

# **UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA CONSEJO UNIVERSITARIO**

---

13 de julio, 2001

## **ACTA No. 1521- 2001**

Presentes: MBA. Rodrigo Arias, quien preside  
Dra. María E. Bozzoli  
Ing. Carlos Morgan  
Licda. Marlene Víquez  
Lic. Juan C. Parreaguirre  
M.Ed. Rodrigo Barrantes  
Dr. Rodrigo A. Carazo  
Mtro. Fernando Brenes  
Sr. Régulo Solís

Invitados: Lic. Jimmy Bolaños, Jefe a.i.  
Oficina Jurídica  
Licda. Ana Myriam Shing, Coordinadora General  
Secretaría del Consejo Universitario  
Licda. Rosario Arias, Vicerrectora Académica  
Licda. Silvia Abdelnour, Vicerrectora de Planificación  
Lic. Luis Guillermo Carpio, Vicerrector Ejecutivo

Se inicia la sesión a las 9 a.m. en la Sala de Sesiones del Consejo Universitario.

### **I. APROBACION DE LA AGENDA**

MBA. RODRIGO ARIAS: Quiero incluir varios asuntos, uno es una invitación de la Dirección de Extensión Universitaria y un nombramiento interino en la Oficina de Contratación y Suministros, otro es una nota de la Vicerrectoría de Planificación sobre información para ser tomada como insumo en el análisis de Factores Claves de Éxito.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Quiero incluir un punto sobre el análisis del Art. 15 del Reglamento de Contratación de Autores.

DR. RODRIGO A. CARAZO: Una consideración del Consejo Universitario en torno a una actividad de la sociedad civil del próximo martes a las 11 a.m. y el posible papel que puede jugar la UNED.

\* \* \*

Incorporadas las observaciones se aprueba la siguiente agenda:

I. APROBACION DE LA AGENDA

II. APROBACION ACTA NO. 1514-2001

III. INFORMES

1. Nota de la Vicerrectoría referente a solicitud de nombramiento interino en la Oficina de Contratación y Suministros. REF. CU-260-2001
2. Reconocimiento al M.Sc. José Fabián Solano, Administrador del Centro Universitario de Cañas.
3. Nota de la Dirección de Extensión Universitaria, referente a invitación al Seminario Taller de Extensión.
4. Nombramiento de un representante a acto de graduación
5. Informe del Sr. Rector en el curso de capacitación para guardas.
6. Solicitud del Dr. Rodrigo A. Carazo, sobre pronunciamiento de la UNED a la concentración a celebrarse el 17 de julio del 2001 . REF. CU-261-2001
7. Solicitud de la Licda. Marlene Víquez, sobre el análisis del Art. 15 del Reglamento de Selección de Autores.

IV. ASUNTOS DE TRAMITE URGENTE

1. Definición de factores claves del éxito en la UNED. REF. CU-259-2001

2. Traslado de fecha de reunión del Consejo Universitario para rendición de cuentas.
3. Nota de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos, referente al criterio sobre creación del Consejo de Producción de Materiales Didácticos. REF. CU-242-2001
4. Nota de la Oficina Jurídica sobre informe referente al accionar de dicha oficina. REF. CU-256-2001
5. Nota del Centro de Planificación y Programación Institucional, referente a la Evaluación del informe de labores de la Dirección de la Escuela Ciencias Exactas y Naturales en relación con los planes operativos anuales y los cortes de control de los POA's, Periodo 1997-2000". REF. CU-258-2001
6. Nota de la Oficina de Recursos Humanos, sobre el resultado del concurso "Director de la Escuela Ciencias de la Educación". REF. CU-240-2001

#### V. DICTAMENES COMISION DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Modificación al Ordinal 21, inciso a) del Estatuto de Personal, referente al horario de trabajo. CU.CDO-2001-042
2. Nota de la Comisión de Desarrollo Científico y Tecnológico, sobre la posibilidad de reforzar el recurso asignado al Programa de Capacitación y Perfeccionamiento Institucional. CU.CDO-2001-043
3. Nota de la Vicerrectoría Ejecutiva, sobre la ubicación estructural y funcional de la Oficina de Recursos Humanos. CU.CDO-2001-044
4. Inquietud de la Licda. Marlene Viquez sobre los procesos de nombramiento de los tutores en la Universidad. CU.CDO-2001-047

#### VI. DICTAMEN COMISION DESARROLLO ESTUDIANTIL Y CENTROS UNIVERSITARIOS

1. Acciones recomendadas para el Programa de Ciencias de la Educación en I y II ciclos con concentración en la Enseñanza del Inglés. CU.CDE-2001-045

#### VII. VARIOS

## **II. APROBACION ACTA NO. 1514-2001**

Con modificaciones de forma se aprueba el acta No. 1514-2001

## **III. INFORMES**

### **1 Nota de la Vicerrectoría referente a solicitud de nombramiento interino en la Oficina de Contratación y Suministros**

Se recibe oficio VE-161-2001 del 12 de julio del 2001 (REF. CU-260-2001), suscrito por el Lic. Luis Guillermo Carpio, Vicerrector Ejecutivo, en el que solicita el nombramiento interino de Lic. Delio Mora, como Jefe de la Oficina de Contratación y Suministros, en vista de que el MBA. Pablo Ramírez fue incapacitado por un mes a raíz de una intervención quirúrgica.

\* \* \*

Se acuerda lo siguiente:

#### **ARTICULO III, inciso 1)**

**Se recibe oficio VE-161-2001 del 12 de julio del 2001 (REF. CU-260-2001), suscrito por el Lic. Luis Guillermo Carpio, Vicerrector Ejecutivo, en el que solicita el nombramiento interino de Lic. Delio Mora, como Jefe de la Oficina de Contratación y Suministros, en vista de que el MBA. Pablo Ramírez fue incapacitado por un mes a raíz de una intervención quirúrgica.**

#### **SE ACUERDA:**

**Nombrar en forma interina al Lic. Delio Mora Campos como Jefe de la Oficina de Contratación y Suministros, por el tiempo que dure la incapacidad del MBA. Pablo Ramírez (del 9 de julio al 9 de agosto del 2001)**

#### **ACUERDO FIRME**

**2 Reconocimiento al M.Sc. José Fabián Solano, Administrador del Centro Universitario de Cañas.**

MBA. RODRIGO ARIAS: Quiero Informar que el Administrador del Centro Universitario de Cañas, M.Sc. José Fabián Solano se pensiona y tiene 5 meses de vacaciones. Es importante hacer un reconocimiento por la labor realizada y el esfuerzo que hizo por la consolidación y crecimiento de instalaciones del Centro Universitario de Cañas.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Es importante resaltar la labor que realizó don José Fabián en el Taller de Centros Universitarios con la organización del Congreso Universitario

MBA. RODRIGO ARIAS: Cuando el Consejo Universitario visitó el Centro, don Fabián nos indicó que cuando envió la boleta de inscripción le indicaron que los cupos estaban llenos pero don Fabián es demasiado respetuoso de las instancias, por lo que se resignó a no participar.

\* \* \*

Se toma el siguiente acuerdo:

**ARTICULO III, inciso 2)**

**En vista de que el M.Sc. Fabián Solano Alvarado, Administrador del Centro Universitario de Cañas, próximamente se acogerá a su jubilación, el Consejo Universitario le expresa su reconocimiento por la labor y el aporte que ha brindado para la consolidación y crecimiento del Centro Universitario de Cañas.**

**ACUERDO FIRME**

**3. Nota de la Dirección de Extensión Universitaria, referente a invitación al Seminario Taller de Extensión.**

Se recibe oficio DIREXTU-154 del 9 de julio del 2001, suscrito por el Lic. Gonzalo Cortés, Director Extensión Universitaria, referente a invitación a los miembros del Consejo Universitario al Seminario-Taller de Extensión Universitaria.

MBA. RODRIGO ARIAS: Este seminario está dividido en dos partes, lunes y martes se van a concentrar en analizar lo que tiene que ver con acción social y miércoles y jueves a la venta de servicios. Se está solicitando que algún miembro del Consejo Universitario los pueda acompañar en esta actividad. El Taller se va a realizar en las instalaciones de CONARE.

ING. CARLOS MORGAN: Podría asistir el lunes y martes.

MTRO. FERNANDO BRENES: Puede ser lunes y jueves en la tarde.

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: Puedo asistir el miércoles.

\* \* \*

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Quiero saber cómo se organizará la actividad de rendición de cuentas.

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: A las 9 a.m. se inicia con una introducción de la Oficina de Relaciones Públicas, luego don Rodrigo A. Carazo hace una introducción general sobre el Consejo Universitario, después la presentación y para finalizar don Rodrigo Barrantes va a dar las perspectivas del Consejo Universitario. Luego hay un acto cultural y posteriormente las palabras de don Rodrigo Arias como Presidente del Consejo Universitario y finalmente un refrigerio.

DR. RODRIGO A. CARAZO: Quiero comentar que para el próximo jueves se me va a hacer imposible asistir pero eso no pretende que se traslade la reunión.

MBA. RODRIGO ARIAS: Se podría pensar en cambiar la fecha.

\* \* \*

#### **4. Nombramiento de un representante a acto de graduación**

MBA. RODRIGO ARIAS: Hoy se realiza un acto de graduación con estudiantes de San José que no se habían presentado a las graduaciones anteriores y se está solicitando que un miembro del Consejo Universitario pueda acompañarlos.

MTRO. FERNANDO BRENES: Tengo entendido que son 150 estudiantes. Quisiera saber por qué pasó esto.

MBA. RODRIGO ARIAS: No lo sabemos y el lunes en CONRE se va a analizar este asunto. La UNED siempre ha buscado métodos para comunicarle a los estudiantes las fechas de graduación, pero siempre quedan personas a las que no se les informó a tiempo. Esta vez el número aumentó alarmantemente.

Desde hace dos años hemos venido organizando un acto extraordinario para aquellos que no se presentaron en el acto de graduación por muchos motivos, pero esta vez son muchos estudiantes y se hizo como una graduación formal por la cantidad de personas. Es necesario buscar cuáles otros mecanismos existen, para evitar que los estudiantes se queden sin comunicación.

MTRO. FERNANDO BRENES: Puedo asistir a esta graduación.

##### **5. Informe del Sr. Rector en el curso de capacitación para guardas.**

MBA. RODRIGO ARIAS: Quiero comunicar que los guardas de la UNED, 15 de ellos van a un curso por 15 días a la Base Murciélago de la Escuela Nacional de Policías. Esta actividad es parte del convenio con el Ministerio de Seguridad Pública. El temario es: manejo de armas, disciplina, cortesía y disciplina, reanimación cardiopulmonar, cuidado de instalaciones, evacuación de edificios, negociación en situaciones conflictivas, identificación de sospechosos, ética del oficial de seguridad, control de personas agresivas, técnicas de investigación, código de honor, planeamiento operacional, bases jurídicas. Durante ese tiempo la seguridad externa fue contratada.

DR. RODRIGO A. CARAZO: Con el agrado de que haya cooperación intraestatal para este tipo de capacitación, aprovecho para reiterar un tema que he planteado varias veces. Es el relacionado con los otros funcionarios de seguridad que trabajan en la UNED y que salarialmente y en términos de condiciones laborales y beneficios sociales, no tienen nada que ver con la UNED, ni comparación con lo que una persona digna debe de recibir. Quiero recordar que desde hace 3 años y 8 meses, estoy solicitando un informe en relación con la constatación efectiva de que esos guardas estén recibiendo sus derechos laborales y no he logrado que se presente ese informe.

MBA. RODRIGO ARIAS: Reconozco la preocupación de don Rodrigo Alberto Carazo y se ha mencionado que desde que ocupé el puesto de Vicerrector Ejecutivo insistí en un tiempo con don Carlos Morgan y otro con don Rogelio Cordero y don Mario Sibaja de que esté en vigilancia el cumplimiento de las normas de la seguridad social que tiene Costa Rica, cuyo cumplimiento está incorporado en los carteles de licitación que ha hecho la UNED para contratación de esos servicios.

No lo entendí que fuera un informe para el Consejo Universitario, sino como un llamado a la conciencia nuestra para que estemos vigilando que eso se cumpla y sea traslado a todos los niveles.

ING. CARLOS MORGAN: Esta es una licitación pública donde deben cumplirse todos los requisitos de la Ley para este tipo de contrataciones. Hay una supervisión por parte del administrador y una contratación por parte de la Oficina de Contratación y Suministros, de que el personal que están reportando esté debidamente cotizando en la Caja Costarricense de Seguro Social. Este tipo de contrataciones se hace al inicio y a la mitad del contrato para verificar que se esté cumpliendo con la Ley y las condiciones del cartel.

En este momento está de nuevo una apertura de ese concurso para tratar de replantear lo que hemos observado en estos 4 años de contratación de este tipo de servicios.

DR. RODRIGO A. CARAZO: Como comprenderá el Sr. Rector que las sospechas están muy bien fundadas en el sentido de que estas compañías de seguridad son muchas veces compañías esclavistas y que el razonamiento que tienen es que solamente con esas formas pueden tener precios que sean asequibles a quienes los pagan. Se sacrifican los derechos de un grupo de personas para proteger a otros y eso no es problema solo de quienes están al servicio de la UNED sino de la mayor parte de los guardas de seguridad privada. Sé que en el cartel de licitación de la UNED existe eso, pero sé las formas como bajo coacción muy desagradable se pone al personal de seguridad a decir cosas que no corresponden a la verdad de sus condiciones laborales, bajo la amenaza de lo que dicen los despiden.

Recomiendo al Sr. Rector para tranquilidad anímica colectiva, hacer un auditoraje no avisado de esas condiciones. Que se presenten con todos los atestados que demuestren la inclusión de su personal en los regímenes de seguridad social, la manera cómo fueron pagados los aguinaldos el año pasado, cómo se cubrieron las vacaciones, cuáles son los horarios, si se les paga horas extras y demás, y con base en eso, prepararse inclusive a rescindir los contratos que corresponda.

ING. CARLOS MORGAN: Tal vez lo que ha faltado es verificar lo que ha dicho don Rodrigo A. Carazo, porque en el componente de la empresa lo que se permite es un 10% de ganancia, tiene que estar cubierto el salario mínimo del empleado, demostrar que está cotizando con la CCSS, con el Ministerio de Trabajo y con el INS, el carné respectivo acreditado al Ministerio de Seguridad Pública, cursos, la empresa debe garantizar que suministra uniformes y los implementos necesarios para realizar su labor, debe ser un horario de 8 horas. Esto la UNED lo garantiza antes, tal vez lo que no se ha hecho es verificar que la empresa no haga lo que don Rodrigo A. Carazo ha manifestado.

En CONARE las Oficinas de Servicios Generales de las cuatro universidades estatales, se han reunido y están analizado este problema. La Universidad de Costa Rica se ha dado cuenta de la gran falacia de los carteles de seguridad, a la UNED no le ha pasado lo que le pasó a la Universidad de Costa Rica, pero esto nos advierte de que debemos estar haciendo estos chequeos en determinados momentos para verificar que se cumplen los derechos laborales.

**6. Solicitud del Dr. Rodrigo A. Carazo, sobre pronunciamiento de la UNED a la concentración a celebrarse el 17 de julio del 2001**

DR. RODRIGO A. CARAZO: Para todos es lamentablemente conocida la mancha a nuestro país y a nuestro sistema, que significan los acontecimientos del pasado sábado en el ajusticiamiento en alguien que habló, de alguien que investigó y dijo y la urgente necesidad que tiene esta sociedad de recomponerse a



su interior en aspectos tan profundos como son los de la ética y el comportamiento colectivo.

Doña Tatiana Lobo en un artículo de hoy en el periódico La Nación *“que lamentablemente siempre ponemos el semáforo después de que ocurrió el accidente en la esquina”*, pero los semáforos hay que ponerlos aún cuando sea tarde para alguien y ojalá temprano para muchos otros.

Como consecuencia de esa circunstancia social, un grupo de organizaciones de la comunidad costarricense en cuenta la Defensoría de los Habitantes, está organizando una concentración de personas para el próximo martes a las 11 a.m. De manera que quiero aprovechar esta oportunidad para solicitar al Sr. Rector su criterio en cuanto a la posibilidad de que el personal de la UNED formalmente quede autorizado para participar en esta actividad que será de 11 a.m. a 1 p.m. del día martes 17 de julio, sin considerar que es algo innecesario por la enorme cantidad de manifestaciones que se han dado, considerar la posibilidad de un planteamiento de este Consejo, en torno al gran tema nacional que es el ajusticiamiento de don Parmenio Medina.

DRA. MARIA E. BOZZOLI: Quiero ampliar el tema y el posible pronunciamiento de la UNED. Hoy un periódico señaló que en esta semana se dieron 17 muertes violentas.

MBA. RODRIGO A. CARAZO: La agremiada ha evolucionado mucho y este tipo de delitos, antes eran robos, pero ahora se está atentando contra la vida sin ninguna consideración. Este es de una naturaleza especial que ha causado este revuelo nacional.

En cuanto a la concentración del martes 17 de julio, corresponde que se dé el permiso respectivo para que todos los funcionarios podamos participar, incluso lo tenía como punto de agenda en el CONRE.

DR. RODRIGO A. CARAZO: Puedo ayudar a redactar el pronunciamiento en conjunto con el Lic. Enrique Villalobos, doña María E. Bozzoli y doña Maritza Esquivel.

MBA. RODRIGO ARIAS: Es conveniente que se publique en un diario de circulación nacional.

\* \* \*

Se toman los siguientes acuerdos:

**ARTICULO III, inciso 6)**

**El Consejo Universitario ACUERDA publicar el siguiente pronunciamiento en un medio de comunicación escrita:**

***“Universidad es centro de reflexión. Las circunstancias lo exigen. Nuestra sociedad –y nuestra convivencia- requieren de urgente examen.***

***Como costarricenses deploramos y condenamos el asesinato de quien se atrevió a hablar y a denunciar.***

***Como universitarios nos ofrecemos –e invitamos a otros centros de educación superior a unirse en este propósito -para generar acciones y discusiones que fortalezcan la vida humana y el régimen de libertades que informan el sistema costarricense, el cual todas las personas que habitamos en el país estamos obligados a defender.***

***Nos sumamos, como otras veces, a la iniciativa de la Defensoría de los Habitantes y de la sociedad civil para manifestarnos y decir:***

***SI A LA VIDA, NO A LA IMPUNIDAD  
SI A LA VERDAD, NO A LA CORRUPCION  
SI A LA PAZ, NO A LA VIOLENCIA***

***El Consejo Universitario de la UNED participará en la concentración del martes 17 de julio a las 11 a.m. en el Parque Nacional e invita a la comunidad universitaria a hacerse presente, vestida de blanco.”***

**ACUERDO FIRME**

**ARTICULO III, inciso 6-a)**

**El Consejo Universitario insta a todos los funcionarios de la Universidad para que participen en la concentración que se realizará en el Parque Nacional el martes 17 de julio del 2001 a las 11:00 a.m., con el fin de que todas las personas reflexionen sobre su deber de defender la vida humana y nuestro régimen de libertades.**

**ACUERDO FIRME**

**7. Solicitud de la Licda. Marlene Víquez, sobre el análisis del Art. 15 del Reglamento de Selección de Autores**

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Tengo conocimiento por parte de un Encargado de Cátedra, don Walter Solano, sobre la situación particular que se está dando con la unidad didáctica que se utiliza en uno de los cursos que él coordina. El problema se ha presentado con la autora del material. Pareciera que el origen del problema es el Art. 15, inciso c) del Reglamento de Selección de Autores, el cual establece un pago como adelanto de derechos de autor. A partir de ahí se van descontando los derechos de autor de acuerdo con las ventas que tiene el material.

La preocupación que hay es que nunca se paga el trabajo hecho por el autor y la Universidad hace una comercialización del libro y el reconocimiento del autor no se hace en los términos que se debería hacer.

Mi solicitud es para que este asunto pueda ser trasladado a la Comisión de Desarrollo Organizacional, se invite al Director Administrativo, a la Vicerrectora Académica para que se analice este asunto, considero que eventualmente esto iba a originar otros problemas con otros materiales.

MBA. RODRIGO ARIAS: Creo que es conveniente que este asunto se retome en una comisión. Como historia quiero mencionar que en la Universidad había un Reglamento de Contratación de Autores que quedó obsoleto y que luego de 2 años de propuestas y discusiones en Comisiones, llega al Consejo Universitario una propuesta de modificación en materia de derecho de propiedad intelectual. Se aprueba esa propuesta y recuerdo bien porque me correspondió fungir como Rector interino. Una reforma del Reglamento es que aumentaba el pago a \$500 por crédito, además de actualizar los derechos de autor.

Luego que se aprueba la reforma, se dieron observaciones de forma a la redacción de algunos artículos. Se dijo que se aprobaba pero no en firme, para dar tiempo a que se corrigieran los artículos.

Cuando el Reglamento regresa al Consejo Universitario, don Celedonio Ramírez estaba en desacuerdo en cómo interpretar el pago y se empeñó en la aprobación en firme en que se incorporara el Art. 15 tal y como está. Se regresó a un problema que no se solucionó.

Cuando se aprueba en un inicio para mí, se había dado el paso de solucionar esa situación, cuando regresa para la definitiva aprobación, se dio un paso atrás en el asunto de cómo interpretar la contratación por la obra y pagos de derechos de autor. Es fundamental tener muy buenos autores en la Universidad.

El año pasado le planteé a don Bolívar Bolaños que se revisara el Art. 15 del Reglamento de Selección de Autores y ya que habían nuevas leyes de propiedad intelectual. Creo que no es solo el análisis del Art. 15 sino de todo el Reglamento.

A partir del nuevo Reglamento se da un cambio, y es que anteriormente la UNED reconocía derechos de autor sobre los libros vendidos, ahora se reconoce un derecho de autor sobre los libros entregados a los estudiantes, un punto en el cual se dio mucha discusión. En su oportunidad se llegó a un acuerdo en el sentido de que se utiliza el precio del costo de producción para el caso de los que son entregados a los estudiantes dentro de la matrícula. Incluso se contrató a un especialista externo para que definiera si era o no venta y dijo que no era venta, pero cuando se dio la situación problemática con dos autores debido a ese punto, se estableció por el Consejo Universitario que se deberían de reconocer derechos de autor sobre los libros entregados a los estudiantes sin decir que es venta y para eso se pactó que fuera con base en el costo de producción de los libros.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Quiero aclarar que para nosotros esto es muy importante, porque la UNED no puede hacer nada si no tiene los materiales. La unidad didáctica representa por lo menos el 50% de todo lo que es el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Si nosotros no reconocemos ese valor, me parece que vamos a tener a futuro situaciones que se van a complicar. De ahí que me parece importante que en la Comisión Desarrollo Organizacional analicen el asunto.

\* \* \*

Se toma el siguiente acuerdo:

### **ARTICULO III, inciso 7)**

**Con el propósito de revisar la redacción actual del Artículo 15 del Reglamento de Contratación de Autores y la necesidad de actualizar el reglamento, SE ACUERDA:**

**Trasladar este asunto como tema de discusión de la Comisión de Desarrollo Organizacional, con el objeto de que presente una propuesta integral a conocimiento del Consejo Universitario. Para estos efectos, se solicita la participación de la Licda. Rosario Arias, el M.Sc. Julián Monge, el Lic. Manuel López y el Lic. Jimmy Bolaños.**

**ACUERDO FIRME**

#### **IV. ASUNTOS DE TRAMITE URGENTE**

##### **1. Definición de factores claves del éxito en la UNED.**

\* \* \*

Ingresan a la sala de sesiones los señores Lic. Luis Guillermo Carpio, Vicerrector Ejecutivo; Licda. Rosario Arias, Vicerrectora Académica; Licda. Silvia Abdelnour, Vicerrectora de Planificación.

\* \* \*

M.B.A. RODRIGO ARIAS: Bienvenidos a esta parte de la sesión donde analizaremos el asunto de factores claves de éxito en la UNED.

DR. RODRIGO A. CARAZO: Antes de empezar el tema y aprovechando que estamos todos, deseo reiterar algo que he manifestado en otras ocasiones y es la circunstancia para mí, que la puerta de este Consejo Universitario debe estar reglamentariamente, por Estatuto inclusive, permanentemente abierta para los Vicerrectores.

Que puedan ingresar, sentarse e inclusive hablar en el momento que así lo consideren, y que no tengan como les he dicho a ellos, hacer antesala a ver en qué momento se les recibe. Pero es tema de otro momento.

M.B.A. RODRIGO ARIAS: Creo que es importante, pero, sí es tema para discutirlo en otro momento.

En este momento tenemos como punto de agenda la definición de factores claves de éxito en la UNED. Es una iniciativa que se origina en la capacitación que sostuvimos sobre Cuadro de Mando Integral, con respecto al cual la Vicerrectoría de Planificación también desarrolló un documento, que vincula dos formas diferentes de analizar el tema.

Creo que sí es muy importante que a nivel de Consejo Universitario, veamos los puntos claves de funcionamiento de la Universidad, sobre todo aquellos que son y debemos de tener en cuenta, a la hora de valorar el éxito o no del cumplimiento de funciones de la Universidad.

Tenemos el trabajo de las comisiones que estuvimos en la reunión de modelo de mando integral, dentro de esa tecnología de definir los puntos centrales del funcionamiento de una organización, en este caso de la UNED, hay un paso inicial, que es el de identificar factores claves de éxito para el desempeño de la Institución. Es realmente el punto medular sobre el cual podemos discutir

ampliamente, y ojalá, encontrar puntos de acuerdo en torno a aquellos aspectos centrales del funcionamiento de la Universidad.

En el Taller que se realizó, bajo la coordinación de doña Lizette Brenes, se organizaron tres comisiones, cada una definió sus propios factores de éxito para la Universidad, que están en los documentos que se les entregaron ahora.

Podemos ver que en un grupo había puesto como factores claves de éxito los de: cobertura, equidad y excelencia, y luego cada uno de estos se puede desarrollar.

El otro grupo había indicado modelo pedagógico; recursos educativos adecuados; equipo humano idóneo; claridad en las competencias de los niveles jerárquicos; sistema de planificación, evaluación y control de gestión; sistema de comunicación y retroalimentación eficiente; sistema normativo adecuado; modelo adecuado de Centros Universitarios; atención adecuada de la población estudiantil.

El otro grupo había propuesto: democratizar el acceso de los beneficios de la Educación Superior; democratización del conocimiento; especialización y el uso de tecnología temática y otros medios de comunicación social en los procesos de enseñanza aprendizaje; excelencia académica; pertinencia en la oferta académica de acuerdo con el entorno; compromiso con el desarrollo nacional; y el uso racional de recursos.

La semana pasada, que no estuve presente, se discutió este punto, creo que se puede analizar hoy. Se definió alguna forma de atender el punto o consideran más bien para una discusión sobre lo que se había hecho en el taller.

M.ED. RODRIGO BARRANTES: Quiero recordar lo que nos dijo doña Lizette Brenes, que tenemos que partir de la misión y la visión, de ahí se sacan los factores claves de éxito.

Lo que hicimos fue un ejercicio para probar que la metodología funciona. Pero no necesariamente ninguno de los grupos lo tienen que aceptar.

Siento que si partimos de la misión y la visión, fácilmente podemos sacar las áreas claves importantes de la Universidad a las cuales deberíamos ponerle un factor clave de éxito, digamos como: la democratización, los materiales, la docencia, la investigación, la extensión, Asuntos Estudiantiles, Recursos Humanos, etc.

Ahora nosotros conjuntamente con el Consejo de Rectoría, debemos definir los factores claves de éxito, independientemente de lo que habíamos dicho en el Taller.

M.B.A. RODRIGO ARIAS: Definitivamente lo realizado en el Taller, fue un ejercicio para conocer la metodología.

Es importante tomar en cuenta una nota que la Licda. Silvia Abdelnour nos envía, en la cual con base en lo que fue la capacitación sobre cuadros de mando integral, también nos pide el proceso que se ha venido siguiendo en la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, y como se venía planteando en el proceso de planificación estratégica para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, se puede empatar con la metodología del Cuadro de Mando Integral.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Estuve conversando y analizamos los documentos entre los compañeros Carlos Morgan, Marlene Víquez y esta servidora, y quedé de entregarles algún material más, que sirviera de insumo para este análisis.

Quiero explicarles cuál fue el primer documento que les entregué, cuál era la intención del envío del documento, para que les sirviera en el proceso de este análisis.

M.B.A. RODRIGO ARIAS: Podríamos darle la palabra al compañero Fernando Brenes y luego le doy la palabra a doña Silvia Abdelnour.

MTRO. FERNANDO BRENES: Desde el punto de vista de lo que podría significar la planificación estratégica, es lógico que el análisis se haga a partir de la misión y la visión. No obstante habría que tener en cuenta también como insumo dentro de nuestra Universidad los documentos que son base: el de acuerdos del Congreso Universitario y el de Lineamientos de Política Institucional, porque no nos podemos alejar de ellos.

Incluso habría que poner a tono la misión y la visión si fuera del caso, con lo que está planteado en esos dos documentos, porque son vinculantes para la planificación institucional. De manera que creo que es conveniente también tenerlos presentes en todo este proceso.

\* \* \*

Se retira de la Sala de Sesiones el Mtro. Fernando Brenes y la Licda. Rosario Arias, con el fin de asistir a la graduación en el Paraninfo Daniel Oduber.

\* \* \*

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Volviendo al documento para explicarles cuál ha sido el proceso o la metodología, la evolución y el desarrollo de la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional.

Como bien saben, se tiene que partir de la misión, la visión y alguna otra información que son los valores impulsores, que definieron los ejes estratégicos.

Les comentaba a los compañeros con quienes me reuní el día de ayer, que nosotros no tenemos una visión oficial, porque si bien es cierto que en el Congreso se habló y se aprobó una misión, nosotros no tenemos una visión, que

es un ejercicio que nosotros tenemos que hacer, y digo ejercicio porque implica comentar, analizar, relacionar, soñar con cosas que sean posibles de realizar, entonces por ahí se tiene un vacío.

De acuerdo con la misión, la visión, los valores, con un análisis del entorno, y un análisis del interno, ¿qué comprendió ese análisis del entorno?, les comenté que se contrató en la Vicerrectoría de Planificación en 1999, un estudio de entorno.

En ese estudio tenemos todo lo que ha sido la evolución demográfica de Costa Rica, las características demográficas de los estudiantes universitarios, el perfil del estudiante universitario, las regulaciones a la educación superior, la situación de la economía nacional y el efecto sobre la educación superior, el medio ambiente, la tecnología educativa, el mercado universitario, concepto del mercado universitario, oferta, competencia, demanda, determinantes de la demanda por la educación, y también tiene un análisis interno que tocó aspectos como el régimen de enseñanza, la estructura presupuestaria, todo referente a la UNED, la cobertura de los programas, la cobertura geográfica, el análisis de competencia, las fortalezas y debilidades de la competencia, la evaluación, la acreditación, la acreditación de la calidad de las carreras y se analizaron, esto de fortalezas, debilidades y amenazas de la Universidad.

Siguiendo en el esquema que nosotros tenemos, partiendo de una misión, una visión, con un análisis del interno, con un análisis del entorno, con los Lineamientos de Política Institucional, la propuesta de trabajo del señor Rector y los acuerdos del Segundo Congreso Universitario, se agrupó la información, porque esa información nos dio luz sobre temas en los que coincidían.

Agrupamos esa información en 6 áreas estratégicas a saber: la gestión institucional, los recursos humanos, el desarrollo académico, el desarrollo tecnológico, los centros universitarios y las relaciones externas, que ayude eso con la nueva metodología lo ligo a los factores de éxito.

Una vez que se tienen las áreas estratégicas y las directrices a desarrollar en esas áreas, que salen de los Lineamientos, de los acuerdos del Congreso Universitario y de la propuesta del señor Rector, se pasa a elaborar planes estratégicos por áreas o por factores de éxito, esto nos vendría a complementar la información del documento grueso, es todo lo que dice los Lineamientos de Política Institucional y la propuesta de los acuerdos del Congreso Universitario, en torno a cada una de estas áreas.

Volviendo al trabajo que nosotros llevamos hasta ahora, utilizando lo que les digo, metodología para planificación estratégica como comúnmente la conocemos, porque en los cuadros integrales de mando fue una metodología de planificación estratégica, y sobre todo, nace no tanto para planificar sino para hacer una realidad la ejecución de lo planeado.



Volcándonos a la otra metodología, la de cuadro integral de mando, nosotros tenemos también un marco estratégico que es la misión, la visión y los objetivos, después tenemos una situación que sería el diagnóstico, después tenemos los factores claves de éxito, que son las que serían las áreas estratégicas, y después tenemos la definición de variables.

Las variables serían todos estos mandatos que están en cada una de las áreas y que nosotros tendríamos que convertirlos en esos proyectos, en esos objetivos, con metas y con indicadores, que vendrían a ser los planes estratégicos por áreas y que después año a año lo volcaríamos en un Plan Anual Operativo.

M.ED. RODRIGO BARRANTES: Mi propuesta es parecida a la que nos está planteando doña Silvia Abdelnour, que es definir cuáles eran las áreas estratégicas y que para cada área estratégica se diera uno o dos factores de clave de éxito.

Lo que tendríamos que revisar si es que he entendido bien, es si estamos de acuerdo con esas seis áreas estratégicas, porque puede ser que tengamos alguna más o alguna menos o que se puedan unir, etc., porque en realidad un ejemplo, para mí el Desarrollo Académico y el Desarrollo Tecnológico no podrían ir separados, nada hacemos con desarrollarnos tecnológicamente mucho, si no está al servicio de la academia.

Nada más para poner un ejemplo, que tal vez no tenga la razón, puede ser que no sea así, que sean esas seis áreas, pero podríamos revisar esas seis áreas y partimos de la misión, yo le preguntaría a doña Silvia Abdelnour ¿dónde metemos lo de la democratización? en la gestión institucional.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: La democratización de la Universidad está como un lineamiento.

LICDA. MARLENE VÍQUEZ: El día de ayer don Carlos Morgan y yo tuvimos la oportunidad de conversar con doña Silvia Abdelnour al respecto, dado que estábamos esperando a los miembros de la Comisión de Desarrollo Organizacional, para realizar la sesión, sin embargo, no fue posible realizar la sesión por falta de quórum. Aún así, aprovechamos el momento para conversar con la Licda. Abdelnour precisamente porque el documento venía entrando.

Le indicaba a doña Silvia, que en general me parecía bien lo que ellos proponían, sin embargo, para mí lo que ellos llaman como áreas estratégicas no son los factores claves, de hecho, ahí es donde yo tengo la discrepancia.

Si nos trasladamos a la última hoja del documento donde se habla de Plan de Desarrollo Institucional, metodología de cuadro de mando integral, lo que le indiqué fue lo siguiente: habría que introducir una columna entre lo que está ahí de situación actual diagnóstico y factores claves de éxito.

Lo que doña Silvia Abdelnour denominaba como área estratégica, gestión institucional, recursos humanos, desarrollo académico, desarrollo tecnológico, centros universitarios y relaciones externas, se podrían llamar como áreas estratégicas, pero esto habría que ubicarlo dentro de las cuatro perspectivas que considera la metodología de cuadro de mando integral, y que me parecía que a la larga esas áreas estratégicas serían como grandes variables, que de alguna manera van amarrar todos los procesos.

Le indicaba también que, en estos días he estado reflexionando sobre esta situación, y que estaba buscando puntos de coincidencia en lo que habíamos hecho la semana pasada los tres grupos.

Les manifesté a los compañeros que me parecía bien que se manejara el concepto de cobertura como un factor clave de éxito, pero entendiendo cobertura desde tres aspectos, a saber: geográfica, que incluye el concepto de equidad, de conocimiento, democratización de conocimiento que es un principio básico que establece los Lineamientos de Política Institucional, más aún, que la democratización del conocimiento debe ser uno de los principios fundamentales de la misión de la UNED.

Dentro de esa clave de éxito obviamente iban a estar lo que nosotros conocemos como excelencia académica y equidad, lo hacemos con un sentido de equidad y cobertura en graduaciones, en el sentido también desde el concepto de equidad. En cuando a equidad, está inmerso en mucho de estos factores de claves de éxito desde el punto de vista social.

Otro factor clave de éxito lo constituye un compromiso con el modelo de desarrollo nacional, esto lleva incluso dos compromisos más: un compromiso con el modelo de desarrollo nacional, pero además un compromiso ético. Esto se evidencia en la formación de los profesionales que nosotros egresamos. Se trata de valores, el tipo de personas que estamos formando, hay un compromiso ético, y también un compromiso frente a las instituciones estatales, porque somos una institución estatal. Por lo tanto, la comunidad nacional tiene que valorar si realmente nosotros somos exitosos en el uso de los dineros estatales. Este compromiso para mí es muy importante.

Otro aspecto que me parecía importante, que mencionó don Carlos Morgan y que tiene razón, es que a pesar de que el cuadro de mando integral considera que la parte financiera no debería ser el centro, si no que uno de los elementos que se deberían considerar, para nosotros es muy importante. Es lo que yo mencionaba en cuanto a la disponibilidad institucional como factor clave de éxito.

La disponibilidad que tenemos en cuanto a recursos humanos, relacionado con cierta estructura, en cuanto a tecnología y recursos económicos. Esto es importante para poder cumplir la cobertura geográfica, de conocimiento, en graduaciones, con el concepto de equidad a que nosotros queremos llegar, para concretar una misión de la UNED que es la democratización de la educación

superior y la democratización del conocimiento, un por qué y un para qué, un compromiso con el modelo de desarrollo nacional, con un compromiso ético y con un compromiso frente a las instituciones.

Esto no quiere decir que no estén los otros aspectos. Lo que hice fue retomar el documento de doña Lizette Brenes, analizarlo de nuevo precisamente porque es difícil manejar el concepto, hay que profundizar sobre él, hay diez preguntas, hay un diagrama que destaca doña Lizette después de la presentación del cuadro de mandos integral, donde ella indica cuáles son los tipos de pregunta, cómo nos tiene que ver el cliente, de qué manera para el cliente nosotros podemos ser exitosos, cómo nos está mirando, etc.

Obviamente que estas áreas que indica doña Silvia, básicas de una Universidad, pero eso no quiere decir que sean los factores claves de éxito. Son áreas del quehacer interno. Obviamente que para poder dar una respuesta oportuna y además coherente con todo nuestro discurso, no podemos tomar decisiones si no tenemos conocimiento e información sobre los procesos internos.

Eso implica muchísima investigación, la parte de diagnóstico, la parte cómo se están haciendo los procesos académicos, cómo está realmente la UNED, cómo se está comportando en sus graduaciones, en su matrícula en los diferentes Centros Universitarios, y esto, solo lo da la investigación. Cómo Extensión puede realizar su colaboración y también la parte docente.

Estas son áreas implícitas a nuestro quehacer institucional. Tan fácil incluir lo que es la Producción de Materiales. Pero estos son quehaceres internos nuestros, no son los factores claves de éxitos, los factores claves de éxitos son para mí lo que se está viendo, lo que realmente son las grandes directrices macros que nos la dan, precisamente como lo indicaba don Rodrigo Barrantes la misión y la visión, ¿qué queremos, cuál es nuestra misión y hacia dónde queremos llegar?

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Esto es para discutir, porque discrepo completamente, metodológicamente de eso, creo que lo que estoy promoviendo es que haya más discusión en torno a esto.

Estos son elementos de la misión y de la visión de la UNED, porque la UNED quiere estar en todo el territorio nacional, dándole igualdad de oportunidad a todos los estudiantes y a todos los posibles estudiantes, con excelencia académica, en igualdad de condiciones, estos son como fundamentos, valores o el marco que va regir la actividad de la UNED.

Entonces acuérdense que los factores de éxito no pierden en aquellas áreas, dije las áreas para explicarlas, pero yo las sigo considerando factores de éxito. Para nosotros poder lograr esta cobertura, este compromiso con el desarrollo nacional que es lo que nos va a mover, eso es lo que nos mueve a nosotros, por eso es que hablamos de los factores cobertura, equidad y excelencia, como lo decía el señor Rector, todo el quehacer de nosotros debe estar empujado por esos ejes.

Entonces los factores de éxitos son: ¿qué cosas tengo en la institución mejorándola, prestándoles atención a que mi misión y que yo logre mi misión exitosamente? Esa es la palabra clave ¿qué es lo que yo tengo dentro de la Institución a las que yo le voy prestar atención, a las que yo voy a darle apoyo, y que son indispensables para que yo tenga éxito?

Les voy a poner un ejemplo: Centros Universitarios. El día de ayer nosotros discutíamos que los Centros Universitarios eran como un medio, que pudieran no ser, les dije que la UNED hubiera podido arrancar sin Centros Universitarios. Pero como la UNED tiene Centros Universitarios y ya la gente de todo el país quiere equidad e igualdad de condiciones, que los Centros Universitarios hayan laboratorios, que no me tenga que venir de Guanacaste a recibir un curso especializado en San José, que yo pueda hacer en Guanacaste mi certificación, que pueda tener mi certificación, que pueda tener tutorías, que pueda llevar laboratorios y que no tenga que venir a San José, etc., entonces ya yo estoy recibiendo un mensaje. Uno de mis factores claves del éxito sería que yo fortaleciera los Centros Universitarios, desconcentrar las funciones, porque eso me va hacer exitoso, eso me va a tener a los estudiantes satisfechos y voy a tener posibilidades de que otras personas vengan.

Que son esos recursos, sí, estos son los recursos con los que dispone la Universidad ahora, pero que nosotros también tenemos que fortalecer esos recursos, por eso son los factores claves del éxito, porque el recurso humano que no esté capacitado, que no esté preparado, qué hago, muy bonita la democratización y el compromiso, pero los autores, las unidades didácticas, los tutores, los que planificamos, los que investigan, etc., no están preparados, entonces puedo llegar a todos lados, pero la calidad y el producto con que estoy llegando.

Les dejo eso como punto de reflexión, la cobertura, la equidad, la excelencia, digamos de ese punto de vista que lo enfoca la compañera Marlene Víquez, serían los ejes, los pilares, el fundamento de todo nuestro quehacer. Todo nuestro quehacer debería ser cobertura que esté en todas partes, y que la gente tenga acceso a él. Equidad, que el que está allá tenga la misma calidad en sus materiales, en sus estudios, que el que está aquí.

Cuando hablo de calidad y ayer lo conversábamos, era de acuerdo a las condiciones en la que él está, porque si es una persona que no tiene acceso a una computadora, yo no le voy a enviar un CD a un estudiante para que estudie. En eso tiene que ver la equidad con la excelencia y la excelencia está en la preparación del recurso humano.

El recurso financiero es un factor clave porque es el que nos mueve, entonces veamos a ver que el dinero que tenemos, como hacemos la mejor redistribución, y salgamos afuera con la venta de servicios, con los proyectos de cooperación y todo, cómo adquirimos más dinero.

Entonces no es la disponibilidad de los recursos, es la gestión institucional, cómo usted combina recursos con factores.

LICDA. MARLENE VÍQUEZ: Se me olvidó un último factor clave de éxito que había identificado. Por las características especiales de la UNED, como institución de educación a distancia.

Entre los factores claves de éxito que identifiqué están: el primero es cobertura identificada en tres niveles; el otro es disponibilidad institucional, identificado en cuatro niveles; el otro es compromiso con el modelo de desarrollo, en realidad es un compromiso institucional, identificado con tres niveles, el modelo de desarrollo nacional, el compromiso ético y el compromiso frente a las instituciones estatales; y el último factor clave de éxito, es el modelo pedagógico de la UNED, que es lo que nos caracteriza.

M.ED. RODRIGO BARRANTES: Escuchando a las compañeras Marlene Víquez y Silvia Abdelnour, hay algo que nos caracteriza, que nos distingue de las otras universidades, es el modelo pedagógico y eso tiene que ser un factor clave de éxito.

No podemos ser una Universidad presencial aunque sea muy buena, aunque sea la mejor, debemos de ser la mejor institución a distancia. Para mí lo que nos identifica, lo que nos va a llevar al factor clave de éxito primordial es, que seamos una buena universidad a distancia. Que manejemos bien ese modelo pedagógico y ahí viene todo lo que doña Silvia Abdelnour decía, de nada vale que estemos haciendo CD si después los estudiantes no tienen dónde usarlo, por lo que puede ser de la más alta calidad, pero no estaríamos de acuerdo a las necesidades de la comunidad nacional y a los recursos que disponemos en la Universidad y fuera de la Universidad.

Para mí ese es el factor clave de éxito más importante, porque los primeros que doña Marlene plantea, pueden ser para la UCR, para la UNA, para la ULACIT, para cualquiera, hasta para una empresa, todo eso se puede lograr, comercialización de productos a nivel nacional, altos índices de calidad del producto que entreguemos. Para mí definitivamente si en algo nos tenemos que distinguir, si en algo nos tenemos que especializar, y si en algo tenemos que ser muy buenos, es en ser a distancia, con calidad, con cobertura, con disponibilidad institucional, con lo que ustedes quieran, pero todo tiene que ver con el modelo pedagógico, ahí es donde tenemos que estar muy bien.

Creo que eso es lo que más nos diferencia en la misión. Si tomamos la misión de la UCR, del Tecnológico, de la UNA y de la UNED, si algo nos distingue a nosotros, no es la excelencia académica todos lo tienen, no es lo de cobertura, todos lo tienen, es exactamente que somos a distancia utilizando los medios más adecuados a las necesidades de la Institución y a los estudiantes.

Creo que por ahí tenemos que empezar. Creo que eso sería el factor clave de éxito si lo hacemos bien, y de ahí en adelante saldría todo lo demás, que tengamos buenos Centros Universitarios, que seamos accesibles, que tengamos cobertura, que tengamos mejores recursos humanos, que tengamos la mejor plataforma tecnológica, que estemos comprometidos con el desarrollo nacional, que hagamos buenas investigaciones, etc.

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: Este es un tema muy interesante, pero lo primero que tenemos que tomar en cuenta, es hablar en un mismo lenguaje, porque hay cualquier cantidad de variables.

Los factores claves de éxito pueden variar de muchas maneras. Coincido con don Rodrigo Barrantes, que tienen que ser aquellos que nos distinguen a nosotros y ¿qué nos distingue a nosotros? ¿qué es un factor clave de éxito? Es aquello que además de distinguirnos, necesariamente tenemos que hacerlo bien para tener éxito, son aquellos factores que necesariamente no podemos fallar.

Por ejemplo: la Universidad Estatal a Distancia muestra a partir de aquí, del año 2001, un factor clave del éxito para nosotros en los Centros Universitarios, que es un factor clave que tenemos que desarrollar.

Otro ejemplo es el desarrollo de la tecnología, que para mí es un factor clave de éxito realmente importante, y la producción de materiales didácticos.

Lo que quiero decir es que tenemos que ponernos de acuerdo. Por ejemplo, ayer saqué de INTERNET unos factores claves de éxito de una Universidad Española y vean como difieren, por ejemplo: 1) Aumentar la tasa de éxito de los estudiantes; 2) Aumentar el prestigio de los estudios; 3) Aumentar la internacionalización; 4) Aumentar la inserción laboral de los estudiantes; 5) Aumentar la satisfacción de los estudiantes; 6) Potenciar la equidad; 7) Potenciar el tercer ciclo, no sé a que llaman ellos el tercer ciclo; 8) Mejorar la calidad del servicio; 8. Incrementar las publicaciones realizadas; 9) Recursos a disposición de los usuarios en las bibliotecas; 10) Mejorar la formación continua del personal y administración de servicios. Todos estos factores claves de éxito son de una Universidad de Barcelona, pueden ser para cualquiera, pero lo que quiero enfatizar es que nosotros debemos de manejar el concepto de factor clave de éxito, en el sentido de que es aquello que nos distingue.

M.B.A. RODRIGO ARIAS: Seguimos en el análisis del marco en que se desenvuelve la UNED, que son discusiones importantes que se dan acá.

Podemos ver otra vez en el cuadro de mando integral, el de la metodología. Hay un marco estratégico, creo que todos tenemos alguna idea, con elementos más o menos, de un marco de acción de la Universidad. Igual de un diagnóstico, pero un diagnóstico uno lo puede hacer de muchas maneras. En los últimos años se ha venido fortaleciendo lo que es utilizar los análisis FODA con especie de diagnóstico y uno puede hacerlo o no hacerlo. Pero creo que esa situación actual

a un área deseable aparece en lo que se convertirían en los factores claves de la gestión en un tiempo determinado.

Podemos entrar a analizar la UNED y por ejemplo decir: Democratiza la UNED el acceso a la Educación Superior, que sería un factor clave fundamental del quehacer de la Universidad. Democratizamos el acceso de la población costarricense a la educación superior con la existencia de la UNED, sí o no puede decir uno.

Sí, porque nuestra población estudiantil es de un ingreso medio o bajo, en promedio reúnen ciertas características que hacen ver que entonces tenemos una cobertura de esa área distinta a las otras universidades, entonces estamos dando oportunidades de acceso a esta Institución, pero uno al mismo tiempo puede decir que no, porque resulta que los servicios que está dando la Universidad, no están disponibles en igual medida a todos los costarricenses en todo el país. Porque quienes tienen acceso a una oferta académica de la Universidad, integrar esta oferta, son los del área metropolitana. Entonces es mentira que está disponible así para los estudiantes de las áreas rurales.

Entonces qué sería en ese caso un factor clave de éxito, hacerla accesible a quienes están en las zonas rurales o hacerla accesible a poblaciones con menos recursos económicos, estamos dentro de un concepto de democratización el acceso a los servicios que brinda la Universidad. Ahora cómo logra eso, dando más servicios y mejores condiciones en los Centros Universitarios, haciendo un mejor uso de las tecnologías, teniendo programas de becas más activos que permitan que más personas se puedan incorporar acá y que no por necesidades económicas no abandonen la Universidad.

Quería que en toda esta discusión también involucremos inmediatamente un diagnóstico de la situación actual de la Universidad, un análisis de lo que es la Universidad, de lo que ha sido en estos 22 años.

Independientemente de cómo queramos ver la misión, la visión, ese marco estratégico de la acción institucional, también tenemos que bajar un poco a ver cuál es la realidad institucional. La realidad entonces, analizarla desde esos puntos clave de lo que es la existencia de la Universidad, y ahí entonces nosotros podemos ir aclarando lo que serían factores claves de una gestión determinada.

Uno quisiera en un rato soñar en una serie de condiciones, pero esas probablemente son a muy largo plazo, en las que uno podría soñar, y sin embargo debe tenerlas presente en un horizonte de bastantes años, pero también en lo específico de ahora, es decir la realidad cuál es ésta, lo que quisiéramos es para cumplir con la misión, para cumplir con el objetivo de la Universidad en una sociedad costarricense, es que esa democratización sea real, cómo hacemos la democratización real, podrán haber muchas formas de cómo uno pueda pensar que la democratización es real.

Ahora, dentro de lo que es el esquema propio de la Universidad, del funcionamiento particular de la Universidad, lo que se llamaría la ventaja competitiva de la UNED en otro lenguaje, que es la identificación de un modelo a distancia, entonces tenemos que ver todo en función de eso, pero al mismo tiempo concretar en decir, esa democratización por dónde pasa para que sea realidad, porque uno podría decir sí o no, sí porque está en todo el país, porque todos los estudiantes supuestamente pueden venir, no hay barreras de ingreso más que las que ya están establecidas, pero resulta que al analizar un poco más a fondo la realidad institucional, también tiene que entrar a ver que no es real que la UNED, hace esa democratización en el país en el sentido que no todos los estudiantes en el país puedan acceder a nuestros estudios, entonces ahí uno tiene que pasar a definir asuntos claves para un tiempo determinado.

Ahí es donde ha habido una coincidencia institucional importante, en el sentido por ejemplo, de que el fortalecimiento de los Centros Universitarios es fundamental. No el fortalecimiento de Centros por el fortalecimiento de Centros, sino el ofrecimiento de servicios a partir de los Centros de la UNED en todos los lugares del país.

Para eso se requiere además toda la tecnología lo permita, entonces hay un desarrollo tecnológico. Se requiere que haya recursos humanos más capacitados, más formados.

Entramos a partir de un diagnóstico, que es lo que yo quería en esta participación, a hacer mención, que es el que nos dice de dónde partimos para poder definir a dónde queremos llegar y en ese paso, decide uno cuál de los factores claves de ese período determinado.

Esto es nada más para introducir la variable de diagnóstico, porque nos estamos metiendo un poco más allá, o estamos viendo misión y factores claves pero entra ahí un diagnóstico que también debe considerarse.

LICDA. MARLENE VÍQUEZ: Puede ser que mi interpretación no sea la correcta. Sin embargo, hasta que me convenzan de lo contrario, seguiré insistiendo que los factores claves de éxito dependen más de lo que establece la misión y la visión. Para mí las áreas estratégicas son áreas específicas, las grandes variables que se van a considerar para que esos factores claves de éxito se lleguen a dar.

Parcialmente comparto la reflexión de don Rodrigo Barrantes y de don Juan Carlos Parreaguirre. Creo que nuestra institución no solamente se debe destacar por la metodología de enseñanza que utiliza. Deberíamos de ser exitosos en la metodología que usamos, esa es nuestra obligación, tenemos que mostrar que es exitosa, pero nosotros no tenemos una Universidad por una metodología, sino que tenemos una Universidad con una misión social que debe cumplir con la sociedad costarricense, y vamos a ser exitosos, no por la metodología, ese es el medio, vamos a ser exitosos en tanto que demos una respuesta a la comunidad nacional ante las necesidades que tiene.



Simplemente me preocupa muchísimo que al final se vaya a visualizar solamente el modelo pedagógico de la UNED, que yo creo que efectivamente es un factor clave de éxito, pero no es el modelo por el modelo, sino es el modelo para algo, el por qué y el para qué son fundamentales en el quehacer Institucional.

Sabemos que esa experiencia de 25 años de educación a distancia nos ha mostrado que no es fácil, no es fácil realizar los procesos de enseñanza aprendizaje a distancia, necesita muchísima investigación, mucho trabajo, hemos tenido éxito en algunos casos, hemos tenido grandes fracasos en otros, pero bueno ese es el reto por delante. El legislador nos encomendó un reto que no es nada fácil, y es precisamente, lograr que la persona que ingrese a la UNED logre desarrollar todas sus capacidades a través de la educación a distancia.

Quería reflexionar sobre eso, porque me preocupa muchísimo que nos centremos solamente en la parte del modelo pedagógico y no visualicemos a la Institución, de manera integral, una Institución que tiene una misión social que cumplir.

M.ED. RODRIGO BARRANTES: Voy a decir algo que todos sabemos y me van a disculpar.

La gran diferencia entre la educación a distancia y la educación presencial es el modelo de comunicación. Partamos de que va a haber un emisor, un receptor, un modelo de comunicación y un proceso de retroalimentación, que es el modelo más sencillo de comunicación. Por ahora dejemos a un lado el receptor y el emisor y nos centramos en el medio de comunicación.

La diferencia clave es que ya no son las palabras de un profesor y sus gestos en el aula, lo que nos va a caracterizar, sino un medio de comunicación diferente, donde hay materiales escritos, electrónicos, visuales, etc., y un proceso de retroalimentación muy lento en algunos casos.

Aparte de eso, el emisor en la educación presencial es un profesor con sus conocimientos, y aquí en la UNED es un equipo que tiene que trabajar coordinadamente. De otro lado, el estudiante puede ser el mismo, sin embargo el perfil de nuestro estudiante varía y el lugar donde está ubicado también varía.

Creo que lo que doña Marlene Víquez tiene que ver por supuesto, que tenemos que hablar de cobertura, de disponibilidad y de compromiso, pero ante todo tenemos que fijarnos en el medio de comunicación que es el fundamental, si eso falla, falla la Universidad completa. Si el medio de comunicación con que lleguemos al estudiante, a la comunidad nacional, a los agricultores, a los minusválidos, etc., si eso falla, nos va fallar todo, porque nosotros no podemos enseñar con palabras y gestos de un profesor, en un mismo momento y en un mismo lugar reunidos con sus estudiantes, ahí estaríamos reproduciendo un modelo que no es el que el legislador nos pidió que hiciéramos, es otro exactamente diferente.

Para volver a insistir, creo que debemos fijarnos mucho, y si quieren no le pongamos modelo pedagógico, pongámosle “medio de comunicación”. Esos materiales, esa forma de llegar al estudiante, eso de llegar a la comunidad nacional, al Centro Universitario, a la comunidad, ese es el que nosotros tenemos que hacer muy bien. Si lográramos eso, siento que todo lo demás sale por añadidura. Tendríamos equidad, cobertura, excelencia académica, todo lo que ustedes quieran ponerle, que lógicamente se les puede poner como factor clave de éxito.

Vuelvo insistir, que si en algo nos diferenciamos de las demás universidades públicas y privadas, es exactamente en el medio de comunicación y en el proceso de retroalimentación que es muy importante, sin descuidar el receptor y el emisor, que son diferentes especialmente el emisor, que es un equipo, no es un profesor solo.

Por eso insisto, en que tenemos que partir, no es que vamos a olvidar lo otro, es que vamos a partir de eso, y lo demás habrá que ponerlo, que es la cobertura, la equidad, la excelencia, el compromiso con la comunidad nacional, todo lo que quieran ponerle, porque si en eso fallamos, seremos igual que todas las demás universidades, no habría ninguna diferencia entre un Centro Regional de la Universidad de Costa Rica y un Centro Universitario de la UNED.

Qué es la diferencia entre el Centro Universitario de San Carlos y la Sede Regional de la UNA, ninguna, exactamente lo que nos diferencia es la forma en que nosotros llegamos a los estudiantes y la forma en que ellos llegan a los estudiantes, y en el proceso de retroalimentación que tenemos para volver el proceso y corregir errores.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Ya nosotros definimos lo que somos, la UNED tiene una misión, quitemos la palabra misión porque tal vez distorsiona. La misión es el propósito de la Institución, la razón de ser, por lo que nació, lo que la identifica, la define.

Nosotros lo que tenemos que pensar es que dentro de esa definición de lo que nosotros somos sobre esa misión, independientemente si es a distancia, lo que sea, sino teniendo en cuenta lo que nosotros somos, que ya de por sí somos diferentes, ya el hecho de reconocer cuál es nuestro propósito, cuál es la razón de ser, ya sabemos por qué es diferente.

Tenemos que pensar qué es lo que tenemos que hacer o qué es lo que tenemos que fortalecer, para poder nosotros cumplir bien con esa misión. Quisiera que don Carlos Morgan les leyera, retomando la teoría para aclararnos, lo que es un factor clave de éxito, porque también está muy relacionado con el diagnóstico o con la situación por la que está pasando la Institución. Una vez nosotros teniendo claro cuál es nuestra misión, qué es lo que tenemos que arreglar o a qué le debemos de dar énfasis para ser exitosos en ese papel que nos asignaron.

ING. CARLOS MORGAN: Quiero rescatar la definición donde dice *“los factores claves son condiciones sine quanon para lograr el éxito, son gerenciales, o sea que su desempeño puede variar dependiendo de la toma de decisiones de los directores de la organización. Desde este ángulo los factores claves del éxito son condiciones que en determinado momento la organización puede estar cumpliendo o no. Por lo anterior la fortalezca y debilidades dependerán del desempeño de la organización en los factores claves de éxito.//Los factores claves del éxito son determinados por los diferentes grupos de interés, son identificados y altamente respetados por acreditación.”*. A esto le agrego que considero que un factor clave de éxito siempre es medible y esa medición la tenemos que compartir todos.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Creo que cuando se habla de cobertura se puede cuantificar eso de acuerdo a las clases de cobertura que tienen, con respecto al tipo de programas que está haciendo, se pueden cuantificar las grabaciones de los estudiantes y se puede hablar de equidad. En las disponibilidades institucionales se puede hablar de cuantificar cuáles son los ingresos, egresos, flexibilidad presupuestaria, cuantificar los recursos humanos, nivel de capacitación, formación, infraestructura a nivel interno y de centros universitarios y se puede visualizar a dónde habría que tener una buena disponibilidad. El compromiso con el modelo desarrollo nacional lo puede cuantificar y visualizar, así como el modelo pedagógico.

Cuando se habla de factores claves de éxito se pueden cuantificar, cuando don Juan Carlos Parreaguirre mencionó los factores claves de éxito de la Universidad de Barcelona se hablaba de tasas, están hablando de cobertura, lo que hacen es ponerlo en esos términos para que pueda ser cuantificado.

Lo que me preocupa es que cuando nosotros visualizamos “factor clave del éxito” como gestión institucional de manera genérica, me parece que la propuesta de doña Silvia Abdelnour es válida siempre y cuando nosotros abriéramos una tercera columna después del diagnóstico donde definiera cuáles son los factores claves del éxito y correr el resto.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Metodológicamente apoyo este tipo de factores claves del éxito. En primer lugar la gestión institucional son medibles, gerenciables y además me indicaron qué es lo que tengo que considerar dentro de estas áreas. Tengo mandatos de la Universidad para que sea exitosa pero me dio una lista de los lineamientos del Congreso Universitario. Ahí se definen los factores de éxito porque son funciones gerenciales, pero se indica lo que se tiene que cumplir y se cumple con objetivos y metas.

ING. CARLOS MORGAN: Una nota que saqué del documento dice *“el proceso de creación de un cuadro de mando debería seguir los siguientes pasos: valorar el entorno competitivo, descubrir las preferencias de los clientes, desarrollar una estrategia que generen resultados financieros excelentes, articular el equilibrio*

*entre crecimiento y productividad, seleccionar los segmentos de los clientes, determinar la proposición de valor para esos estudiantes, identificar los procesos internos críticos para entregar la proposición de valores de los estudiantes y para los objetivos de corte financiero y productividad, desarrollar las habilidades, competencias, bases de datos y tecnologías necesarias para destacar los procesos internos y la entrega de valor a los estudiantes”.* Estos son los pasos que debían sostenerse.

MBA. RODRIGO ARIAS: Tenemos que ir avanzando hacia una definición de factores claves y esto es una metodología que se crea para controlar el cumplimiento de ciertos resultados, que luego evoluciona a ser también una herramienta más de planificar el desarrollo de las acciones institucionales. No es fácil llegar a un acuerdo de cuáles son los factores claves, la institución es muy compleja y tiene muchas áreas y las mismas metodologías que en ese sentido a veces se ven las cosas de una manera y a veces se ven de otra. Si se analizan los factores que leyó don Juan Carlos creo que hay factores y variables mezclados como factores y esto es un ejemplo concreto de que no hay una verdad única, pero es importante llegar a un acuerdo de cuál va a ser nuestra verdad para la gestión de la Universidad en los próximos años y definir los puntos claves para decir que la gestión fue exitosa en el cumplimiento de la razón de ser en la sociedad costarricense.

Creo que todavía no estamos en la condición de decidir los Factores Claves de Éxito, sin embargo es una discusión que es enriquecedora y que deberíamos de buscar el mecanismo para evolucionar a tener presentes algunas de las etapas que don Carlos Morgan nos leyó con el fin de poder definir los Factores de Éxito para los próximos años.

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: Sugiero que se pongan en el tapete algunos elementos que podríamos considerar como Factores Claves de Éxito y los fuéramos discutiendo. Por ejemplo, el modelo académico, si es actualizar el modelo de acuerdo a las necesidades de la región. Tomemos el concepto de modelo académico, si lo consideramos como factor clave de éxito, qué elementos debe llevar. Si se define modelo académico se tendría que definir variables e indicadores que nos permitan medir el concepto que estamos definiendo como factor clave de éxito en el sentido de modelo académico. Así como otros aspectos como centros universitarios.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Quiero hacer una aclaración metodológica. Si entendí bien a doña Lizette Brenes, el Consejo Universitario tendría que definir los factores claves de éxito y la perspectiva de análisis, pero, serían otras instancias quienes definan los pasos siguientes, están, las variables para cada factor de éxito, determinar los objetivos y estrategias con base en el diagnóstico realizado, aclarar las competencias de las diferentes instancias, diseñar un menú de indicadores que facilite la comprensión de la realidad, etc.

La función fundamental del Consejo Universitario es definir los factores claves de éxito. Me parece bien la primera parte de la propuesta de don Juan C. Parreaguirre, solo que debe haber acuerdo en los factores clave de éxito, el resto no le corresponde al Consejo Universitario.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Este es el resultado del análisis de los mandatos del Congreso Universitario y los Lineamientos de Política Institucional y que define cuáles son las amenazas.

ING. CARLOS MORGAN: Considero que la propuesta de doña Marlene tiene mucha claridad. Si tomamos la parte de cobertura y fácilmente podríamos poner indicadores medibles en todos los aspectos de cobertura. Por ejemplo, en la parte de cobertura geográfica hay un acuerdo del Consejo Universitario se pueden poner números a esa parte, que exige disponibilidad institucional en los recursos económicos y la inversión que se requiere para cumplir con esa cobertura geográfica. Si no tengo la capacidad de inversión, ni los medios tecnológicos ni infraestructura y el recurso humano para soportar esa cobertura geográfica que quiero para llegar al eje de que la educación llegue a todos en igualdad de condiciones, entonces voy a fracasar en cumplir esa misión institucional. Si nos vamos a la parte de conocimiento, se requiere saber qué recurso humano para mejorar la excelencia académica.

Por eso la compañera Marlene Víquez indica que se debe abrir una tercera columna.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Los Factores Claves de Éxito tienen que estar orientados a eso porque es a lo que nosotros le tenemos que poner énfasis para lograr lo que queremos. Por ejemplo, la disponibilidad de recursos son de la gestión, ver cómo se hace eficiente, cómo los utiliza y cómo se consiguen más recursos, pero es de toda su gestión.

Porque el recurso humano tiene que ser un factor clave del éxito, porque no es el recurso humano el que tenga ahora, sino el recurso humano que se deba tener para dar mejor servicio, qué se tiene que hacer para conformar ese equipo con esas características especiales. Me inclino para ese tipo de factores.

Por ejemplo el modelo académico, es la metodología, paquete instructivo y todo lo que soporta el concepto de educación a distancia.

MED. RODRIGO ARIAS: Esas son las variables. Porque los centros universitarios estarían incorporados en el modelo pedagógico.

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: En la propuesta de la compañera Marlene Víquez, para mi parecer pueden salir dos factores claves, que es cobertura geográfica, equidad y cobertura. Conocimiento y excelencia tienen que ver con modelo académico.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Me parece que no se le puede llamar modelo académico es modelo pedagógico.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: En cuanto a “Disponibilidad Institucional” que son los recursos humanos, infraestructura, tecnología, recursos económicos, estos son todos los factores que intervienen y la habilidad de los que dirigen de dar la mejor utilización y combinación de esos factores, eso se llama Gestión Institucional.

MBA. RODRIGO ARIAS: Hay una coincidencia pero cómo plantear es lo que cuesta, no creo que estemos en condiciones de definir “Factores Claves de Éxito”.

Hay otro documento que elaboró doña María E. Bozzoli, en donde analiza lo que cada uno de los miembros del Consejo Universitario en su momento propuso a la comunidad universitaria, creo que hay una serie de factores que de esa manera o de otra, se convierte en factores claves para la gestión de los próximos años, y creo que vale la pena analizar ese documento para que sea parte de ese marco estratégico del cual se sacan los factores claves.

No considero pertinente que en este momento se deba definir estos factores, sino que la discusión que se ha venido dando es parte del marco estratégico dentro del cual nos movemos y existe una gran coincidencia lo que falta es dar el paso a definir los factores propiamente.

LIC. LUIS G. CARPIO: A veces pensamos que esta es una camisa de fuerza, pero es algo flexible y ajustable. Parte de la definición dice que son gerenciales y que se ajustan a diferentes situaciones.

Leyendo el documento me parece que son factores que nacieron ante una situación específica, como que la tasa de éxito de estudiantes estaba baja y hay que aumentarla. Diría que el factor clave del éxito es definir los Factores Claves del Éxito.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Supongo que es un asunto de formación, pero en matemáticas es muy claro cuando se define una variable. Para mí el factor clave de éxito es una definición particular sobre algo.

Me parece que hay momentos que cuando se discute se confunde un factor clave de éxito con una gestión y la gestión involucra una serie de factores e involucra una estrategia. Creo en este momento que la Administración tiene que definir la estrategia e informarle al Consejo Universitario cómo lo puede hacer. El Consejo Universitario define cuáles son los factores clave de éxito para que la UNED sea exitosa ante la comunidad nacional.

A partir de eso se pueden definir áreas estratégicas, están los proyectos específicos, planes para lograr algo, pero hay momentos que siento que nos

confundimos en el entender, por eso la discrepancia, en entender qué es un factor clave del éxito o qué es una gestión particular.

MBA. RODRIGO ARIAS: Cuando se habla de gestión es otro tipo de gestión distinta que doña Marlene menciona ahora, son conceptos diferentes.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Eso es por formación, porque doña Marlene enfoca matemática como un factor de una cosa y los que somos administradores por ser planificadores se enfoca desde otro punto de vista.

En estas cosas uno no puede ver, aunque lo presente en forma aislada, por ejemplo, los centros universitarios tiene que estar dentro del modelo académico. Aunque lo presente por separado y los trate de esa forma, todos van a tener relación, y se van a interrelacionar.

MBA. RODRIGO ARIAS: Creo que hay una coincidencia en definir el marco de acción estratégico y lo que se ha conversado todo está incluido en lo que sería ese marco del cual tienen que derivarse los factores, es el paso que todavía no hemos dado.

Me parece que este no es el momento para definir los factores claves, prefiero mantenerlo en un punto abierto y avanzarlo poco a poco. Tal vez que cada uno dé el paso.

Si me preguntan cuáles son los factores claves de éxito. Puedo decir que de acuerdo con mi propuesta puedo decir cuáles son los factores claves de éxito que han alimentado las acciones que han tomado o sea la estrategia seguida en este año, porque sería muy fácil sacarlo. Pero lo que corresponde es tomar en consideración los mandatos del Congreso Universitario, los Lineamientos de Política Institucional y definir cuáles serán los factores claves de este tiempo que nos corresponde estar al frente de la Universidad, aspirando a cumplir de mejor manera con la razón de ser de la UNED con sus particularidades.

Propongo acoger la recomendación del compañero Juan Carlos Parreaguirre, de definir los factores claves de éxito pero que no lo hagamos hoy, sino que con toda esta discusión, demos como un paso a tratar de definir los factores claves de éxito y lo mantengamos abierto como primer punto en Asuntos de Trámite Urgente.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Voy a discrepar porque la sesión de hace ocho días fue para definir los factores claves y seguimos dando vuelta sobre algo que no queremos tomar decisiones. Esto me preocupa mucho cuando hay un trabajo que se está haciendo.

Considero que lo que está proponiendo don Juan Carlos Parreaguirre lo está haciendo para este momento, que definamos en qué nos vamos a poner de acuerdo y no posponerlo para otra sesión.

MBA. RODRIGO ARIAS: La sesión de la semana pasada fue para conocer una metodología. Luego se discutió lo de incorporar la definición de factores claves de éxito en la UNED. No estuve presente en el momento que se discutió este punto y se incorporó como tema de agenda que me parece muy importante que se incorpore.

Considero que es importante que salga bien y si necesitamos darnos tiempo para definir los factores claves de éxito, tenemos que darlo y no entrar en una discusión de una proliferación de factores porque son muchos los que pueden existir. No creo que sea discusión que pueda decir que se prorroguen por una semana signifiquen un descalabro en el funcionamiento de la Universidad, sino que deben ser definidos de la mejor manera posible.

Me parece que dentro de esta discusión y la falta de coincidencia en algunos puntos, incluso de cómo definir un factor clave de éxito y de cómo brincarnos etapas en la definición de factores claves de éxito.

Tengo definido cuáles pueden ser los factores claves de éxito y cada uno podrá tenerlo y se entraría en una discusión de una gran cantidad de factores que en este instante ni siquiera hay coincidencia de cómo deben de interpretarse dentro de una estructura de planificación de la Universidad.

Esta es una decisión del Consejo Universitario, por mí no habría ningún inconveniente en que sigamos toda la sesión discutiendo sobre eso, solo que noto que analizando las condiciones que se están presentando en esta sesión no veo éxito claro en los resultados que logremos de esta sesión y creo que eso debemos de asegurarlo.

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: De hecho hoy no se van a definir. Considero que ha sido una buena discusión para aclararlos y vuelvo a lo que manifesté en el inicio.

Tenemos que comenzar a hablar el mismo lenguaje, qué vamos a entender por factor clave de éxito. Si traemos más personas lo van a entender de otra forma y así sucesivamente. Creo que nosotros como Consejo Universitario debemos entender qué es factor clave de éxito.

MED. RODRIGO BARRANTES: Siento que no estamos familiarizados con esta metodología y que apenas tuvimos una exposición y no somos especialistas.

Todos podemos pensar en forma diferente qué es un factor clave de éxito, más adelante las dependencias van a pensar que las variables y van a darse diferencias.

Siento que hubiera sido muy interesante haber contado con la asistencia de la Dra. Lizette Brenes que es la persona que ha trabajado este documento y que



indicara cuáles pueden ser factores claves de éxito. Por ejemplo, no se debe indicar disponibilidad institucional se puede hacer de otra forma.

Creo que sería importante contar con el asesoramiento de una persona que conozca más de cerca la metodología.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Quiero presentar una propuesta en el sentido de que el Consejo Universitario pueda aceptarla. No nos pusimos de acuerdo hoy y no lo vamos a hacer dentro de ocho días.

Solicito que se conforme una comisión integrada por la Sra. Vicerrectora de Planificación, don Carlos Morgan, con doña Lizette y esta servidora para que nos pongamos de acuerdo con la definición, concepto de factor clave del éxito y se le informe a doña Lizette Brenes la discusión para que nos pueda dar luz al respecto.

ING. CARLOS MORGAN: Hay mucha información y esperemos que podamos llegar a los factores claves de éxito. Por ejemplo, cobertura. ¿cuánto es nuestra aspiración? ¿qué relación hay? ¿estamos cubriendo 70% del área metropolitana y el 30% del área rural?, eso no está bien ya que deberíamos de estar cubriendo en forma más equitativa. Entonces habría que cubrir en forma más equitativa todo el país. Incrementar cobertura, número de estudiantes en las sedes rurales de un 50% en los próximos 4 años. ¿qué implica para la gestión organizacional? ¿para el desarrollo académico, tecnológico, centros universitarios, relaciones externas?.

Para que la Universidad pueda tener éxito dentro de esa aspiración de cobertura que apenas es de un 30% en el área rural y está concentrada en el área metropolitana que se quiere incrementar en un 20% en los próximos 4 años. ¿cómo afecta eso en la disponibilidad institucional?.

En la parte de producción de materiales, ¿cuánto estamos comprando afuera y cuando se está produciendo internamente?. Si se quiere mejorar la producción interna o comprar más ¿en qué afecta la función institucional?.

MBA. RODRIGO ARIAS: Se necesita un diagnóstico. Hay muchos documentos que son parte de un diagnóstico institucional.

En cuanto al comentario de don Carlos Morgan de cobertura. En el programa que se distribuyó “cobertura” es un concepto y está mucho más desarrollado. Se ha hablado de cobertura geográfica, social, etc., se puede ver aplicado a diferentes sectores. A partir de ahí puede definir muchos factores y se podría decir que un factor de éxito es la tasa de matrícula en población rural versus población área metropolitana. Se puede definir en cuanto a la tasa de matrícula de los diferentes sectores, o la tasa de graduación de los diferentes sectores, o en materia de los servicios de extensión o investigación en cuanto a los lugares donde se están ofreciendo.

En lo que tenemos que ponernos de acuerdo es en el concepto que vamos a manejar de factor clave de éxito, porque esto puede dar lugar a una gran cantidad de factores o factores centrales para que dé lugar a ciertas variables que son las que luego se descomponen en una serie de indicadores que nos permiten darle seguimiento, para ver hasta dónde se está cumpliendo o no una aspiración que está concentrada en factores de éxito.

LICDA. MARLENE VÍQUEZ: Quiero hacer réplica de la argumentación de don Carlos Morgan, en el sentido de que he escuchado que se podría considerar que la UNED está haciendo una cobertura adecuada porque su matrícula guarda una relación con lo que es la población demográfica nacional. Sin embargo, se tiene que analizar si ese argumento es válido políticamente para la misión de la UNED, en tanto que pareciera que hay un razonamiento matemático que permite mentir y no ser coherente en decir, que no es esa la misión de la UNED, sino que es fortalecer las áreas centrales porque hay otras instituciones que pueden brindar ese servicio. Más bien la misión tiene que ser otra.

Hago la aclaración porque me parece importante que hagamos este trabajo aparte y se presente una propuesta al Consejo Universitario y no tratemos de defender posiciones que en alguna manera no son conciliables.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Utilizando el ejemplo que indica doña Marlene de la cobertura y que establezcamos las relaciones. Debemos de tener claro lo que implica y cómo reflejamos eso a lo largo de toda las actividades entrelazadas con los acuerdos del Congreso Universitario y con los Lineamientos de Política Institucional, porque si nos quedamos 50% 50% pero con la misma oferta académica y los mismos servicios, pareciera que nunca la vamos a lograr.

MBA. RODRIGO ARIAS: Siempre he dicho que hay una relación de uno a uno entre la distribución de la población y el porcentaje de matrícula que tiene la UNED, creo que en Limón es más bajo pero en general existe esa relación.

Cuando se habla de equidad, se habló de que si en función de la misión de la Universidad queríamos aspirar a que otras poblaciones tuvieran más acceso, entonces eso justificaba programas afirmativos de la Universidad en estas regiones, para que esas poblaciones tengan mayor acceso a la Universidad y por eso el eje de equidad. Creo que hay mucha interrelación en todos estos conceptos y por eso es fundamental ponerlos de acuerdo en lo que vamos a entender como factor clave.

MED. RODRIGO BARRANTES: Creo que la propuesta que están haciendo de conformar una comisión puede desembocar en lo mismo, o sea que cuando llegue la propuesta al Consejo Universitario habrá algunos que están a favor y otros que la critiquen.

Me parece que lo que hay son posiciones intransigentes, posiciones que no se quieren negociar ni ceder ante posibilidades.

Sugiero que todos los consejales sean los que definamos los Factores Claves de Éxito. Tiene que ser el Plenario con la asesoría de una persona que nos pueda orientar en lo que es lenguaje.

Hay que recordar que no se pueden cuantificar, por ejemplo, no se puede indicar que se hagan mejores materiales porque parece que estamos partiendo que los que estamos haciendo están malos.

Creo que las áreas nos pueden ayudar a identificar los problemas pero no son los factores claves de éxito.

MBA. RODRIGO ARIAS: Pensé que había cierta complementariedad. Cuando don Carlos Morgan indicó los pasos para llegar a los factores y doña Marlene Víquez propone la conformación de una comisión pensé que era para ponerse de acuerdo en qué se va a entender cómo factor clave y creo que eso se tiene que definir en este seno. Uno para definir qué es lo que se va a entender cómo factor clave de éxito y creo que en este momento hay mayor dificultad y que una vez que eso esté definido se decide en conjunto cuáles son los factores de éxito.

LICDA. SILVIA ABDELNOUR: Quiero hacer una aclaración ahora que se habla de lenguaje. No digo que los Factores Claves del Éxito tienen que ser áreas, fue que empaté mi trabajo y lo que se llamaba utilizando una metodología áreas se podría llamar del otro lado factores claves.

MBA. RODRIGO ARIAS: Cuando indiqué que el punto lo tuviéramos como punto abierto, es para que en el Consejo Universitario definan los Factores Claves de Éxito. La comisión es para ponerse de acuerdo en qué se entendería como Factor Clave de Éxito.

MED. RODRIGO BARRANTES: Eso se puede hacer sin necesidad que se conforme una comisión.

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: Me parece que la discusión es buena e interesante.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Me parece por algunas intervenciones que he escuchado, que estamos entendiéndonos de manera distinta. Es una cuestión de formación, algunos miran de una manera y otros de otra.

Me parece importante que se nombre una comisión para definir qué es un factor clave del éxito, si queremos hacer la propuesta específica en el caso de una universidad como la UNED. El cuadro de mando integral sirve para cualquier institución, qué vamos a entender como factor clave del éxito en el caso de una universidad. Considero que en esa parte debemos de ser más específicos.

MBA. RODRIGO ARIAS: La propuesta es conformar una comisión que defina lo que se entiende por factor clave de éxito para una universidad como la UNED y dejar como punto de agenda abierto, la definición de los factores claves de éxito en la UNED.

Una solicitud a todos los miembros del Consejo Universitario que de acuerdo a lo que consideramos qué es un factor clave irlo indicando por escrito con el propósito de que la discusión se centre en definir los aspectos claves para el desarrollo de la Universidad.

\* \* \*

Se toma el siguiente acuerdo:

**ARTICULO IV, inciso 1)**

**Después de discutir el tema sobre los Factores Claves de Éxito para la Universidad, SE ACUERDA:**

- 1. Crear una Comisión, con el fin de que defina conceptualmente lo que entendemos como Factor Clave de Éxito para la UNED.**
- 2. Esta Comisión estará integrada de la siguiente manera:**
  - MBA. Rodrigo Arias**
  - Licda. Silvia Aldelnour**
  - Licda. Marlene Víquez**
  - Ing. Carlos Morgan**
  - Dra. Lizette Brenes**
- 3. Dejar como punto de agenda para la próxima sesión ordinaria, la definición de los factores claves de éxito en la UNED.**

**ACUERDO FIRME**

\* \* \*

Se retiran de la Sala de Sesiones los Vicerrectores Ejecutivo y Planificación.

\* \* \*

2. **Traslado de fecha de reunión del Consejo Universitario para rendición de cuentas**

MBA. RODRIGO ARIAS: Con respecto a la reunión del jueves ¿se traslada o no?

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: Posiblemente se traslade la fecha.

MBA. RODRIGO ARIAS: Trasladamos las sesiones públicas.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: ¿Para cuándo?

MBA. RODRIGO ARIAS: En dos semanas dice don Juan Carlos Parreaguirre, cuando estemos todos.

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: Tentativamente dos semanas después, o sea dentro de quince días.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Sería el 2 de agosto del 2001.

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: Después del 2 de agosto del 2001.

3. **Nota de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos, referente al criterio sobre creación del Consejo de Producción de Materiales Didácticos.**

Se conoce oficio PMD-092, del 22 de junio del 2001 (REF. CU-242-2001), suscrito por el M.Sc. Julián Monge, Director de Producción de Materiales Didácticos, en el que realiza su observación sobre la creación del Consejo de Producción de Materiales Didácticos, de conformidad con lo solicitado en sesión 1511-2001, Art. VI, inciso 14).

MBA. RODRIGO ARIAS: Es una nota de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos, en el que brinda respuesta a un acuerdo del Consejo Universitario, sobre una propuesta que en su momento se planteó, con observaciones y recomendaciones al Consejo Universitario.

\* \* \*

El señor Rector procede a dar lectura a la nota del Lic. Jimmy Bolaños, Jefe Oficina Jurídica a.i.

\* \* \*

LIC. JUAN C. PARREAGUIRRE: Cuando se planteó este asunto, era cuando estaba en proceso la elección del Director de Producción de Materiales Didácticos, había una circunstancia especial en ese momento; se hizo ese estudio con esas condiciones, después se nombró al Director de Producción de Materiales Didácticos y en una posición posterior a la elección, incluso ellos mismos fueron los que habían pedido reformarlo, casi con fines electorales más que todo, creo que en este momento no queda muy trascendental, podríamos aceptar, y que lo manejen con las propuestas que ellos hacen, no le veo ningún problema.

MBA. RODRIGO ARIAS: Ya se repartió en sesiones anteriores.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Sí, ya se había repartido.

MBA. RODRIGO ARIAS: Alguna otra observación, con lo que envía don Julián Monge, en relación con la consulta que el Consejo Universitario le envió.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Me parece importante recordar que la propuesta que se envió al Centro de Planificación y Programación Institucional, se hizo con el fin de que se constituyera un Consejo de Producción de Materiales de Didácticos, para que el personal de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos se manifestara de la misma manera que lo hacen hoy día las escuelas en el nombramiento de los directores. En esa oportunidad los funcionarios y funcionarias de la Dirección de Producción de Materiales habían enviado una nota firmada, para que se les aplicara el mismo procedimiento que se utilizaba para las direcciones de escuela.

En el caso de las escuelas, hay un reglamento que indica cómo se constituyen los Consejos de Escuela y quiénes son los miembros de esos consejos. A raíz de eso es que el Consejo Universitario solicita la propuesta; como ya pasó el nombramiento del Director de Producción de Materiales Didácticos, al final la propuesta quedó siempre pendiente, se envió para ver si era posible nombrar ese Consejo de Producción de Materiales.

Aprovecho la oportunidad para ver el tipo de respuesta que da la Dirección de Producción de Materiales Didácticos, en cuanto a que ya no les interesa el Consejo de Dirección, y el sentir que interpreto de las palabras de don Julián Monge, es de que los estudiantes en realidad no tendrían que aportar nada, dado que ellos ya tienen un Consejo con la señora Vicerrectora Académica. Es importante lo que está ocurriendo, porque la intención ha sido más bien que los estudiantes participen, en la toma de decisión que sea. Pero, don Julián Monge hace la observación ante la consulta.

MBA. RODRIGO ARIAS: Lo que pasa es que don Julián Monge, no es de la opinión de los estudiantes sobre los materiales, lo que él dice es que va a haber suficiente espacio para que los estudiantes se manifiesten sobre los materiales educativos de la UNED, con ese sistema de monitoreo que van a poner en ejecución en los próximos meses, que es precisamente de consulta con los

usuarios, de estar monitoreando lo que piensan los usuarios sobre los materiales que la UNED les entrega.

Es un sistema que se establecerá en los próximos meses cuando esté definido, en el cual don Julián Monge dice que ahí tendrán mucho espacio para pronunciarse los estudiantes, en relación con la producción de la Universidad que sería innecesario involucrarlos en un Consejo adicional que viene a ser redundante con algo existente en la actualidad, y es de cierta forma como don Julián Monge lo califica, burocratizar formalmente un tipo de reunión que ya se realiza y que viene a ser una carga a las agendas ya llenas de reuniones de comisiones y de otros asuntos que existen en la actualidad.

Este asunto había sido conocido en su momento en el Consejo Universitario, y se había pedido al Centro de Planificación y Programación Institucional una propuesta. Esa propuesta la conoce la Comisión de Desarrollo Organizacional, después regresa al Consejo Universitario y de aquí va a la Dirección de Producción de Materiales Didácticos y ahora viene la respuesta de ellos.

Me parece que son muy pertinentes las observaciones que hace don Julián Monge, no veamos que se excluya al estudiante, sino que se le va a dar una alternativa, quizá más amplia de participación, ese es el punto que quizá don Julián Monge podría ampliarnos. Me imagino que a nivel de Comisión informen cómo es el sistema de monitoreo que se va a implementar en los próximos meses; desde ese punto de vista, creo que lo que corresponde es que este documento de don Julián Monge, pase nuevamente a la Comisión de Desarrollo Organizacional o bien que se cierre todo este asunto atendiendo las observaciones que él hace, son las dos opciones que en este momento tenemos, en relación con este asunto.

SR. REGULO SOLIS: Debe quedar claro que don Julián Monge niega la participación estudiantil en esta instancia y la traslada a otra, eso está claro en el documento, los motivos que da no son de peso para excluir a los estudiantes, don Julián Monge se refiere a una instancia donde van a tener una participación por medio de monitoreo, pero en el órgano colegiado está siendo muy categórico, el habla de una exclusión de la representación estudiantil.

MBA. RODRIGO ARIAS: No lo veo así, lo que sí debe aclarar don Julián Monge es que ese órgano es innecesario.

SR. REGULO SOLIS: Sí, pero estoy descalificando el órgano, me parece muy pertinente que vaya a la Comisión de Desarrollo Organizacional, porque el sentir de solicitar esta opinión, lo que motivó fue otra cosa, ahora, es cierto, ya tenemos nombrado a don Julián Monge como Director; pero recuerden que era de alguna forma, darle mayor participación a los funcionarios en la toma de decisiones que este Consejo Universitario los considera como insumo, muy importante a la hora de nombrar estos puestos de dirección y de jefatura.

Me parece que es recomendable que vaya a la Comisión de Desarrollo Organizacional, para que ahí se discuta. Lamento lo que don Julián Monge indica sobre los estudiantes, parece que por el contrario, deberían de existir las puertas abiertas a la representación estudiantil en todos los órganos colegiados y sería la tercer dependencia de que toma una posición en ese sentido, conocíamos de dos que habían cerrado la puerta desde el inicio.

MBA. RODRIGO ARIAS: Debo aclarar otra vez lo mismo, no veo que se excluyan a los estudiantes, sino que don Julián Monge se manifiesta en contra de un órgano más; por lo tanto, al no existir el órgano no cabe esa participación y dice que sin embargo, van a ser considerados los estudiantes en un sistema que va a tomar en cuenta el sentir de los estudiantes sobre los materiales producidos por la UNED. Lo que dice don Julián Monge es que ese órgano es innecesario, o sea, ese órgano colegiado no puede estar excluyendo la participación de los estudiantes, porque realmente a lo que se opone es a que exista el órgano colegiado, al no haber órgano colegiado, no puede haber ese tipo de participación a un órgano inexistente, creo que esa aclaración hay que tomarla en este caso, la interpretación de la nota de don Julián Monge me parece razonable.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: La producción de los materiales es una de las áreas fundamentales de la UNED, ahí es donde se llega a concretar todo el proceso de enseñanza aprendizaje que hace la UNED para los estudiantes. La Unidad Didáctica, es el medio maestro principal que en otra Universidad presencial serían los profesores; me parece importante que el Consejo Universitario en algún momento llegara a analizar esta situación.

¿Por qué lo digo? porque creo que habría que conversar con don Julián Monge, cómo es que él interpreta la participación de los estudiantes, o sea cómo es que él está indicando que ese monitoreo les va a permitir esa participación a los estudiantes; si es monitoreo para evaluar unidades didácticas, para ver si están dando respuesta o si cumplen con las expectativas de los estudiantes, está bien, que se haga, es un tipo de participación, pero también hay otro tipo de participación que se hace, no sé si es que la Dirección de Producción de Materiales Didácticos no tiene un Consejo propio para analizar políticas claras, internas de lo que se debe hacer, como se hace en la escuelas.

Nosotros tenemos los Consejos de Escuela para la entrega de la docencia, en el otro lado es para la producción del material, que al final de cuentas es el modelo donde se llega a concretar el modelo pedagógico de la UNED. Acogería la propuesta de don Rodrigo Arias para que el documento lo dejemos pendiente, se envíe a la Comisión de Desarrollo Organizacional, conversar con don Julián Monge y preguntarle ¿cuál es su parecer?, luego devolveríamos el informe al Consejo Universitario para que indique lo que se piensa al respecto.

MBA. RODRIGO ARIAS: Quiero justificar mi propuesta de que se vaya a la Comisión, creo que la propuesta es por procedimientos, tiene que cerrar con base en una recomendación de la Comisión que lo sometió a conocimiento del Consejo



Universitario; de aquí se hace una consulta por iniciativa del Consejo Universitario y la respuesta de la consulta, creo que tiene que volver al órgano del Consejo Universitario que es la Comisión, que hizo un dictamen para el Consejo Universitario.

Por procedimientos ya sea para una u otra decisión, creo que es lo que corresponde, por eso lo propuse, en el caso de don Julián Monge, me parece que es importante ver el sistema de monitoreo que ellos están desarrollando y que según él dice se implementará en setiembre. Una diferencia sustancial que creo que hay que tomar en cuenta al analizarlo, y él lo dirá en la Comisión probablemente, en que el sistema de monitoreo contará con el criterio de muchos estudiantes, en relación con los materiales producidos por la UNED, mientras que en un Consejo sería uno o dos estudiantes en asuntos distintos.

Considero que tenemos que buscar la mayor participación de los estudiantes, que alimenten la toma de decisiones en la Universidad y no crear un órgano más, que ahí es don Julián Monge no deja de tener razón, que fue como decía don Juan Carlos Parreaguirre, fue visto en el Consejo Universitario ante una situación netamente de nombramiento de un puesto, porque de ahí ha evolucionado a esto, en la cual la voz de los estudiantes es necesaria en la producción de materiales educativos de la Universidad, pero la mayor cantidad de voces y no la de una o dos personas que puedan estar en un Consejo, que sabemos que también se dificulta la participación de los estudiantes en muchos Consejos y que tienen que repetir mucho los mismos en los diferentes Consejos, que es una de las situaciones reales que se están enfrentando en estos momentos y que se están buscando mecanismos para resolverlo, pero esos mecanismos no son rápidos, son lentos porque requieren por ejemplo, reformas estatutarias, pero dejemos todas esas implicaciones de esta situación.

\* \* \*

Ingresar a la Sala de Sesiones el Mtro. Fernando Brenes.

\* \* \*

DR. RODRIGO A. CARAZO: Como en muchos de los asuntos que don Julián Monge hace en su carácter académico, la puesta en ejecución de un sistema de monitoreo, indudablemente habrá de ser de gran valor, felicitaciones. Nos va a llamar mucho la atención el conocer ese sistema de monitoreo que será un sistema de inclusión.

La voz de los estudiantes es necesaria, señor Rector, como usted lo indica, pero también es importante el voto de los estudiantes, de ahí la importancia de que esa voz no solamente sea diluida, sino también incorporada cuando se trate de generaciones de un nuevo órgano deliberativo, otra vez concordaría con el señor Director de Producción de Materiales Didácticos, en el sentido de no recomendar

ese Consejo formal, con reuniones fijas burocráticas o burocratizadas tal y como don Julián Monge lo indica.

Finalmente, la necesidad y la urgencia de que existan esos mecanismos a los que don Rodrigo Arias hace referencia, que facultarían la remuneración a los estudiantes que participan en los procesos de toma de decisión dentro de la Universidad, que es uno de los factores que están invitando a esa participación.

Otro de los factores que limita la participación, es que usualmente cuando de burocratización se trata, estos Consejos se reúnen de lunes a viernes de 8:00 a 4:00 p.m., que no es coincidente con el horario de los estudiantes de la Universidad. Tenemos que insistir en la necesidad de adaptar los horarios de los Consejos a la disponibilidad de los estudiantes, ese es uno de los mecanismos.

MBA. RODRIGO ARIAS: Es un factor clave del éxito.

DR. RODRIGO A. CARAZO: Exactamente, factor clave del éxito, sin duda alguna.

MBA. RODRIGO ARIAS: Mi propuesta es que por procedimiento, debe remitirse a la Comisión de Desarrollo Organizacional, donde se integre todo lo que hay en este asunto y se dé la recomendación para que el Consejo Universitario tome la decisión final.

\* \* \*

Se somete a votación y se toma el siguiente acuerdo:

#### **ARTICULO IV, inciso 3)**

**Se conoce oficio PMD-092, del 22 de junio del 2001 (REF. CU-242-2001), suscrito por el M.Sc. Julián Monge, Director de Producción de Materiales Didácticos, en el que realiza su observación sobre la creación del Consejo de Producción de Materiales Didácticos, de conformidad con lo solicitado en sesión 1511-2001, Art. VI, inciso 14).**

#### **SE ACUERDA:**

**Remitir el oficio PMD-092 a la Comisión de Desarrollo Organizacional, para lo que corresponde.**

#### **ACUERDO FIRME**

#### **4. Nota de la Oficina Jurídica sobre informe referente al accionar de dicha oficina**

Se recibe oficio O.J.2001-188 del 4 de julio del 2001 (REF. CU-256-2001), suscrito por el Lic. Jimmy Bolaños, Jefe a.i. de la Oficina Jurídica, en el que informa sobre la labor de la Oficina Jurídica, de conformidad con lo solicitado en sesión 1477-2000, Art. IV, inciso 2).

MBA. RODRIGO ARIAS: Es un informe que se le había solicitado a don Jimmy Bolaños a un año de haber ingresado, el señor Bolaños entró primero por un período y luego se nombró por un año. El relata si se han cumplido o no y en que ha tenido el apoyo y si hay algunas debilidades que atender, no sé si alguien quiere referirse al asunto o don Jimmy quiere decir algo al respecto.

El primer punto dice: *“Mantener la estructura de la Oficina Jurídica...”* eso se mantiene tal y como está. El segundo punto dice: *“Asignar un código a la Jefatura Jurídica...”* el cual se da en el presupuesto del 2001. El punto tercero dice: *“a. Brindar a la Oficina Jurídica autonomía presupuestaria a partir del 2001...”* eso no se puede cumplir en el 2001, porque este acuerdo es posterior al que se tomó para aprobar el presupuesto; sí se da después la indicación a la Oficina de Presupuesto, de que se debe de abrir el código de actividad presupuestaria propio de la Oficina Jurídica. En el punto b, sobre destacar personas en la Oficina Jurídica, eso no ha sido posible hasta el momento, es difícil destacar personas porque todas las oficinas demandan a su personal normalmente.

Don Jimmy Bolaños se refiere a que hay solo dos abogados, no sé si eso es suficiente o es poco, tendríamos que analizar la carga laboral; debemos tomar en cuenta que hay una plaza que no está ocupada actualmente por un abogado, que es en propiedad, según él indica, le corresponde a don Celín Arce, que está con permiso hasta el 30 de setiembre del 2001. Esa plaza temporalmente había sido prestada para atender una necesidad urgente de la Oficina de Servicios Generales, para usarla como código profesional, ese código se estaba creando en una modificación, creo que externa, con el propósito de dejarla liberada para que se nombre a una persona o reinstalar en la misma a don Celín Arce, se puede realizar sin problemas, esa plaza de una u otra manera pasaría a ser una plaza de la Oficina Jurídica.

También menciona que en la página WEBB con la ayuda del CIDREB se incorporó toda la normativa universitaria, ahora está disponible para que todos podamos acceder, actualizada en la página de la Universidad, don Jimmy Bolaños se refiere a los trabajos en trámite y pendientes que son muchos para la Oficina Jurídica.

MED. RODRIGO BARRANTES: Ese informe se puede enviar a una Comisión.

LIC. JIMMY BOLAÑOS: Si, ahí están bien claros algunos de los aspectos básicos, que ya don Rodrigo Arias nos hizo el servicio de hacer una síntesis. Con apenas 10 meses de estar en la Oficina Jurídica, considero que en este momento que vive la Universidad, hay necesidad de una revisión urgente, no sé, si llamar urgente, por lo que vimos en el curso, pero es importante revisar toda la normativa. Sinceramente, siento que hacer eso con dos abogados es difícil, ya quisiera el suscrito poderme dedicar solamente a eso, porque es urgente.

Considero que para poderlo hacer se necesita otra plaza más de abogado, para que hayan dos atendiendo lo que siempre se ha atendido y poder dedicar un recurso para lo otro, pienso que de aquí a dos años, es la meta que he querido plantearme, que podamos tener una revisión de toda la normativa, que es realmente muy importante, necesaria y cada vez se hace más difícil, si lo vamos posponiendo por los asuntos cotidianos, pues entonces, la Universidad no va a poder contar con eso que habla ahí el Congreso Universitario, de una normativa moderna, ágil, flexible etc., porque tiene que ir muy despacio el proceso, en razón de que hay muy pocos recursos para esto.

También existen otros problemas, por ejemplo, doña Fabiola Cantero es compañera nuestra y tiene que trabajar con la computadora de la secretaria, tiene que estarse turnando con la otra compañera, tenemos problemas en una cosa tan pequeña, pero que es muy necesaria para no atrasar el proceso de los trabajos que hay que hacer. Entiendo que la Universidad no está como para cubrir todas sus necesidades porque no posee cualquier cantidad de recursos, porque realmente las necesidades son muchas en todos los lugares. Son situaciones que me gustaría que el Consejo Universitario valorara, para ver de qué manera se puede fortalecer la Oficina Jurídica y fijar esas prioridades.

LICDA. MARLENE VIQUEZ: Me parece importante que el documento pase a una Comisión, pienso que sería a la Comisión de Desarrollo Organizacional. Hace un año habíamos analizado la situación de la Oficina Jurídica, es importante que se analice esta información que envía don Jimmy Bolaños, también frente a una eventual incorporación de don Celín Arce, tendría que considerarse en este Consejo Universitario, conjuntamente con el señor Rector. Es importante que en esa reunión estuviera presente el señor Rector, para que se defina con claridad cuál es el futuro de esta instancia, ¿por qué? porque guarda una relación directa con el Consejo Universitario, pero también guarda una relación directa con la Rectoría.

Con este informe nos estamos dando cuenta que se están usando códigos de la Rectoría que eventualmente le estarían dando apoyo en otras áreas específicas. Este tema nos permitiría entrar a analizar no solamente la situación de la Oficina Jurídica como tal, sino también la situación de don Celín Arce, su eventual incorporación y además el código que en este momento está siendo utilizado por doña Fabiola Cantero, hay un código de don Celín que está siendo utilizado por el Jefe de Mantenimiento. Hay situaciones delicadas que se tendrían que arreglar. Mi solicitud es que se envíe a la Comisión de Desarrollo Organizacional con un

pedido explícito al señor Rector de que esté presente en la sesión cuando se vaya a analizar este asunto, porque me parece que hay puntos esenciales de interés del señor Rector.

DR. RODRIGO A. CARAZO: Hace algún tiempo se aprobó en el Consejo Universitario una contratación, inclusive se indicaba que tenía que ser con el Dr. Rubén Hernández Valle, para revisar la totalidad de la normativa institucional con un monto de remuneración, como que fue una resolución de esas que se dan y luego se pide que se pueda ejecutar con el debido respeto de las normas de contratación administrativa, a pesar de que se había puesto un monto y nombre.

La resolución se tomó precisamente por la urgencia de avanzar en esta integración de la normativa universitaria. Quizá es conveniente que eso que decía don Jimmy Bolaños, de retomar lo que en ese momento se había hecho y ojalá poder ejecutarlo a la mayor brevedad, bien con don Rubén Hernández o a través de un pequeño concurso que se haga si es que no es posible hacerlo directamente con don Rubén Hernández. Recomendaría que en ese concurso se diga como una de las características deseadas de las personas que vayan a concursar, el de saber ejercitar muy bien las tijeras para recortar la normativa enredada que existe en esta Universidad; lograr que esa persona tenga una capacidad de integrar, mucha de esa normativa dentro de los sistemas de procesamiento electrónico de datos para que pueda ser muy útil el tema. De manera que me parece que podría incorporarse este tema dentro de ese análisis que haría la Comisión respectiva.

Con respecto al segundo tema, el tiempo que tengo de estar en la UNED, conversando con algunos funcionarios, me he dado cuenta de que a través de los juzgados correspondientes, se generan montos millonarios en beneficio de ciertas personas que demandan a la Universidad. Nos dice aquí que doña Mayra Arguedas fue adjudicataria de una resolución por parte del juzgado parcial, en relación con sus pretensiones por cuatro millones trescientos once mil colones.

Don Jimmy Bolaños le dice a don Gustavo Amador, que se están tramitando diversos y millonarios cálculos para cumplir con otras sentencias judiciales firmes, valdría la pena que de alguna forma pudiéramos poner en conjunto cuáles son los juicios que está en este momento afrontando la Universidad en distintos estrados, las sumas pretendidas por las personas que han demandado a la Universidad y eventualmente un resumen de cuáles han sido las condenatorias que ha sufrido la Universidad en un determinado plazo, de aquí para atrás, de una semana, mes o un año, lo que considere conveniente, para ver dos cosas. Una si finalmente nos podemos quitar el lamentable estigma de no haber querido ceder a lo que era la realidad jurídica en un determinado momento, me refiero a la administración anterior de la Universidad. Si ese capítulo lo damos por cerrado y no sé si a alguien le interesará cuantificarlo en términos de millones o decenas de millones de colones, y en el otro lado, como para que el Consejo Universitario que es un órgano que define políticas, pues sí pueda tener un panorama amplio y claro del fuego en el buen sentido judicial a que está enfrentada la Universidad en

estos momentos y poder sugerirle y recomendarle al señor Rector, algunas políticas y apoyarlo en las que también sea necesario conocer el panorama global.

MBA. RODRIGO ARIAS: Coincido mucho con lo que ha dicho don Rodrigo Carazo, un factor clave del éxito es realmente dejar una normativa actualizada integrada, expedita en la Universidad, orientadora en algunos casos, reglamentaria en otras, según las necesidades en cada campo. Es algo que me ha preocupado desde hace mucho tiempo, incluso nunca habían prosperado las iniciativas para actualizar una u otra área de la Universidad, precisamente, viendo toda esa situación en el año 1998, si no me equivoco, cuando entró la Licda. Alejandra Castro, no recuerdo la fecha exacta, comenzamos a analizar la maraña legal que tiene la Universidad.

Finalmente le propusimos a don Rubén Hernández, que nos integrara todo eso, lo actualizara, le dijimos que queríamos contar con cuatro documentos legales de la Universidad, uno para el sector estudiantil, académico, administrativo financiero y el otro global para la Universidad, en cuatro especies de código.

En el año 1999, don Rubén Hernández nos hizo una propuesta, incluso habíamos separado de la Vicerrectoría Ejecutiva los recursos para su contratación, no hubo una decisión de parte del Consejo Universitario, sino que fue una propuesta administrativa, pero el señor Rector en ese entonces, no estuvo de acuerdo en la contratación, por eso no se finiquitó.

El año pasado tratamos de hacerlo nuevamente con don Rubén Hernández, pero él no estaba con la disponibilidad de tiempo, por eso, no se volvió a avanzar. Por otro lado, venía todo lo que es la revisión del Congreso Universitario, se había creado una Comisión para entrar a analizar el Estatuto de Personal y toda la reforma subsecuente que tenga la Universidad, tiene que estar a tono con el nuevo Estatuto Orgánico. Creo que desde ese punto de vista, no era el momento de entrar otra vez a contratar a alguien que nos integre todo, si no tenemos definido el instrumento por excelencia de la normativa institucional que es el Estatuto Orgánico.

Esa necesidad de actualizar toda la normativa institucional es uno de los casos que este servidor considera fundamental para esta Universidad. Don Jimmy Bolaños dice que a dos años plazo, no sé, el tiempo que se requiera para que quede bien, o sea contar pronto con toda una normativa integrada, actualizada y más pertinente para atender todas esas situaciones, que muchas veces se han confundido en los juicios, por inconsistencias internas o porque aquí no se han querido atender reformas particulares en un momento determinado, se arrastran una serie de elementos que dan lugar a esos juicios, como el de doña Mayra Arguedas, al que don Rodrigo Carazo se refirió y a otros que todavía están en el camino, que esperamos que pronto estén todos esos asuntos saldados, cerrados y que se pueda ver de nuevo hacia el futuro, olvidándose que hay casos pendientes hacia atrás, se sabe que los procesos legales no son tan rápidos y

muchas veces hay que esperar una especie de resolución que está más avanzada para poder buscar la terminación de otros.

En cuanto al informe de don Jimmy Bolaños, hice un pequeño resumen de lo que él indica, parece que es importante y lo he manifestado siempre, por ser la Oficina Jurídica de la UNED una instancia de reciente creación o consolidación dentro de la estructura de la UNED.

Se le dio este año la plaza de jefe, está la del otro abogado, que es la que pertenece a la Licda. Alejandra Castro, que está con un permiso con goce de salario, haciendo su doctorado en España; está la del otro, que es la de don Celín Arce, dado que él tiene permiso hasta setiembre del 2001, y para atender una necesidad institucional al ser nombrado don Carlos Morgan en el Consejo Universitario, se presta presupuestariamente hablando para que se use como código profesional y se está creando precisamente en una modificación en la plaza respectiva de Jefe de Mantenimiento, que permita atender la necesidad en el área de mantenimiento y liberar la plaza de ese abogado, que pertenece a la Oficina Jurídica, en cuyo caso, esta Oficina contaría con dos plazas de abogado, una la Licda. Alejandra Castro y otra que tiene el Lic. Celín Arce y la del Jefe.

¿Qué se ha hecho por parte de la Rectoría?, un código que es de la Rectoría, se ha facilitado para que siga contando con este abogado adicional, sabiendo que en esto tenemos que ir asignando los recursos necesarios para que se cumpla la función de esta Oficina en el quehacer institucional.

Me parece que es prudente que se analice esto a nivel de Comisión, que se puedan detallar algunos aspectos, es una dependencia que según lo que quedó establecido el 8 de noviembre del 2000, depende del Consejo Universitario, tiene una relación directa con el señor Rector. El año pasado se vieron muchos modelos de cómo funcionan las oficinas jurídicas, por ejemplo, se detalló más con la Universidad de Costa Rica, sobre las ventajas y desventajas que ellos han visto de formas diferentes de trabajar la Oficina Jurídica y finalmente se mantuvo como está aquí. Como lo dice don Jimmy Bolaños, es lo usual a las oficinas de idéntico rango en el sector público. No obstante, para ver los pormenores de este informe, nos parece prudente que se analice en la Comisión de Desarrollo Organizacional, y sí estaría muy interesado en asistir el día que se vea este documento. La propuesta, por lo tanto, sería trasladarlo a la Comisión de Desarrollo Organizacional.

\* \* \*

Se somete a votación y se toma el siguiente acuerdo:

#### **ARTICULO IV, inciso 4)**

**Se recibe oficio O.J.2001-188 del 4 de julio del 2001 (REF. CU-256-2001), suscrito por el Lic. Jimmy Bolaños, Jefe a.i. de la Oficina Jurídica, en el que informa sobre la labor de la Oficina Jurídica, de**

**conformidad con lo solicitado en sesión 1477-2000, Art. IV, inciso 2).**

**SE ACUERDA:**

**Trasladar el oficio O.J.2001-188 de la Oficina Jurídica, a la Comisión de Desarrollo Organizacional, para su análisis.**

**ACUERDO FIRME**

Se levanta la sesión a las 12:00 md.

MBA. Rodrigo Arias Camacho  
Rector

EF/ALM/LP\*\*