho a:

- a) Acceder en igualdad de condiciones a oportunidades de capacitación
- b) Recibir reconocimiento formal por la participación en procesos formativos acreditados
- c) Disponer de tiempo laboral protegido según lo establezca la normativa interna

### **Artículo 12. Deberes**

El personal participante deberá:

Una universidad que aprende: marco estratégico para la construcción de una cultura institucional de aprendizaje permanente

- a) Aprovechar de forma responsable las oportunidades formativas
- b) Compartir y aplicar los aprendizajes en su entorno laboral
- c) Participar en los procesos de evaluación de impacto de la capacitación

#### **Capítulo IV: Gestión de la capacitación y la evaluación**

##### **Artículo 13: Responsabilidades de las instancias capacitadoras y formadoras.**

Las instancias capacitadoras y formadoras desempeñan un papel estratégico en la implementación de la política institucional de desarrollo del talento humano. Sus responsabilidades deben integrarse de manera directa con los planes estratégicos, operativos y de aseguramiento de la calidad de la Universidad, a fin de contribuir con evidencia y resultados concretos al fortalecimiento del desempeño institucional, la excelencia académica y la mejora continua. Las unidades, oficinas, programas o redes institucionales que desarrollen o coordinen actividades de capacitación en la Universidad de Costa Rica tendrán las siguientes responsabilidades:

**a) Diagnóstico y planificación:** identificar, con base en criterios técnicos y participativos, las necesidades de formación del personal universitario y planificar las acciones correspondientes de forma articulada con las políticas institucionales y los planes operativos.

**b) Diseño y ejecución de actividades:** garantizar la calidad, pertinencia y equidad en la oferta formativa, cuidando aspectos metodológicos, modalidades inclusivas, actualización disciplinaria y accesibilidad territorial y tecnológica.

**c) Coordinación interinstitucional:** articular esfuerzos con otras instancias universitarias, en especial con la Oficina de Recursos Humanos y la Vicerrectoría de Docencia, para evitar duplicidades, optimizar recursos y asegurar un enfoque integral.

**d) Evaluación y mejora continua:** implementar mecanismos de evaluación de procesos, resultados e impacto de las acciones formativas, y utilizar esa información para mejorar continuamente los programas ofrecidos.

**e) Reporte institucional:** mantener actualizada la información sobre los cursos, talleres u otras actividades ofrecidas, y remitir los registros correspondientes al sistema institucional de formación y competencias para efectos de trazabilidad y reconocimiento.

#### **Artículo 14. Comisión Institucional de Capacitación**

Se conformará una Comisión Institucional de Capacitación con representación paritaria de los sectores docente y administrativo, así como de las Vicerrectorías de Docencia y Administración. Esta comisión tendrá funciones consultivas y de seguimiento del cumplimiento del reglamento, se reunirá al menos una vez al año.

#### **Artículo 15. Evaluación y mejora continua**

La Oficina de Recursos Humanos y la Vicerrectoría de Docencia implementarán mecanismos anuales de seguimiento, evaluación de resultados e impacto de la capacitación, con el fin de retroalimentar la planificación institucional.

#### **Artículo 16. Financiamiento de la capacitación**

La Universidad de Costa Rica garantizará los recursos necesarios para la ejecución de las acciones de capacitación del personal docente y administrativo, conforme a la

normativa presupuestaria vigente. Las instancias responsables de la formación deberán incluir en sus planes operativos anuales las actividades formativas previstas, con su respectiva justificación técnica y financiera.

Asimismo, se promoverá el uso eficiente y transparente de los recursos mediante:

**a) Fondos institucionales asignados:** presupuestos específicos destinados a las unidades responsables de la formación, incluidos en los planes anuales de inversión institucional.

**b) Gestión de cooperación interna y externa:** articulación con programas, proyectos o convenios nacionales e internacionales que ofrezcan apoyo económico, técnico o logístico para la formación continua. Se dará especial énfasis a alianzas con universidades públicas costarricenses y extranjeras, organismos multilaterales como UNESCO o la OEI, y redes académicas como el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) o la Red Telescopi u otras, incluso aquellas organizaciones que se encuentren en el marco de los convenios suscritos por la Universidad de Costa Rica.

**c) Optimización de recursos tecnológicos y humanos:** aprovechamiento de plataformas virtuales, capacidades internas y alianzas estratégicas que permitan ampliar el acceso y reducir costos sin comprometer la calidad. Podrán utilizarse, por ejemplo, entornos como Moodle, Microsoft Teams o plataformas de formación asincrónica.

La Universidad fomentará, además, la planificación plurianual del financiamiento de la capacitación, como parte de una política institucional sostenible de desarrollo del talento humano.

Una universidad que aprende: marco estratégico para la construcción de una cultura institucional de aprendizaje permanente

## **Artículo 17. Entrada en vigencia**

El presente reglamento entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Consejo Universitario y su publicación en la Gaceta Universitaria.

## **Referencias**

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2022). *Ley Marco de Empleo Público, N.º 10159*.

La Gaceta N.º 73. <https://www.pgrweb.go.cr>

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Brookfield, S. D. (2013). *The skillful teacher: On technique, trust, and responsiveness in the classroom*. San Francisco: Jossey-Bass.

INSEAD. (2021). *The Global Talent Competitiveness Index 2021*. Fontainebleau: INSEAD.

Knowles, M. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Chicago: Follett.

OECD. (2022). *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. OECD Publishing.

OECD. (2023). *Empowering Talent through Lifelong Learning*. OECD Publishing.

Sarramona, J. (2005). *Formación permanente del profesorado universitario*. Barcelona: Octaedro.

Una universidad que aprende: marco estratégico para la construcción de una cultura institucional de aprendizaje permanente

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

UNESCO. (2019). *Rethinking Education: Towards a Global Common Good?* París: UNESCO.

UNESCO. (2021). *Futures of Education: A New Social Contract*. París: UNESCO.

World Bank. (2020). *The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19*. Washington, D.C.: World Bank.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva: WEF.

OpenAI. (2024). *ChatGPT* (modelo GPT-4) [Modelo de lenguaje AI].  
<https://chat.openai.com/>