

# UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

## CONSEJO UNIVERSITARIO

---

11 de febrero, 2011

### ACTA No. 2078-2011 SESION EXTRAORDINARIA

**PRESENTES:** Luis Guillermo Carpio Malavasi, quien preside  
Joaquín Jiménez Rodríguez  
Mainor Herrera Chavarría  
Ilse Gutierrez Schwanhäuser  
Grethel Rivera Turcios  
Julia Pinell Polanco  
Orlando Morales Matamoros

**INVITADOS**

**PERMANENTES:** Ana Myriam Shing, Coordinadora General Secretaría  
Consejo Universitario

**AUSENTE:** José Miguel Alfaro Rodriguez, con justificación  
Ramiro Porras Quesada, con justificación

**INVITADOS:** Carlos Morgan, Vicerrector de Planificación  
Juan Carlos Parreaguirre, Jefe del Centro de Planificación  
y Programación Institucional  
Carlos Montoya, Programa de Valoración y Riesgo Institucional  
César Sancho, Centro de Planificación y Programación  
Institucional  
Rocío Arce, Centro de Investigación y Evaluación Institucional  
Cecilia Barrantes, Programa de Relaciones Externas  
Sandra Castillo, Vicerrectoría de Planificación

Se inicia la sesión al ser las nueve horas con treinta minutos en la Sala de Sesiones del Consejo Universitario.

\* \* \*

## **PUNTO UNICO:**

Presentación Propuesta de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo.  
Invitados: Sr. Carlos Morgan Marín y equipo de trabajo.

\* \* \*

LUIS GUILLERMO CARPIO: Buenos días. Damos inicio a la sesión 2078-2011 de hoy 11 de febrero 2011, sesión extraordinaria en la cual tendremos un punto único de discusión, cual es la propuesta de transformación de la Vicerrectoría de Planificación que han trabajado tan arduamente y tenemos mucho interés en conocer esa alternativa para un paso que ineludiblemente esta Universidad tiene que dar, es un paso a ordenarnos, un paso a establecer prioridades, un paso a pensar en desarrollo, y sobre todo que la innovación sea un elemento permanente en nuestro quehacer.

Bienvenidas y bienvenidos.

CARLOS MORGAN: Primero que nada, muchas gracias al Consejo Universitario por atender la solicitud de que era pertinente por lo menos en esta semana o la otra, presentar la propuesta y ya entrar en la fase de análisis y discusión por parte del Consejo, que es la fase política más importante y estratégica en estos momentos para la Universidad.

Le hemos dedicado el tiempo suficiente a la parte técnica para elaborarla, implementarla en pequeña escala, medirla y validarla a lo interno de la Vicerrectoría con otros actores institucionales, muy pocos, pero eso nos ha permitido estar más seguros de la propuesta que le estamos presentando al Consejo Universitario.

Me acompaña lo que nosotros hemos llamado el equipo de conducción, que como nadie sabía que era el equipo de conducción, mejor le cambiamos el nombre y le pusimos equipo de dirección y redacción, pero está don Carlos Montoya que es el encargado de la unidad del programa de valoración y riesgo institucional, PROVAGARI, don César Sancho, es miembro del Centro de Planificación y Programación Institucional, doña Rocío Arce, que es miembro del Centro de Investigación y Evaluación Institucional y representa a doña Karla Salguero que está en una misión institucional en Panamá, don Juan Carlos Parreaguirre, que es el Jefe del Centro de Planificación y Programación Institucional, doña Cecilia Barrantes que es del Programa de Relaciones Externas y parte del equipo, doña Sandra Castillo que es asistente de la Vicerrectoría y parte del equipo y doña Nuria no está hoy porque tenía una cita médica y era ineludible.

La metodología es la siguiente. Creamos un equipo de dirección y redacción que lo llamamos equipo de conducción, adoptamos un modelo totalmente participativo por medio de equipos interdisciplinarios entre las diferentes áreas de la Vicerrectoría.

Se divulgaba, se comunicaba y se sometía a consideración de todas y de todos los resultados obtenidos, se explicaban, se aplicaban y se aprobaban.

Se analiza el marco contextual teórico de la gestión organizacional. Se estudió la situación histórica y actual de la planificación institucional y su marco legal. Se analizó el contexto internacional de la planificación institucional en otras universidades de educación a distancia. Se aplicó una base conceptual para la planificación del desarrollo y se construye un modelo de gestión sistémico tipo red.

Ese modelo fue visto en la sesión del 29 de abril del 2010 y motivo de ese modelo, el Consejo tomó un acuerdo con respecto a ese modelo.

Como les digo en la nota, el 2010 fue un trabajo intenso para la Vicerrectoría, se crearon 19 equipos de trabajo. En la primera etapa fueron 10 equipos para aplicar la base conceptual a la propia Vicerrectoría. Valoramos todos los horizontes que podía tener la propuesta dentro de la propia Vicerrectoría y analizamos todas sus consecuencias. Algunos de esos resultados se le presentaron al Consejo de Rectoría.

Por otro lado a raíz de la aprobación de las políticas del 2011 creamos otros 9 equipos con diferentes responsables institucionales según nuestro criterio y a criterio del Consejo de Rectoría, que debieran ser los responsables naturales de velar para que esa política se cumpliera y con esas personas como responsables institucionales hicimos la planeación inicial de las políticas del 2011, con base en la metodología.

Los resultados de ambos equipos van a ser presentados por aparte a este Consejo Universitario, porque todos tienen resultados muy interesantes para la Universidad.

¿En qué se basa la propuesta? Se basa en teoría de sistemas, en la organización por procesos, en la organización tipo red, en un concepto de la proyección del desarrollo, en las responsabilidades directivas (gerenciales) en la planificación del desarrollo, y en el marco normativo de la UNED. Esa es la base de la propuesta.

¿En qué consiste la propuesta? Esta es una síntesis y todos lo tienen por escrito y digital. Me pareció interesante esta afirmación de Jacques Lucien Monod, Premio Nobel en Sociología y Medicina de 1965 y él acudió a esta frase, “La célula tiene un proyecto, sobrevivir y desarrollarse”.

Si aplicamos esto como paralelismo a la organización, entonces, toda organización también tiene el mismo proyecto, debe mantenerse como

organización en toda su integridad, de sobrevivir y desarrollarse con el objetivo de adaptarse, reorganizarse y modificar sus estructuras para preservar su identidad e integridad ante los cambios del entorno.

Aquí está la clave, en la proyección del desarrollo en la gestión organizacional tiene que ver con la capacidad directiva, es decir con la capacidad gerencial para prever las implicaciones del entorno con respecto a las condiciones actuales de la organización y las futuras para su supervivencia y desarrollo.

O sea, la planificación institucional es una función directiva y vamos a ver más adelante qué es ineludible.

Tenemos un esquema de la base conceptual, es muy sencillo, el ser humano antes de hacer cualquier cosa tiene una imagen adelantada de lo que quiere hacer y delinea antes en su mente con procedimientos apropiados cuál va a ser el proceso de transformación para obtener esa imagen adelantada, esa visión. Ese es el esquema básico.

Ahora, ¿cómo se explica eso en materia de gestión organizacional? Esa imagen adelantada se obtiene por los siguientes procesos de proyección del desarrollo, que son la información y la investigación para obtener conocimiento, la planificación, la presupuestación, la organización, el control, la evaluación y la innovación.

Todas esas son fases que están antes en la mente del directivo, no después. El directivo prevé todo eso antes de emprender un proceso de transformación de una condición A, a una condición B.

Ahora, un directivo solo no puede hacerlo, tiene que hacerlo con un apoyo gerencial que vamos a verlo más adelante.

Todo ese concepto, la teoría de sistemas, la organización por procesos, lo acuñamos en esa imagen.

¿Qué implica la proyección del desarrollo? La información y la investigación para planificar, para presupuestar, programar, organizar, evaluar, controlar y para innovar en el desarrollo. Ese es el concepto.

Si aplicamos ese concepto a la actual estructura de planificación institucional, eso que aparece en rojo serían las áreas que no están dentro de ese sistema. ¿Cuáles son esas áreas específicamente? En materia de información, las áreas de información de los sistemas que le corresponden a la Dirección de Tecnología de Información en estos momentos. Eso está totalmente desarticulado de la planificación institucional.

¿Cuál es la otra área? Todo lo que tiene que ver con la planificación de infraestructura y eso tiene que ver con la unidad de proyectos.

¿Cuál es la otra área? Esto desapareció de la estructura nuestra. Se le tiene asignada al CPPI de manera indirecta que es el aspecto de la gestión organizacional.

Es muy importante la Oficina de Presupuesto. El presupuesto es parte de la planificación. No es parte de la ejecución, es parte de la planificación. Si usted no planifica una actividad sin saber el costo que va a tener esa actividad en el futuro, si va a ser un costo de inversión nada más o va a ser un costo de valor fijo a partir de determinado momento.

Ya hablé de la unidad de proyectos y finalmente la evaluación institucional que una parte está desarticulada de todo el proceso de planificación como son las funciones que le corresponden al programa de autoevaluación académica.

La estructura propuesta es en consecuencia integrar todo eso en una nueva Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. Eso es lo que estamos proponiendo.

Obviamente ese es el punto de discusión. ¿Cómo se va a expresar la decisión política en la estructura que va a ser uno de los puntos y lo reconocemos, más álgidos para la discusión, pero hay que hacerlo, o sea, nosotros cumplimos una función técnica aunque sabemos que políticamente puede ser no viable, tenemos que decir lo que es correcto técnicamente, que será el decisor político el que asuma la responsabilidad de esa decisión, porque perfectamente lo puede hacer, tiene esa competencia para hacerlo.

Acepta la recomendación o no la acepta y todo eso se expresa en un modelo de gestión finalmente que hemos llamado modelo de planificación de la UNED. Ese es el modelo que ustedes aprobaron, y ahí se condensa toda la propuesta de estructura y de gestión.

Lo vamos a ver más adelante, el modelo también está expresado en una normativa, que también estamos proponiendo.

¿Qué son los requerimientos que necesitamos? Me pareció poner esta frase de un gran autor reconocido mundialmente por su conocimiento de las capacidades gerenciales en grandes organizaciones, que es Peter Drucker y él en un libro muy famoso señalaba estas frases, dice, “Todo lo que se planea se convierte en trabajo y compromiso inmediatos”, es decir, yo no planeo para tener las cosas en un papel, planeo para comprometerme con lo que he planeado y ejecutarlo.

Él dice lo siguiente, “El primer supuesto en toda planeación, es que la organización asumirá una fisonomía distinta en un nuevo estado de desarrollo [pasará de una condición A, a una condición B, para luego planificar un desarrollo C]”

Yo planifico porque conscientemente sé que lo que estoy haciendo es cambiar la organización en un aspecto en particular, es una plena conciencia de esa intención. Eso es lo que implica la planificación, una plena conciencia de lo que quiero cambiar en determinado aspecto en la Universidad o de toda la Universidad.

Este es un aspecto que le hemos llamado “premisas” y es la siguiente, “El proceso de planificación estratégica es una responsabilidad ineludible de quienes ocupan los órganos de dirección de la Universidad. Es una competencia inherente al cargo en que los directivos son elegidos o nombrados”.

El proceso de planificación es parte del Consejo Universitario, de la Rectoría y en consecuencia del Consejo de Rectoría.

Si los órganos de alta dirección de la Universidad no planean los esfuerzos individuales que realicen las instancias, no tendrán el impacto necesario para potenciar el desarrollo.

Es indispensable que el Consejo Universitario y el Consejo de Rectoría (liderados por el rector) se pongan de acuerdo con la dirección del desarrollo que requiere la Universidad; de lo contrario, se continuará invirtiendo recursos en todas direcciones, sin consolidar resultados.

Les voy a poner un ejemplo, en 20 años no hemos podido lograr un plan de desarrollo institucional y solo en el último quinquenio hemos hecho 3 propuestas de plan de desarrollo institucional que no han sido conocidas por este Consejo Universitario. Entonces, no hemos podido ponernos de acuerdo.

Estos dos órganos son los que tienen la competencia para decidir el destino de los recursos. Eso está normado debidamente en la Universidad. La proyección del desarrollo se fundamenta en la visión integrada del proyecto institucional que deben consensuar dichos órganos. O sea, si la planificación parte de los órganos de dirección, si no están de acuerdo, eso se va a sentir inmediatamente en todo el resto de la estructura institucional.

La responsabilidad de la planificación institucional no es de VIPLANDE, es de los órganos de dirección. VIPLANDE es un instrumento para asegurar la planificación y la toma de decisiones; es decir, es un asesor sumamente calificado que orienta la toma de decisiones de dichos órganos; sin embargo, no tiene la potestad o facultad para tomar las decisiones. Los órganos de dirección tienen esa competencia.

El proceso de la planificación institucional inicia en los órganos de dirección, pero fluye en toda la organización conforme con las decisiones tomadas por dichos órganos. Todas las unidades o proyectos específicos tienen la obligación de planear; VIPLAN no puede hacerlo por ellos, pero puede proveer los mejores instrumentos, así como el conocimiento y la información oportuna y pertinente

para asegurar dicha planificación. Esa es la función de un apoyo gerencial para la planificación.

Generalmente confundimos dos momentos, el de la proyección del desarrollo, que siempre lo he dicho, es siempre antes. Usted no inicia un proceso de transformación con el riesgo de no saber cuáles son las consecuencias de ese proceso de transformación, usted sabe cuáles van a ser las consecuencias de ese proceso de transformación. Ese es el primer momento, la proyección.

El segundo obviamente es, llevar esa proyección a la práctica, implementarla, la ejecución.

Si existe un compromiso serio con el planeamiento, toda actividad planeada deliberadamente para obtener un resultado será ejecutada en un tiempo dado, que ha sido determinado, a su vez, consciente y previamente. Si yo hago un planeamiento, si ese planeamiento no tiene contenido directivo y no tiene contenido presupuestario, ese planeamiento es papel, nunca se va a llevar a la práctica y ese resultado lo tenemos evidenciado con la planificación de las 18 políticas para este año 2011.

Toda organización puede ser gestionada como un sistema efectivamente si partimos de la teoría de sistemas, del modelo red y de la organización por procesos, la organización debe ser gestionada y dirigida como un sistema.

En organizaciones complejas, y esto está debidamente comprobado en la investigación de lo que se planea en otras universidades en el mundo y en otras organizaciones, la planificación del desarrollo institucional, como apoyo a las decisiones gerenciales o directivas, se asigna a una unidad específica.

¿Qué queremos?, ¿Qué necesitamos? Decidir la estrategia de la planificación institucional en el futuro, que es lo que estamos proponiendo. Tenemos solo 2 opciones, o mantener la situación actual o provocar un cambio en la forma en que estamos planeando el desarrollo de la Institución. Lo segundo es aprobar la normativa del subsistema de planificación del desarrollo. Con esa normativa articulamos legalmente todos los esfuerzos de planificación. Esa normativa también la tienen ustedes en sus archivos. También, realizar el taller del equipo 10 de VIPLAN que lo planeamos en el 2010, para definir la visión de desarrollo al 2014 y proyectar los alcances del congreso universitario, los LPI y el Plan de Desarrollo Institucional.

Si la planificación es una función directiva, de dirección, de liderazgo, el Congreso no puede ser un encuentro de buenas intenciones, el directivo tiene que decir hacia donde espera que la Universidad se desarrolle con información y conocimiento, pero no puede esperar que los Congresos sean una lluvia de buenos deseos sin sentido de realidad. Si el Congreso puede apostar a una visión de Universidad con sentido de realidad en consecuencia, los lineamientos de política institucional van a tener sentido de realidad y en consecuencia también, el

plan de desarrollo institucional va a ser lo más preciso posible y realista y eso es muy importante, esos 3 elementos, congresos, lineamientos de política institucional y plan de desarrollo institucional, son funciones exclusivas del Consejo Universitario, del Rector y de la Asamblea Representativa. Son previas en el Consejo Universitario, en la Rectoría, pero se validan legalmente en la Asamblea Representativa.

Si esto está bien hecho desde los congresos y los lineamientos de política institucional, vamos a llegar a una Asamblea Representativa muy consensuada que permitirá aprobar los lineamientos en consecuencia a los postulados básicos del plan de desarrollo institucional.

El otro gran requerimiento si estamos de acuerdo en la orientación de la planificación institucional, entonces es planificar el desarrollo que hemos previsto en congresos, lineamientos y plan de desarrollo con base en la base conceptual, definir las metas de desarrollo del presupuesto pasivo, costo, fijo. ¿Qué quiero decir con esto? Que ineludiblemente nosotros vamos a tener un costo fijo y ese costo fijo debe tener metas de desarrollo.

La masa salarial que tenemos ahorita y la inversión que tenemos ya la tenemos para siempre. Lo único que podemos hacer es mejorarla, incrementarla o mantenerla, pero aún así, eso que ya es un costo fijo para nosotros, tenemos que decidir cuáles van a ser las metas de desarrollo para ese costo fijo.

Lo otro son las metas de valor agregado, la meta de inversión. ¿Cuáles son las metas de inversión realmente? Y esas son las que específicamente sí tenemos que ponerle mucho cuidado, las metas de desarrollo son las metas del costo activo.

Una gran verdad, debemos definir la base tecnológica de gestión de desarrollo de la Universidad. Esta Universidad más que ninguna otra en este país debiera tener una base tecnológica fundamentada en tecnologías de información y comunicación. Nuestra base tecnológica en estos momentos es analógica, no digital. Eso nos está provocando una serie de choques, cortos circuitos, duplicaciones, repeticiones, burocracia innecesaria.

Si aplicáramos todo esto en el ideal de poder aplicarlo, en donde los órganos de dirección de la Universidad se empoderen de este proceso realmente, se apropien de proceso y lo conducen, ¿cuáles son los resultados esperados? Aquí lo decimos, si el Consejo de Rectoría, el Rector y el Consejo Universitario logran consensuar y definir en el 2011 una visión de desarrollo institucional para el 2014, entonces, existirá la condición básica para planificar integral y realistamente, o sea, presupuestariamente el desarrollo de dicha visión. Con estas condiciones, los resultados se dan.

¿Cuál es la ruta de desarrollo? Ya la tenemos suficientemente estudiada en esta Universidad que es la dimensión estratégica, están los valores, los factores



críticos, el entorno, o sea, todo el marco estratégico y eso habría que expresarlo en el tiempo en metas específicas y luego en los años específicos, en los años operativos que le corresponde.

Yo me disculpe con ustedes porque tengo un error, perdí el programa original y no actualicé los años, pero lo que importa es la imagen conceptual.

¿Cuál es otro resultado? Una dimensión en el tiempo del flujo de recursos necesarios para mantener y desarrollar la UNED. Ese es el otro resultado de planificar el desarrollo, es decir, yo prevengo con la suficiente antelación, cuál va a ser el flujo de recursos en el año 1, año 2, y año 3.

La imagen es esta, todos los requerimientos institucionales y la imagen de flujo de recursos en cada uno de los años.

El otro resultado es, una precisión consciente de los cambios que exige la visión institucional en los procesos de la Universidad.

¿Qué es lo que se tiene que hacer hacia una organización digital? Lo primero que usted tiene que hacer es rediseñar los procesos. Toda utilización de cualquier tecnología, cualquiera que sea, implica rediseño de procesos, porque nos pasa lo que nos pasa ahora, que yo tengo el computador de más alta capacidad, pero lo puedo estar utilizando como una máquina de escribir.

¿Por qué? Porque no he rediseñado el proceso que me obliga a utilizar ese computador como herramienta apropiada para lo que fue hecho, lo utilizo para una tecnología analógica.

Lo otro es además, de rediseñar procesos ahora van a ser los contenidos de ese proceso, cómo va a ser la articulación con otras unidades, eso se define en los procesos, la articulación, cuáles van a ser los requerimientos presupuestarios, cuál va a ser la seguridad en las comunicaciones. Si vamos hacia tecnologías del TIC, ¿cuál es la seguridad en las comunicaciones?

Un aspecto muy importante es la parte legal, los derechos de los usuarios y la otra que es quizás la más importante y que es una responsabilidad directiva, es la gestión del cambio, es decir, son los directivos los directos responsables de que el cambio se ejecute, de quitar los miedos, de quitar la incertidumbre, ellos son los que tienen que quitar ese miedo.

Eso es lo que exige cualquier transformación. Rediseñar procesos, ver los aspectos legales, ver la articulación entre unidades, ver los cambios culturales que requiere la organización.

Otro resultado es una definición clara y precisa de los proyectos de desarrollo con su presupuesto y los responsables. Lo puse como plenipotenciarios de su cumplimiento, o sea, si hay una meta de desarrollo, esa meta tiene que tener un

responsable y ese responsable tiene que tener todas las condiciones para cumplir en el tiempo el diseño de esa meta de desarrollo.

Si lo obligamos a estar dentro de la burocracia normal, se muere ese proyecto y por eso ahí están los diferentes proyectos. Todo esto es una cadena de procesos que ha realizado la Vicerrectoría en los últimos 5 años.

Una dimensión de los cambios cualitativos esperados en la planificación e implementación de la visión de desarrollo. ¿Cuáles son los cambios cualitativos? Eso es una visión particular que hemos estudiado y aquí se utiliza la metodología del cuadro a mano integral aprobada por este Consejo como gestión de la estrategia institucional en el 2001. Entonces, en las 4 perspectivas, cuáles son los logros cualitativos que debíamos esperar.

Si hacemos todo eso, finalmente lograremos una ruta de desarrollo.

Un sistema de control y de planificación. Una integración de los procesos y de las personas, eso es muy importante, y finalmente la suma de esfuerzos para obtener resultados institucionales y no lo que tenemos ahora, resultados totalmente desperdigados.

Eso es en síntesis lo que pretendemos con la propuesta, reitero que queda la discusión política en donde todos nosotros vamos a participar, depende de la decisión de ustedes. Les hemos mandado digitalmente el trabajo y también impreso para que puedan leerlo con paciencia, la base conceptual es la más importante, las premisas de dirección en mi opinión son las más importantes, porque ahí se sientan las responsabilidades de la planificación.

Finalmente quiero decirles que con esta propuesta estamos recuperando el estado actual de gestión de las organizaciones, no estamos inventando el agua tibia, no es que nos sacamos esto del bolsillo ni hicimos magia.

Esto corresponde al estado actual del desarrollo en la gestión de las organizaciones. En algunos aspectos inclusive estamos más retrasados, pero finalmente aquí terminaría y quedaríamos sujetos a las preguntas que nos puedan hacer, las dudas, los comentarios que quieran hacernos.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Muchas gracias don Carlos. En realidad la propuesta fue muy concreta, creo que es fundamental para iniciar una discusión en este Consejo. Lógicamente hoy no vamos a tomar una decisión definitiva, pero sí tenemos que empezar a fijar cuáles van a ser las vías de discusión que tenemos que plantear para este proyecto.

Quisiera someter a este Consejo la decisión de que le diéramos una celeridad adecuada, no vamos a acelerar tampoco en riesgo de calidad, pero sí pensando que yo espero que la Asamblea Universitaria esté ya integrada correctamente para abril o máximo mayo, y ese podría ser uno de los temas prioritarios en las

discusiones que podríamos tener ahí fundamentalmente, por lo menos lo que debería ir a la Asamblea, si es que hay algo que va a la Asamblea. Hay criterios también de que esto se podría resolver a nivel de Consejo Universitario. Eso es un elemento fundamental y a veces podría facilitar las cosas.

Dejo en ustedes la discusión y agradecerle a don Carlos Morgan y a todo el equipo el trabajo que han hecho en todos estos meses, un trabajo muy consciente, de mucha calidad, muy adecuado, muy pertinente, muy actual, es una radiografía institucional de lo que tenemos que pensar y retomar, como dijo la frase que usó don Carlos ahorita, que dice que para poder establecer los flujos de recursos que vayamos a invertir ya no solo para mantenernos sino también para desarrollarnos, eso es lo más importante en este caso.

Creo que hay consciencia en la Universidad, entramos en una etapa compleja donde hemos notado que al ver hacia afuera un poquito, simplemente tenemos un rezago en educación a distancia que anda alrededor de 10 años y eso es preocupante en el sentido de que no necesariamente tenemos que tomar las decisiones de lo que es la UNED en el 2011, 2012, pero sí lo que va a ser en el 2015, 2020 y eso es parte de ese planteamiento porque si la Universidad no se ordena, no se planifica no define su norte, sus direcciones estratégicas, no creo que la Universidad pueda subsistir más allá de 5 años.

JOAQUIN JIMENEZ: Muchas gracias y buenos días a todas y todos. Gracias por la presentación y toda la información que nos han hecho llegar. Yo parto de un hecho importante, cuando yo llegué acá al Consejo Universitario, el impacto que uno se lleva o sufre en sus primeros momentos, es precisamente el no saber hacia dónde va la cosa, el no tener claridad de la Universidad como tal. El tener que enfrentarse un día a día a tratar de resolver situaciones a veces más administrativas que de política y cuando se resuelven políticas, no se resuelven en un contexto donde uno quisiera tener realmente un apoyo, una asesoría real donde uno diga, -ahí es donde-.

Por ejemplo, hicimos un gran esfuerzo a raíz de una situación muy particular que era el tratar de variar un inciso en el Estatuto de Personal, el famoso inciso h) del Art. 6, y se trabajó muchísimo sobre eso, se hizo un gran esfuerzo pero cuando estaba todo listo finalmente no se llegó a nada porque efectivamente no existía una base de planificación adecuada que permitiera tomar las decisiones en ese momento.

Cuando uno se enfrenta a la parte de conciliar el presupuesto entre la Administración y el Consejo Universitario, en mis primeras experiencias que rápidamente abandoné porque eran infructuosas, en ponerse a revisar realmente lo que era el POA y su relación con el presupuesto, hacía las preguntas y cuestionaba las cosas, pero no había una correspondencia clara y resultaba que el POA lo hacía cada uno a su gusto y ponía lo que quisiera y después aquí teníamos que ajustar el presupuesto.

En este momento por ejemplo nos enfrentamos a situaciones como qué quiere esta Universidad de extensión, hacia donde debe ir extensión, qué quiere esta Universidad de posgrado, hacia dónde debe ir posgrado, y entonces resulta posgrado debe ser que lo que yo pienso o lo que pensamos acá. Eso para mí no está bien.

Nos estamos enfrentando a un nombramiento de 4 ó 5 jefes de directores en este momento y no tenemos las herramientas para decirles a esos futuros jefes y directores hacia donde debe gestionarse su gestión como jefes y directores. ¿Cuál es el proyecto de universidad a la que vamos a ir para que ellos asuman esa responsabilidad? Lo he dicho aquí varias veces en todas las Comisiones de que cada jefe o director, todas las personas aprobamos un perfil, la persona dice, -yo cumplo con ese perfil, voy a intentar ser el jefe o director de esa dependencia-, y plantea un proyecto para esa dependencia de acuerdo a sus perspectivas, de acuerdo a lo que él o ella quiere que sea esa dependencia.

Aquí lo valoramos y decimos, -el proyecto que más me gustó es este que está aquí-. Puede ser que a don Mainor le guste el proyecto a) y a mí el b) y entonces no nos ponemos de acuerdo a la hora de tomar la decisión final.

Todo esto es lo que pareciera que podríamos estar resolviendo, tener claro realmente que las personas que se sientan acá, que tenemos una responsabilidad bastante seria, la podamos ejecutar realmente con conocimiento de lo que estamos haciendo, con conocimiento de una Universidad, hacia donde se proyecta y hacia donde debe de ir y en consecuencia, si nosotros tenemos claro eso como Consejo Universitario, entonces, el resto de la Universidad lo tendrá claro.

Ahorita no lo tenemos claro y la Universidad por consecuencia no lo tiene claro. Esta misma semana nos enfrentamos a una discusión sobre una situación particular que se está dando en extensión y ahí es donde uno dice, -yo pienso una cosa, pero quién está gestionando extensión en este momento está pensando otra cosa totalmente diferente-, y está gestionado una cosa que yo digo, -¿quién le dijo a esa persona hacia donde se debe de gestionar y como se debe de hacer?-. ¿Cómo valoro su gestión y como valoro su desempeño? No puedo. Entonces quedamos con las manos atadas.

Por otro lado me parece que también un sector muy importante que es el que está más descuidado, es la parte de docencia que es donde hay menos control, aunque hay una serie de reglamentación, que sí genera algún ordenamiento ahí. La cosa está un poco más ordenada ahí, pero es porque existe una reglamentación específica, pero no porque exista una política clara en ese sentido.

Obviamente el proyecto hay que leerlo, hay que analizarlo un poco más, pero de lo que don Carlos Morgan nos presenta, es una visión de futuro muy halagadora. Pienso que si efectivamente al 2014 el 50% de lo que aquí está planteado se pone en ejecución, sería una maravilla, y uno puede decir, -es una cosa de ficción o una realidad a futuro-, no sé, porque repito, en mi experiencia acá en el Consejo

Universitario, en la toma de decisiones es una experiencia compleja en ese sentido. Por eso a veces digo que eso suena como a cuento, porque mi experiencia es fuerte en ese sentido.

Don Carlos estuvo en este Consejo y sabrá un poco como es, a qué se tiene uno que enfrentar acá y ojalá que en el futuro se pueda realmente deslindar la Administración del Consejo Universitario porque nos toca tanta letra menuda aquí que nos ahogamos normalmente en eso.

En principio felicito, avalo, me parece bien lo que se está presentando, lo tengo que analizar, lo tengo que digerir un poco más y consultar. Después vendrá una etapa en donde hay consultas, hay algunas cosas que yo me preguntaría con respecto a sobre todo cómo se va a organizar la Vicerrectoría, hay algunas dudas que tengo que habrá que ir resolviendo, pero que en términos generales yo no tendría ninguna duda en que esto suceda.

En la propuesta marco que tenemos, de lo que nos acaban de presentar y lo que yo acabo de escuchar y ver, no tendría dudas. Podrían haber cosas más, cosas menos, pero parto también del principio de que no soy experto en esto, los expertos son los que me dieron este documento y tengo que ser respetuoso con la parte de los expertos.

Para mi entender si lo manejamos adecuadamente me parece que no es un asunto de Asamblea Universitaria. Me parece que si logramos consensuar, si logramos manejar la cosa como una reorganización, de una Vicerrectoría, digamos que no se está creando una Vicerrectoría, se está reorganizando, se está pasando a una Vicerrectoría de Desarrollo, pero si partimos del principio que la Vicerrectoría de Planificación existe desde siempre, y que la planificación debe ser consecuencia del desarrollo, lo que se está haciendo ahora es dándole el término correcto. En su momento se suscribió a la palabra planificación.

Pero hay que entender que la planificación es para el desarrollo o sea tampoco estamos descubriendo el agua tibia con decir que va a ser una Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo.

Me parece que es consecuencia una de la otra y habría que hacer un análisis a profundidad en ese sentido.

Creo que el Consejo Universitario sí tiene las potestades suficientes como para resolver esto desde aquí.

Llevarlo a la Asamblea tiene sus ventajas pero podría ser que de ahí salga cualquier otra cosa y que al año 2014 estaríamos todavía pensando en qué habría que hacer.

Creo que la Universidad se merece un re direccionamiento adecuado y si hubo un grupo de gente del nivel que existe en la Vicerrectoría de Planificación que se

quemó las pestañas durante un año completo para trabajar esto, entonces me parece que sí respetamos todo eso y lo analizamos correctamente podríamos estar tomando las decisiones para ser más ejecutivos, si hubiera que llevarlo a la Asamblea entonces lo llevamos y si hay un asunto que la normativa nos va a obligar a llevarlo habrá que hacerlo. En eso estoy muy claro.

Pero si la oportunidad existiera entonces creo que ahí seríamos mucho más ejecutivos y resolveríamos una situación que para mí debe de resolverse y que es urgente.

Por ahora estos son mis comentarios y los felicito de nuevo y voy a tomarme una breve licencia para sentarme a leer esto y analizarlo.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Voy a rescatar algo que dijiste que es elemental y fundamental en esto.

Nosotros tenemos un problema conceptual y cultural para poder comprender esto. Tal vez es la parte más difícil comprenderlo para poderlo hacer y hacerlo no el Consejo Universitario ni el Rector, hacerlo institucionalmente.

Tenemos que trabajar algo culturalmente que es viciado, mal acostumbrado y que nosotros lo vemos como algo que no existe y nos acostumbramos a no tenerlo pero que en otras instituciones, unidades académicas o funcionales de cualquier tipo, esto es pan de todos los días, lo que pasa es que en la UNED no existe.

No está interiorizado ni siquiera están en los procedimientos ni en algo tan simple como tener el gran cuidado y cuando vamos a dar un paso en una inversión saber si eso obedece a un plan que esté articulado con otras dependencias, porque lo vemos tan normal y fundamentalmente el Rector.

Que dice voy a invertir y comprar en esto, sin ni siquiera pensar que lo que voy a hacer está asociado a un propósito institucional, sino es una visión de momento una ocurrencia.

Creo que la funcionalidad de llevarlo a la Asamblea puede ser necesaria en un momento no necesariamente en el momento de inicio a la hora de transformarla, pero creo que hay que cambiar el nombre, los objetivos que están en el Estatuto Orgánico mejorarlos y que vayan en función de esto y le permita ser un elemento estatutario a nivel orgánico que no pueda ser modificado después fácilmente.

Pero los cambios estructurales los podemos empezar a hacer desde ahora que es el primer paso haciendo la costumbre y la cultura y el Consejo Universitario tiene todas las potestades sin necesidad de que se llame Vicerrectoría de Planificación, Innovación y Desarrollo. No necesitamos eso para hacer lo otro.

Hay algunas cosas que son dependientes y otras que somos autosuficientes.

MAINOR HERRERA: Buenos días a todos y todas. Voy a empezar diciendo que nunca es tarde cuando la dicha es buena.

Nosotros sabemos que históricamente esta Institución ha tenido problemas de planificación o nos se ha creído en la planificación y estamos descartando una herramienta muy poderosa que nos pueda conducir ordenadamente a un desarrollo de esta Institución.

Como decía don Luis Guillermo posiblemente hay que aprender a pensar y actuar en forma planificada posiblemente eso es cultural, nosotros ya por cultura no hemos utilizado la planificación.

Lo decía don Joaquín apagamos incendios a veces con ciertas decisiones, carecemos muchas veces de un criterio técnico impera más el criterio político y eso es muy delicado para una institución que administra recursos públicos.

Veo este proyecto muy importante y he tenido la oportunidad de revisarlo a lo largo desde que estoy en la Vicerrectoría de Investigación, han pasado avances y he tenido la oportunidad de leerlo y me parece un excelente proyecto. Lo que necesitamos es implementarlo aquí.

Rescato de la presentación de don Carlos una de las tantas filminas que dice *“es indispensable que el Consejo Universitario y el Consejo de Rectoría, liderados por el Rector se pongan de acuerdo con la Dirección del Desarrollo que requiera la Universidad, de lo contrario se continuará invirtiendo recursos en todas las direcciones sin consolidar resultados”*.

Creo que estamos en una situación histórica de esta Universidad que no solamente al interno de la Institución sino al externo le están demandando incorporar toda esa herramienta de planificación para mejorar lo que hemos hecho históricamente.

No tengo más que felicitarlas y felicitarlos también por la forma en que han trabajado porque he visto que se ha hecho con un equipo muy integrado de trabajo, que ha habido mucha participación de todas y todos los funcionarios.

Creo que si fuera posible que no fuera la Asamblea sería muy bueno porque nos agilizaría mucho el proceso. La Universidad está muy necesitada de implementar esto, de presentar un Plan de Desarrollo y empezar a ejecutarlo.

ILSE GUTIERREZ: Agradecer por el material escrito físico y creo que es importante tenerlo a mano siempre el documento digital, pero el documento físico se está constantemente consultándolo y creo que eso es importante que ustedes se hayan dado a la tarea de facilitarlo en forma física.

Tengo varias observaciones en el sentido de que considero que hay que empezar a leer con profundidad, cuáles son los aspectos que competen al Consejo

Universitario y cuáles a la Asamblea, porque lo poco que escuché a don Carlos, estamos cambiando el enfoque de planificación que aunque digan que no existía planificación había un enfoque de planificación –cualquiera que haya sido- pero había y estamos ahora con una de procesos que es la planificación por procesos.

Eso significa que cambian funciones, se intensifican las responsabilidades y como lo decía don Luis Guillermo la cultura institucional va a ser totalmente otra.

Entonces el hecho de no solamente llevarlo el Consejo Universitario o Congreso Universitario, en la Asamblea es como un decir estamos dispuestos y apostamos a algo.

Creo que esa interiorización que llamaba don Luis Guillermo es parte de una cosa donde un asunto es estar claros de que esto es lo que nos sirve en este momento y otra cosa es pasar a la etapa de interiorización y empezar a trabajar con esa proyección. Ya las jefaturas y direcciones son totalmente distintas.

Estaríamos pensando que si no nos está sirviendo una dirección o jefatura, deberíamos tener esa rendición de cuentas y potestad de decir no nos está funcionando el perfil.

Creo que el trabajar a este nivel cultural requiere mucho esfuerzo de cada una de las personas desde los mandos pequeños, bajos, medios y altos.

Creo que es conveniente no por el entramamiento que va a haber sino por estrategia política.

Decía don Joaquín cuando recordaba cuando él entró y que a veces hacer el POA y no sabía cómo iba a funcionar ese POA porque en realidad no lo hacía y nadie le decía a uno si lo iban a acuerpar o no.

Se me vino a la mente una frase que dijo que las políticas caen al vacío y es esa impotencia que siente uno en el Consejo Universitario que lo se habla se va al vacío porque hay que hacer muchas cosas.

Entonces uno espera que tal vez el efecto dómimo, sino que el hecho esta decisión significa reestructurar no solamente procesos sino también oficinas, la primera es el PAA.

Cuando estaba como candidata para miembro del Consejo Universitario lo dije, dudo mucho que el PAA tenga que estar en la Vicerrectoría de Planificación y ahí me va a tener que convencer porque estamos hablando de que las funciones del PAA van a ser distintas.

Ayer comentábamos en una reunión con la Directora de la Escuela y los Encargados de Programa de cómo es importante el papel del asesor del PAA en el momento de acreditación y que si esta persona no tiene muy claro de cómo



llevar a esa persona que pertenece a la UNED al SINAES que sepa muy bien cómo va ese documento, perdimos el esfuerzo de todo un grupo que planteó un rediseño, una autoevaluación, ahí está bien.

Pero si el documento que fue a SINAES no fue perfecto entonces eso no pasa. Siento que el PAA tiene muchos elementos de Vicerrectoría Académica y muchos elementos de Vicerrectoría de Planificación. Ahí habría que hacer una gran discusión.

Creo que hoy habría que ver cuál es la ruta a seguir, cómo va a ser esa discusión de ese plan porque esto es un plan para la transformación de una Vicerrectoría.

Ahí tendríamos que discutir si solamente el incorporar la palabra “y Desarrollo” significa aprobarlo en el Consejo Universitario o se tendría que llevar a la Asamblea Universitaria.

Creo que al tener la palabra “y Desarrollo “ y hay toda una de enfoques que usted mismo lo expuso, estamos cambiando absolutamente todo el quehacer diario de esta Universidad. Siento que esa discusión hay que darla.

En cuanto al plan que siento que compete al Consejo Universitario cuál es ese plan para la implementación cultural a lo interno de la Institución. Porque podríamos estar hablando de políticas o de plazos. ¿En cuánto tiempo está dispuesta toda la Universidad a cambiar?

Ayer nos hablaban de cómo toman decisiones que los libros que no están a ciertos años ya salieron de oferta, por más que los Encargados de Cátedra decían no, deben un tiempo más. Eso es una buena decisión que toma la Vicerrectoría Académica.

Pero eso significa que tiene todo una serie de implicaciones, o sea el estudiante no va a tener en oferta es el libro y debemos tener un plan B a todas esas decisiones que vamos a tomar.

Siento que para entrar en esos procesos de planificación hay que tener un plan B de transición y entonces ahí estamos hablando de 3 años. Un año donde estamos implementando todo esto y entrar en esa etapa de interiorización y tres años de transición porque no vamos a cambiar lo que ya es. Hay muchas cosas que están ahí.

Creo que eso es importante que salga del Consejo Universitario e importante que sea Administración con Consejo Universitario para que las discusiones sean más expeditas.

La función de la Vicerrectoría de Planificación viene a tener un papel importante en la Administración antes no lo tenía estaba concentrado en la Rectoría.

Ahí es empezar a delegar en la Vicerrectoría de Planificación una serie de decisiones que se tomaban en la Rectoría y el valor de la Vicerrectoría de Planificación cambia totalmente, para mí sería la base.

Para mí la Vicerrectoría de Planificación la visualizo, si tomamos en cuenta un enfoque como este sería la base de todo nuestro quehacer.

Un comentario que hizo don Joaquín en cuanto a que el Consejo Universitario tendría un marco de referencia para poder operar, siento que el Consejo Universitario al contrario o sea sería un cambio hacia nosotros porque las discusiones que se estarían dando aquí estarían de 5 a 7 años más adelante.

O sea que la operatividad interna de la discusión ya no es para resolver el hoy sino que tenemos que estar pensando en un quinquenio o 7 años más. Creo que viene a cambiar y realzar la función del Consejo Universitario.

Estoy de acuerdo que el Congreso Universitario debe tener un marco directivo de trabajo, o sea no podemos pensar en ese Congreso Universitario del año 2000, o sea donde nos dimos el tiempo de soñar.

Creo que este Congreso Universitario debe ser muy claro, se debe llevar una propuesta clara y que las luchas internas en cuanto a enfoques pedagógicos e ideológicos se den en el Congreso Universitario. Creo que va a ser muy sano.

Decía ayer en la reunión en la dirección con los Encargados de Programa, ojalá podamos hablar en forma madura y de frente sin ningún problema, o sea digamos las cosas, eso se va a tener que hacer en la Universidad tener esa tolerancia y ponernos de acuerdo en converger en algunas cosas.

En cuanto a los costos fijos con metas de desarrollo siento que eso todavía no está muy visualizado nadie maneja eso y es parte de la cultura.

Aquí nos dicen cuánto cuesta un estudiante, cuánto es el porcentaje de deserción a nivel de costos no lo sabemos.

Entonces el ingresar en esta cultura de planificación para el desarrollo significa también de manejar toda una serie de indicadores, en la academia esa cultura de tener indicadores, si es en Centros Universitarios, etc. Todos debemos de manejar esos indicadores algunos más que otros.

Los que están en puestos de jefes y dirección tendrán que tener los indicadores de toda la Institución pero los que somos para la academia tendremos que manejar nuestros propios indicadores para ver cómo seguir operando.

En la Comisión de Políticas de Innovación doña Ana Cristina Umaña nos contaba que su doctorado es sobre las razones de porqué dura tanto una unidad didáctica

y está viendo toda la estructura y procesos de lo que implica la elaboración de una unidad didáctica. Eso es un indicador.

O sea debemos de manejar que cuando estamos haciendo un material digital o físico, cuánto tiempo requiere eso y la gente tiene que trabajar con esos tiempos porque sino todo este discurso de la sociedad del conocimiento que todo cambia se va al vacío.

Entonces ese quehacer hace que nosotros estemos cambiando a nivel institucional las formas de trabajo. Jamás una persona sola va poder hacer una unidad didáctica, van a tener que trabajar en grupos interdisciplinarios donde podamos trabajar mucho más operativamente esos procesos de elaboración de materiales. La academia se va a haber impactada.

Por eso siento que si va a la Asamblea Universitaria hay aspectos que hay que discutir.

Cuando estamos hablando de reorganización de procesos –no sé si lo puedo llamar así- también siento que hay reorganización de estructuras e inevitablemente va a pasar, eso deberíamos de discutirlo en el momento de la aprobación del plan que se tenga todo claro. O sea tener todo el mapa del organigrama de la Universidad.

Hay cosas que están viejas y que no están vigentes, pero debemos saber qué exactamente va a cambiar, esto porque cuando uno quiere vender una idea lo mejor es darle confianza a todas las personas de que va a haber un cambio pero el cambio es para bien y se va haber afectada pero debemos cambiar. O sea es un convencimiento.

No se me olvida la compañera Sandra Barboza del Centro Universitario de San José, cuando me decía que estaba utilizando mal la plataforma y me va a dejar sin trabajo antes venían todos cada 15 días y ahora sus estudiantes no están llegando y ella se sentía inquieta, que iba a perder su trabajo.

Esas cosas deben de avisarse y nunca creí que una innovación que estuviera haciendo a nivel curricular tuviera tanto impacto en una persona donde le enviaba un correo y le pedía las aulas, pero ella ya veía que algo estaba pasando cada sábado venían menos estudiantes y empezaron a decir es que están utilizando la plataforma en las modalidades de graduación y ahora vienen menos personas. Todo eso debemos de tenerlo muy claro.

Me falta mucho apenas hice una reflexión que he hecho de una primera impresión de este documento.

Quiero agradecerles mucho por este trabajo que es un marco de referencia de discusión y estoy anuente a la discusión.

ORLANDO MORALES: Me cabe el honor en esta reunión de ser el más el viejo y no solo cronológicamente sino viejo en cuanto a haber conocido a la UNED y le gané al señor Rector por unos cuantos meses y era un muchacho joven y en el cabo de los años encuentra uno a una UNED grande desarrollada algo que realmente uno dice que bonito y siente orgullo de ser consejal porque ha sido mucho lo que ha logrado.

Pero también he sido muy crítico de por qué no nos hemos puesto al día. Vivo señalando un montón de deficiencias que no es nada nuevo.

El señor Rector en conversaciones con don Carlos Morgan también dijo que sí estamos atrasados y por ratos uno dice, qué es lo que no falta para acelerar y ponerlos al día.

Me gustó en la exposición de don Carlos Morgan cuando éramos candidatos fue en el Paraninfo y decía necesitamos esa gran idea, la información, la planificación, la ejecución, el control y los ajustes de nuevo, el pensamiento o en los insumos de no planificación.

Fue un círculo virtuoso de cómo se ejecuta planificación, de manera que hagamos lo que hagamos no es una tarea compleja es viviente el sistema constantemente, hagan lo que sea hay que estarlo revisando y reajustando.

Lo que veo aquí es que hay cosas de hace 33 años que son las mismas, o sea pasó el tiempo vinieron las tecnologías de la información y estamos ante una nueva sociedad y sin embargo continuamos haciendo las mismas cosas.

Esta Universidad uno ve cosas y escuchó presentaciones y que son al mismo nivel.

Me ha gustado mucho la cita del autor Monod sobre vivir y desarrollarse el libro se llama el Azar y la Necesidad, es un texto corriente, en su momento tiene 40 años y que bonito que fuera premio Nobel en fisiología y medicina.

De hecho son fisiólogo y los fisiólogos vemos las cosas sistémicamente o sea no se ve un asunto aislado y por eso mi afinidad en lo que dice don Carlos porque no puede haber un proceso aislado.

Los sistemas coordinadamente toman elementos de muchas partes para que se lleven a cabo.

De manera que la UNED al igual que la célula no solo tiene que sobrevivir sino desarrollarse y cómo se dice modernamente el nombre del juego en este momento es la innovación, de manera que aquí ha habido muchos procesos de innovación, tal vez los veo como aislados falta de visión sistémica, se han dado pero todavía hay mucho espacio para que nosotros podamos innovar.

La cita del autor Peter Trucke uno dice que bueno. Me tocó estudiar a don Peter Trucke por la necesidad de ocupar puestos que requerían administración y siendo uno ignorante del asunto, cuando uno no sabe algo lo que hace es ponerse al día y tratar de leer a los clásicos a los gurús de ese tema.

La nota que hace don Carlos Morgan de una DTIC desarticulado de toda la organización es una realidad y he dicho que esto es una universidad que tiene que ver una universidad con procesos digitalizados o sea una UNED digital.

Una vez dije que la UNED son las siglas de universidad nacional de educación y la "D" no es de distancia sino digital, ahí es donde está el mundo, o sea no podemos negar esa realidad.

Pero uno dice ¿qué proceso hay digitalizado aquí?, deseara ver consultas de la biblioteca, los volúmenes de la biblioteca pero en el toque de un dedo, no tengo que andar consultando a nadie, sería un sistema de información hace que la persona tenga todos los insumos para la toma de decisiones.

Aquí para la toma de decisiones hay que andar preguntándole a todos en vez de tener la información y simplemente uno bajarla.

Modernamente se habla que ahora hay Internet en la nube y cuando leo de eso sin entender mucho la UNED está en la nube, porque no se ha puesto al día en eso y esta Universidad -muy bien lo dice don Carlos Morgan- y muy bien lo decimos todos, debe de depender de las tecnologías de la información porque tenemos un hueco en ese punto casualmente.

De manera que uno dice, ¿qué es lo que nos ha faltado? Me da mucha pena decirlo pero creo que buena falla la ha tenido el Consejo Universitario. Todavía en el Consejo Universitario no hay una visión compartida de cuál va a ser el desarrollo institucional. La gran discusión se ha dado a pocos, pero no hay una línea que oriente a la planificación.

Acepto el trabajo de don Carlos Morgan y su equipo tal y como está, nada saco perdiendo horas en tratar de estudiar el documento técnico, porque la planificación no hace nada si no tiene algo sobre la cual planificar y no hemos dado los insumos intelectuales de nuestra visión del desarrollo.

¿Qué va a desarrollar planificación? no le hemos dicho cuáles son las líneas que este Consejo quiere.

Rescato de don Joaquín la idea de que este Consejo debe tomar esos grandes lineamientos porque la idea de posponerlo, que el Congreso Universitario que la Asamblea Universitaria, creo que eso es compromiso del Consejo Universitario establecer las políticas de lo contrario la planificación pide los insumos a ver sobre qué planifico. Para mí eso es importante.

Creo que sobre coincide la visión de don Mainor según lo que le he escuchado, las directrices del Consejo son las que nos hacen falta.

Temo lo que dice doña Ilse esa nueva herramienta de desarrollo con la cultura institucional estará madura la cultura general de la Institución para esos cambios porque también está ese peligro.

Puede haber políticas muy claras, una planificación certera hacia dónde va nuestro desarrollo pero si quienes lo llevan a cabo o no creen o no están convencido o no están dentro de esa nueva cultura de la planificación del mundo digital. De manera que eso es otro problema y creo que todos se ponen al día.

Hoy me ha correspondido ver instituciones de educación, los institutos profesionales de educación comunitaria los IPEC donde hay una serie de trisómicos manejando la computadora, no sé cómo hacen los mongolitos pero no son más inteligentes que una persona común y corriente. Lo digo porque hay gente todavía que no tiene confianza en las tecnologías de la información.

LUIS GULLERMO CARPIO: ¿Qué son los trisómicos?

ORLANDO MORALES: En el siglo XXI son los que tienen en vez de dos cromosomas tienen tres cromosomas 23 y eso los hace mongolitos y con retardo mental, esa gente está aprendiendo computación.

La Fundación Omar Dengo a menudo da cursos de computación para gente de la tercera edad. Mi esposa y otras amigas sexagenarias andan entusiasmados cruzándose recetas y ahora están matriculadas en Internet Avanzada.

Cómo si gente de esa edad lo hace cómo no va a hacerlo la generalidad de profesionales jóvenes o nuestros estudiantes. He dicho que el primer requisito de mi misión en esta Universidad es que conozcan los rudimentos de la computación informático.

Esta deber ser una universidad libre, 100% flexible, sin requisitos y donde el único requisito es que maneje computación e informática que pertenezca a redes académicas, que desaparezca la tutoría presencial, la unidad didáctica pero parece que la tutoría presencial aquí ahí se mantiene y todos creen que es icono la unidad didáctica.

Creo que eso hay que revisarlo porque hay unidades didácticas que duran años cuando va caminando las ideas y nuevos textos. ¿Por qué un solo texto? ¿Por qué alinear alineando al estudiante en un solo ideario? ¿Por qué no texto libre y qué lo escoja el tutor o el autor o es que no tienen capacidad para hacerlo.

En fin, no nos hemos cuestionado las grandes cosas. Tengo grandes dudas sobre lo que hace la Editorial porque lo que hace es estar escribiendo poesía y literatura y no sé si esa es la función de la universidad a distancia, el rescate de la cultura

literaria de este país habiendo necesidades muy concretas en este país, pero nunca hemos discutido eso.

En buena hora eso llegue apruebo ad portas y creo que es un estudio básicamente técnico que nos da lineamientos de cómo puede desarrollarse, pero lo principal es esa visión compartida del futuro institucional a base de lineamientos de este Consejo.

Cuando nosotros hablamos que las cosas que hace la Dirección de Extensión las está haciendo por iniciativa propia porque no ha recibido un lineamiento institucional de política de qué es la extensión. Al menos mi persona no lo conoce.

Lo único que he rescatado es lo que he conversado con la Directora que cree que debe orientarse hacia el desarrollo comunal y que los centros sean centros de cultura en la comunidad donde están.

Para mí eso me parece razonable cómo política y no he visto escrito en algún lado pero entiendo que trabaja con ese supuesto.

Volvemos otra vez al origen de todo. Si no hay una orientación muy clara la planificación no trabaja.

De manera que esta debe ser una universidad nueva y que a veces duda de la innovación cuando se habla de una Escuela de Ciencias de la Ingeniería lo que hacen todos es poner peros.

Cuenta don Carlos Morgan que cuando inició el Instituto Tecnológico de Costa Rica brindó cursos de actualización en matemática porque había una deficiencia para una universidad orientada hacia la tecnología necesitaba esa base matemática, puede ser un propedéutico, cursos de nivelación y eso no es problema.

Quienes manejan mapas conceptuales saben, que si se va a hacer algo y hay un problema de inmediato se pone la solución. Otros dicen, ¿qué hacemos con los laboratorios?, los laboratorios pueden ser virtuales, otros se contratan con universidades y otros habrá que crearlos pero todo tiene solución.

De manera que no es posible que escuche uno a cuanta idea nueva siempre hay un pero, que los estudiantes deben tener sus conocimientos de computación e informática pero no tienen computadora, hay que ver la manera de cómo la tienen ya sea en el Centro Universitario o en la forma que sea.

Por ejemplo, cuando se quiere hacer algo se busca la solución. De manera que quiero que planteemos aquí soluciones.

Todavía estamos frenados con Centros de Transferencia Tecnológica, hice un viaje virtual a la Universidad de Loja y tienen 23 Centros de Desarrollo

Tecnológico que son centros de innovación y que transfieren el conocimiento al sector productivo.

Aquí estamos todavía en trabajos en algo que es tan obvio. Desecharon hace 10 años la unidad didáctica y aquí estamos con el problema de la unidad didáctica en vez de buscar libros de mercado y que haya una guía didáctica donde el tutor ponga los ejercicios, haga una guía de lectura, indique el audiovisual el día en que se presente.

Todavía hay gente que concibe como un montón de aulas los centros universitarios, para mí no debe haber aulas ni tutor pero no estamos de acuerdo en eso, todos quieren las aulas en vez de un salón multiuso para conferencias y seminarios, algo que dinamice no solo la vida de los estudiantes sino la vida de la institución.

Todavía hay filas para matricularse y digo qué está haciendo esta Universidad. Yo trabajo en una universidad tradicional y cada momento digo eso no lo hacemos de esa forma, todos se matriculan a distancia y la universidad a distancia se matricula presencialmente, entonces uno dice qué está fallando.

Pongo este ejemplo porque es una universidad presencial. Mis clases y todo el material didáctico está en la plataforma Moodle, los ejercicios y resolución de exámenes en la web, o sea todo lo consultan ahí.

Aquí es un problema cuando hay un examen porque las diferentes materias no tienen bases de datos luego de 33 años para hacer exámenes on line, uno dice qué está pasando.

Allá se hace laboratorios virtuales sin pedirle permiso a nadie, se hace una mezcla presenciales y virtuales y aquí los laboratorios virtuales son los menos y uno dice porqué esta universidad se está pareciendo cada vez más a la presencial y no a una universidad totalmente a distancia, abierta o virtual.

Pero sobre esos temas no estamos de acuerdo, de manera que no podemos pedir a futuro a planificación que haga milagros si no sabemos nosotros mismos qué queremos hacer y cuál es el futuro de la UNED.

De todo lo he escuchado ese que la UNED sigue haciendo más de lo mismo pero no ve ideas innovadoras de fondo, a pesar de que cuando escucho hablar al señor Rector lo veo con liderazgo y un convencimiento, estamos 10 años atrás y vamos a ponerlos al día, pero todavía no hemos visto los cambios conceptuales y en la dirección hacia dónde va a la UNED.

Pasamos un congreso valiosísimo, a mí me entusiasmo tremendamente, luego trate leer sobre los originales de quienes nos hicieron las presentaciones, pero aquí no sucedió nada, y veo que hay un rotulo ahí que hay una oficina o departamento de investigación en tecnologías de educación a distancia, pasó un



congreso y no dijo nada, que estaban haciendo, si aún algunos nos tomamos el rato, no solo en poner atención sino en investigar en la red otra vez en internet lo que habían escrito esos autores, algo falta.

En resumidas cuentas esta es un universidad grande, y decía en mi campaña que mi lucha en el Consejo es para que sea una universidad grandiosa, una universidad envidiable, por sus métodos a distancia y seguiré siendo crítico cuanta cosa vea que se hace lo mismo, que hace 33 años, algo malo ocurre, hace 33 años los tutores en bus, ahora siguen los tutores en bus, no llegan alumnos, cómo va a llegar si ellos ya quieren posiblemente estudiar en otra forma.

Los exámenes todavía los empaquetan aquí los mandan allá por correo, no sé cómo, como mandando exámenes lo que viajan ahora son bits, son los que están viajando, y nosotros todavía empaquetando material físico, díganme ustedes si no estamos atrasados.

Todos tenemos visiones diferentes, siempre he invitado a los compañeros, no de palabra sino en hechos reales, tengo por lo menos media docena de ensayos, agradezco mucho algunas profesoras, Eugenia Chaves que dice –que bonito lo que usted dice, lo veo diferente voy a ponerlo como tema de discusión con mis alumnos de posgrado...-, eso es lo que debíamos estar haciendo todos, viendo a ver cómo va la enseñanza a distancia en otros lados.

Cuántas redes sociales académicas tenemos entre nuestros estudiantes, todos tienen que tener redes, eso nos lo dijeron en las conferencias, que hay un tutor, tutores a distancia, la cámara del monitor se ven mutuamente, se asignan tareas, el tutor revisa, eso es lo que hacen otros, hagamos una copia y mejorémoslo.

En todo caso, yo tengo fe en la UNED, creo que ha hecho falta que nuestro Consejo, nosotros mismos demos lineamientos claros, a mí me entusiasma la visión de Carlos Morgan, me entusiasma el liderazgo del señor Rector, que siempre ha dicho -estamos atrás pongámonos al día-.

He atendido esas dos directrices, me he acostumbrado a seguir lineamientos de que tiene liderazgo, porque la función de uno es dar apoyo, de manera que en buena hora que se presente este documento, creo que va a hacer importante para todos, nos hace abrir los ojos pero una planificación eficiente requiere un lineamiento deficiente hacia dónde vamos. La invitación a todos, hagamos un esfuerzo por esa visión compartida del futuro de la UNED.

GRETHEL RIVERA: Agradecerles el esfuerzo realizado en una forma tan profesional y con mucho conocimiento, esto nos va a permitir luego embalsar los filtros necesarios, creo que si debe ir a la Asamblea porque hay cambios de estructura, eso nos va a permitir reinventarnos constantemente, al poder evaluar los objetivos y metas propuestas, pues constantemente podemos estar actualizándonos y concretar las metas propuestas.

Tengo algunas dudas que desde el inicio cuando tuvimos aquel encuentro en la campaña les manifesté y Carlos lo volvió a poner aquí sobre lo que fue la consulta, se habían consultado unidades, pero unidades a nivel universitario, o entre ustedes Planificación, porque me acuerdo que habían dicho que no habían consultado, digamos el PAA, cosas que están afectadas y que yo había comentado que había un ambiente un poco tenso.

CARLOS MORGAN: Aclaro, las unidades consultadas fue en la puesta en práctica de la propuesta y como responsables de una política institucional, no las unidades que estamos proponiendo integrar a la estructura de Planificación, no se han consultado esas unidades porque esto es una decisión de Planificación, las universidades en esencia no están haciendo afectadas, no se afectan ni personas, ni procesos, ni derechos consolidados, es una decisión de cómo la universidad va a decidir el futuro de cómo se planifica; la propuesta no transforma procesos tiene que transformar procesos, pero los procesos son competencias de las unidades administrativas nunca del Consejo Universitario, el Consejo Universitario define la política de orientación del desarrollo hacia dónde es que va la universidad y se planifica en consecuencia todo lo que implica esa política de desarrollo.

En buena teoría exista o no exista planificación, cualquier unidad académica o administrativa tiene que ser viable esa política del Consejo Universitario, quitamos planificación y todas las unidades tienen que hacerlo, porque es una política de desarrollo de la universidad dictada ¿por quién?, por quien tiene la competencia de decir hacia dónde es que va la universidad. Ahora, esa competencia es una competencia fundamentada, fundamentada ¿con qué?, con conocimiento, con información y con apoyo de las unidades mismas que se requieren.

En este sentido lo que quiero decir es lo siguiente, ustedes son elegidos para dirigir la universidad y liderar la universidad, no pueden nunca eludir esa responsabilidad, lo hagan bien o lo hagan mal no pueden eludir esa responsabilidad, lo que sí pueden hacer es asegurarse que esa decisión de liderazgo y de dirección de la universidad sea lo más certera posible, no tenga la incertidumbre que deba tener ¿cómo lo hacen?, con el apoyo apropiado, como lo hacen todas las organizaciones desarrolladas en el mundo.

En conclusión, no le hemos preguntado al PAA si quiere o no quiere estar en Planificación, porque eso no es una decisión del PAA, es una decisión del Consejo Universitario; no le hemos preguntado a la DTIC si quiere o no quiere estar en Planificación, porque eso no es una decisión de la DTIC; ni la Unidad de proyectos; a la única unidad que sí le consultamos, porque es súper evidente que debe estar en Planificación es a la Oficina de Presupuesto y a la fecha no ha contestado.

Lo que quiero decirle con esto es que hay que tomar decisiones, inclusive nosotros le estamos proponiendo una salida, ya la norma que puede emitir el Consejo se la estamos proponiendo también; porque a nosotros no nos interesa causarle un conflicto que para mí es “cosmético”, el hecho que la DTIC quiera

aquí, no es una decisión del DTIC, discúlpenme es una decisión de la universidad, la DTIC no se define asimismo sus intereses, lo mismo que el PAA, lo mismo que la Unidad de proyectos y lo mismo que la Oficina de Presupuesto, ellos no son un fin en sí mismo.

Les pido que profundicen en los contenidos del documento, para que tengan claridad de cuál va a hacer la decisión, no les pido que nos hagan caso, pero que sí tomen decisiones con respeto a las situación que le estamos presentando.

A nosotros no nos interesa que nos digan sí el PAA va a estar con ustedes, la DTIC va a estar con ustedes, Proyectos, no, eso no nos interesa, lo que nos interesa es que resolvamos el problema de planificación de la universidad, que puede resolverse como sistema, estando o no estando adentro, pero tiene que resolverse; si garantizamos la operacionalización del sistema, la articulación y la debida obediencia de integrar, articular procesos, esto cambia, pero si seguimos en la forma en que estamos, que es que la DTIC va por un lado, Planificación va por un lado, la unidad académica va por un lado, la DTIC va para atrás, el PAA va por aquí, nosotros vamos por allá, somos islas.

Don Luis Guillermo me pedía una tarea, inmediatamente un profesional de la Oficina de Planificación me dice -nosotros presentamos lo de ingenierías-, que llegó don Orlando precisamente al CONRE; don Luis Guillermo me dice -hay que hacer un estudio de las carreras pertinentes-, llego yo de inocente, obediente siempre, y le digo a un profesional de la Unidad de Planificación que hay que hacer un estudio de la pertinencia de las carreras y me dice -eso es función del PAA-, el PAA existe no solo para autoevaluación y acreditación, el PAA debe existir para valorar la pertinencia de una carrera en la universidad, y porque esa visión tan reducida del PAA se sigue aplicando, porque no tiene la visión global de la universidad.

La autoevaluación y la acreditación no es para irnos a acreditar con SINAES, eso es una consecuencia, la autoevaluación y la acreditación existe y se da para saber si una carrera es pertinente o no en la universidad; cómo vamos a abrir ingenierías, con que plata si no vamos a quitar carreras, carreras que ya son obsoletas para esta sociedad, en nuestra opinión, pero también nuestra opinión no es la que vale, porque nosotros no tomamos decisiones, ese es el punto, el documento es muy claro en eso, esa es una decisión del Consejo Universitario, y nosotros apostamos a que con el apoyo gerencial que eso somos lo que nosotros tenemos que hacerlo.

Yo no puedo pedirles a ustedes que tengan una cajita mágica y que de ahí se saquen todas las verdades, no, si le podemos pedir, si ustedes están interesados en que la universidad tiene que ir sobre ese sentido, entonces nosotros podemos garantizarle con todo el apoyo que tenemos, con todos los equipos que podamos desarrollar, que esa decisión decirles esa decisión requiere tanto tiempo, tanto dinero, necesita modificar esos procesos, ¿por qué?, porque estamos tomando decisiones pero sin ese proceso, sin saber cuánto va a acostar, que personas va

a afectar, que cultura, cómo va a cambiar la cultura organizacional, cuál es el resultado final que va a tener, eso es lo que está pasando, esas decisiones al final son ocurrencias, al final todos ustedes y nosotros terminamos desmotivados, ¿por qué?, porque no vemos logros, no vemos resultados.

Independientemente del cargo que ocupe necesito sentirme que yo hago algo en la universidad, que lo que yo estoy haciendo es importante, si no entramos en la decidía que tenemos en este momento, nosotros hacemos lo mínimo, y eso no puede ser, la universidad tiene un nivel de exigencia y un compromiso y una extensión, una cobertura que le exige tener otra forma de atender a la sociedad, no puede seguir así, no podemos seguir así.

Apenas estamos planteando la visión, insisto mucho en eso, una cosa ver lo que debemos de hacer y otra cosa es cómo lo vamos hacer, que son radicalmente diferente, pero ya la visión cuando está unificada, ya yo sé que cuando estoy hablando de que la universidad va por ahí, Ilse no me va a llegar a reclamar, porqué va por ahí, ni Grethel, ni Mainor, ni Joaquín, más bien van a llegar a decir –cómo va eso, cuánta plata necesita, que necesita articular-, si la función del Consejo Universitario cambia radicalmente, inclusive, pudiera ser que el Consejo Universitario esté negociando con Loja, negociando con la UNED de España, negociando con La Tabasca, negociando con varias universidades, como integra carreras y posgrados, ciencias, investigación y proyectos de desarrollo.

¿Por qué lo podría hacer?, porque son los líderes de la universidad, son los que dirigen la universidad, son los que toman las decisiones de la universidad, y porque saben que tienen un equipo que está trabajando haciendo lo que tiene que hacer, y porque ustedes tienen que hacer el otro papel, liderar, ser imagen, ser compromiso, mostrar que se puede hacer, que el cambio es posible, es un liderazgo de otro tipo, ese es el cambio cualitativo, es difícil no es fácil.

Quiero decirles y aprovechar esta interrupción, perdone que le haya disculpado que nosotros también tenemos miedo, nosotros sabemos la tarea gigantesca, no solo lo que nos corresponde a todos, sino a toda la universidad, porque es un cambio cultural radical; quienes son los primeros que tienen que tener aquí y en el corazón el cambio, ninguno de nosotros ustedes, si ustedes no creen en esto, nosotros no hacemos nada, vamos a seguir en las mismas funciones, en el mismo círculo, que ya no es virtuoso sino arruinoso, y diciendo que la planificación no sirve, que el Consejo no sirve, que el Rector no sirve, que el Vicerrector de Planificación no sirve, que la DTIC no sirve, poniendo un montón de excusas, porque todo está desarticulado,.

Nosotros lo que decimos articulen la visión, denle a la universidad una visión, haga que todos trabajemos sobre esa visión, pero por más lindo que hable yo, que hable cualquiera de ellos, porque pueden ser hasta mejores expertos en comunicación que yo, eso no va a tener ningún resultado, porque el que tiene el mando, el que tiene el poder legal, el que está investido de esa autoridad, no somos nosotros, son ustedes; ustedes tienen una condición muy especial, fueron

elegidos para eso y eso es muy especial, muy poderoso, no los elegimos para que nos digan que sí a todo lo que nosotros queramos decir, no, los elegimos para que digan la universidad necesita ir por este rumbo todos vamos por este lado, eso no implica despedir a las personas, no implica ofenderlas, no implica que los vamos a aislar, no implica nada de eso; aquí a nadie se le va a quitar su salario, ni se le va a quitar su puesto, salvo las normas que lo digan, pero esto es un cambio de mentalidad, la forma de ver la universidad.

Ustedes saben que cualquier programa está actuando en función de la visión que ya usted delineó, porque es una discusión no, yo como técnico, de ustedes como políticos, cierro ahí porque esto me emociona mucho y no terminó.

GRETHEL RIVERA: Entiendo todo eso Carlos, lo que pasa es que usted lo acaba de decir, soy importante yo quiero aportar algo a la universidad, esa es la posición mía con respecto a los funcionarios que se ven afectados, son personas las que tenemos ahí, si usted le explica a las personas, ellos entienden y más bien colaboran, ahí voy por ese norte, entiendo muy bien todo lo que usted dice y no me lo tiene que recalcar porque lo tengo muy claro, pero yo abogo por la persona, si a mí no me explican que es lo que está pasando, yo hago ruido, y no acepto, y hago una resistencia, las cosas habladas y comunicadas son mejores.

Quiero aprovechar que está doña Cecilia aquí, porque a mí me interesa muchísimo lo que es la propuesta de la Dirección de Cooperación Internacional, me alegro que ya piensen en una dirección.

Y aquí donde ustedes explican que es con el fin de potenciar el quehacer institucional, como que me explicara un poquito más, porque yo tengo algunas ideas con respecto a eso, porque esto es como lo que dice don Orlando, lo que nos va a potenciar a nivel internacional para crecer profesionalmente, de ser los estudiantes, porque yo involucro a los estudiantes en lo que pienso y también el sector administrativo, pienso que sería muy interesante.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Aclaro Grethel, la dirección ya está aprobada.

GRETHEL RIVERA: Si ya está aprobada, pero se está organizando.

LUIS GUILLERMO CARPIO: En este primer semestre espero dejar eso constituido, tengo dos inconvenientes muy serios, primero de ellos que no hay un lugar físico donde ubicarlos, cuando tengamos un lugar físico, ya el Consejo Universitario me autorizó a nombrar un Director o una Directora por dos años, mientras se constituye y se transforma, mientras se toma la orientación, le dejo la palabra a Cecilia.

CECILIA BARRANTES: Como lo dice don Luis Guillermo, la dirección está aprobada por el Consejo Universitario, pero en este momento seguimos funcionando todavía como Programa de Relaciones Externas, si con miras por supuesto a una dirección, existen funciones, una estructura más o menos

planteada, obviamente la dirección necesita recursos, necesita personal para desarrollar todas estas actividades que la dirección se ha propuesto.

Por ejemplo, está la parte de movilidad, movilidad de estudiantes, movilidad de profesores, está todo lo que es el crecimiento y desarrollo del recurso humano dentro de la institución, todo esto requiere de una planificación y de recursos humanos, recursos financieros que van a permitir que la universidad pueda mejorar incluso la calidad de sus programas, porque no es nada nuevo saber que el tener una interacción con otras universidades a distancia, o con otras universidades presenciales incluso de otros países, nos va a permitir conocer nuevas metodologías, nuevas técnicas, nuevos programas, nuevas maneras de hacer las cosas, y desarrollar muchísimo mejor los programas nuestros y mejorar la calidad.

También la movilidad de profesores y de estudiantes que nos va a permitir mejorar la calidad de nuestros profesionales y de nuestros cuadros de mando, pero estamos en esa transición; en este momento como dice don Luis Guillermo no tenemos todavía un director, seguimos funcionando como programa, y necesitamos definir cuál va a hacer la estructura de esa dirección.

GRETHEL RIVERA: Exactamente eso es la movilidad profesional a nivel europeo está directamente conectado con la Dirección, creo que tiene mucho futuro.

Igualmente, sigo yo con las unidades que están aquí involucradas como el PAA, la DTIC, Oficina de Presupuesto, ustedes exponen aquí en el documento porque deben estar, pero yo le preguntaba a don Juan Carlos si hay algún documento que ustedes hayan hecho, alguna evaluación, de porque no deben estar esas Vicerrectorías ahí, una justificación más amplia.

Cuáles son las dificultades que se han demostrado de por qué no tienen que estar donde están actualmente y cuáles serían los resultados que esperarían ustedes al hacer ese traslado. Son preguntas que yo dejo, tal vez después me puedan realimentar en ese sentido, porque esas son las dudas que a mí me saltan. La justificación qué podríamos encontrar ya para tomar la decisión, me parece muy bien que el PAE esté aquí, de mi parte eso sería. Los felicito y espero que esto siga adelante.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Hay aspectos que no dejan de preocupar todos los días, en este año que he estado en la Rectoría, que lo reduzco a 7 u 8 meses después de circunstancias especiales, uno va viendo aspectos institucionales que se pueden ver desde la Rectoría que no se ven desde ningún otro lado.

Uno se va dando cuenta de que yo podría como Rector y usando mis potestades de imperio que están estatuidas hacer mucho, y empezar a llenar un saco de cosas hechas, llevármelo para la casa dentro de tres años, nueve meses y dieciocho días, de cosas hechas, pero que eso vendría a ser otra cantidad de parches.

Ahí es donde entra el Rector en la disyuntiva de qué es lo que hago, lo fácil o empezamos realmente a pensar cuál es la universidad que debemos tener al mediano y largo plazo. Esa disyuntiva ya la he empezado a manifestar y aclaro que he recibido muy buen eco en este Consejo Universitario y esto me da esperanzas.

Sin embargo, ayer tuvimos una sesión muy particular, que hasta creyeron que me había enojado, pero todavía no estoy bravo. Casualmente lo que me molesta es que nosotros deberíamos estar discutiendo estas cosas en el Consejo Universitario, estos cambios radicales institucionales deberían estar en este momento siendo aquí el diario vivir de este Consejo Universitario, y venir yo a sesión, sentarme cuatro horas a hablar de lo mismo y no llegar a nada, pensar en que vamos a seguir dos o tres sesiones más hablando de lo mismo y no llegar a nada, incluso cuando ya sabemos todos cuál debe ser el final no deja uno de pensar que ya se fueron tres meses sin hacer nada.

Eso es lo que me molesta, y más que molestia también es preocupación, eso es un aspecto que preocupa porque aquí está en juego, que incluyo este proyecto, el futuro institucional, la sobrevivencia institucional porque si esta universidad no se ordena ya, muere.

Si esta Universidad no revisa su modelo académico, pedagógico y sobre todo lo docente, muere. Yo llegué a ser Rector y nunca he estado en la parte académica de esta universidad, pero cuando se da cuenta y empieza a comparar, cuando vemos este congreso que acaba de pasar y nos damos cuenta el rezago que tenemos, ahora ya no tenemos que caminar, tenemos que correr para poder montar la Universidad que realmente deberíamos estar teniendo.

Nosotros no podemos seguir pensando en los tutores cuarto tiempo, y eso que usted dice de montar al tutor y mandarlo, de verdad debe desaparecer, montarlo en una buseta para que vaya a dar tutoría los fines de semana, de regreso el domingo, eso debe ya desaparecer, pero para poder desaparecer eso necesitamos una serie de decisiones claves trascendentales en esta universidad que tienen que empezar desde ya.

Porque viene la decisión y después tenemos que empezar a ver cómo vamos financiando todo eso, hacia un modelo nuevo inclusive a como ya lo estamos planteando, de centro universitario.

Porque las cosas van perdiendo sentido, y lo peor de todo es que con la velocidad que se está desarrollando la tecnología en este momento, las decisiones humanas no alcanzan, ni siquiera se asoman a la velocidad de los cambios que se avecinan, hoy estamos pensando en que queremos tener laboratorios virtuales y estoy seguro que hay medio millón de personas pensando en otra forma de hacer el laboratorio virtual que nosotros queremos implementar dentro de cinco años.

Tenemos que pensar en un asunto de futuro, ver que vamos estructurando nosotros para poder tener la agilidad de cambiar, pero no podemos cambiar si no nos ordenamos definitivamente. Lo que hablaba doña Ilse ahora es muy importante, yo no quiero que este sea un congreso mas, yo voy a este congreso muy esperanzado de que sea un congreso diferente a los demás. Un congreso donde nos pongamos un cronograma de implementación inmediato a corto, mediano y largo plazo, con fechas, porque nosotros no podemos dejar que en el congreso vengan las decisiones para después cuando sabemos que tienen que ser ya.

El congreso se va a regir sobre cuatro elementos fundamentales que es el quehacer académico de esta institución, lo que es la gestión académica y voy a repetirlas una vez más para que las tengamos muy claras, lo que es toda la parte curricular de la institución, la producción de materiales didácticos, qué papel va a jugar el tutor y qué papel va a jugar el estudiante en nuestro modelo, y sobre todo es revisar nuestro modelo de evaluación del aprendizaje.

Si nosotros logramos pensar en eso, en la Universidad que tenemos que ser en cinco o diez años, podemos llegar a tomar unas decisiones trascendentales para lo que es la UNED de hoy y lo que debe ser la UNED, lo que nos exige la sociedad, porque nosotros no podemos seguir pensando en tener 25.000 estudiantes cuando tenemos 12.000 flotantes, estamos invirtiendo para 25.000 estudiantes y hay 12.000 que vienen y se van, es preocupante y más que preocupante es decidir ya cómo vamos a resolver.

Ahí vienen los otros cambios que venimos planteando, lo de los estudios generales, las ingenierías. Ingenierías que no pueden ser como algo nuevo en la institución partiendo de que haya una inversión nueva, sino revisando las inversiones viejas. Y cuando hablo de que revisamos las inversiones viejas es casualmente lo que hablaba con don Carlos ahora, la pertinencia de la oferta académica a que tenemos en este momento. Yo dudo que tenga un nivel alto de pertinencia.

¿Cómo vamos a tener una maestría en este momento con ocho estudiantes en extensión agrícola? ¡Por Dios! En un país como Costa Rica, tener una maestría con ocho estudiantes, eso es porque algo está mal. ¿Cuánto le cuesta esa maestría a la UNED? está recibiendo \$750 por estudiante cada cuatrimestre, esos esfuerzos son la llave que está abierta que no nos permiten concentrarnos en las cosas sustantivas económicamente hablando.

Redirigir los recursos a la parte sustantiva porque es como echar agua en un canasto, realmente así es. Que dicha que tenemos consenso, yo creo que si lo hay, las que tenemos que empezar a discutir, porque aquí hay inclusive cosas en las que yo todavía tengo mis dudas, de las que están planteando, es un asunto de que me convenzan o yo convencer.



Si escucharé el criterio técnico establecido en esta propuesta, porque debemos ser respetuosos del criterio técnico. Hay cosas que tenemos que ir comprendiendo, que para el Rector tener unidades a su mando de forma permanente es un absurdo. El Rector no debe ser jefe de nadie pero tiene que ser jefe de todos, vengo insistiendo sobre eso.

No podemos tener un Rector que esté administrando una oficina de dirección de tecnología, es lo más absurdo que hay, tengo que estar firmando viáticos, giras, yo pongo la firma pero yo que voy a saber qué van a ir a hacer a Ciudad Nelly, tampoco me voy a sentar a averiguarlo, no tengo tiempo sinceramente, eso tiene que estar en una instancia que le permita ser controlada desde la perspectiva de qué es lo que quiere la institución con esa instancia.

Hay muchas cosas que podemos hacer pero hay muchas cosas para las que se requieren decisiones previas, vean que ya tenemos diferencias de si tiene que ir o no a asamblea, de eso se trata. Por eso es que si queremos esto para abril o mayo, deberíamos establecer una fecha de hecho, deberíamos ver cuál va a ser la forma en que lo vamos a discutir.

Y no me queda más en realidad que manifestar mi agradecimiento por el trabajo que han hecho, creo que este es uno de los primeros pasos que tenemos que empezar a dar y por lo menos me tengo que quedar con la gran satisfacción de que aunque tal vez no me voy a llevar el saco lleno, me satisface que dentro de cinco, diez o quince años el saco se va a empezar a llenar solo con las decisiones que estamos tomando en este momento. Quiero dejar constancia de mi agradecimiento y el esfuerzo que han hecho, y lo hagan extensivo a todos los funcionarios y funcionarios de la Vicerrectoría.

CARLOS MORGAN: Agradezco la réplica de la exposición y de las realidades que han podido ver del documento.

Quiero decirles algo muy personal, por primera vez en diez años me siento esta vez muy tranquilo con el Consejo Universitario, siento una gran confianza de hablarles cara a cara y eso es una situación cualitativa muy diferente, eso quiere decir que estamos en el mejor momento para tomar decisiones apropiadas, estratégicas, que son las que le corresponden a este Consejo Universitario.

Tenemos que consultar muchas cosas es cierto doña Grethel, en la página 32, en el primer párrafo nosotros lo decimos, porque somos conscientes de la realidad institucional, dice: *“La gestión del modelo para la planificación del desarrollo institucional, inicia con los Lineamientos de Política Institucional (LPI), que tienen como insumo básico la siguiente información sustantiva: 1) las mociones de los congresos universitarios; 2) la investigación y evaluación diagnóstica institucional, nacional e internacional; y 3) los compromisos de política institucional de las autoridades universitarias elegidas por la asamblea plebiscitaria.”*

Nosotros les estamos dando una propuesta que si bien implica un cambio de estructura, no necesariamente ese cambio de estructura tiene que darse si se aprueba el otro modelo sistémico, el modelo y su reglamentación. Estamos dando también una salida, porque lo que importa no es tanto la estructura sino cómo funciona, como se operacionalizar y como se coordina ese sistema, obviamente es más fácil si está en una estructura pero no necesariamente tiene que estar en una estructura.

Si interiorizamos eso es muy importante, pero lo importante, lo más importante aquí es la discusión que tiene que dar el Consejo Universitario sobre esto, profundizarlo, consultarlo con las unidades involucradas, es muy cierto, esto no va si no se consulta, pero al final de la consulta el Consejo Universitario tiene que tomar una decisión, y va a saber que esa decisión nos va a gustar a unos y nos va a disgustar a otros, pero es una decisión.

A partir de que esa decisión está, todos tenemos la obligación porque para eso los elegimos, de sustentar ese rumbo y darle el contenido apropiado para que sea una realidad institucional, somos plenamente conscientes de eso.

Les solicitamos que critiquen y analicen profundamente la propuesta, consúltenlo con quien tienen que consultarlo, pero que cierren el capítulo y tomen la decisión respectiva. Muchas gracias.

ORLANDO MORALES: En las primeras presentaciones el CONED creo que había quedado fuera y también la relación con colegios científicos, esas son áreas típicas del quehacer docente, educativo y curiosamente se adscribieron, no conozco las razones, a planificación.

El modelo de CONED es lindísimo, puedo correrse para abajo, hay mucha escuela unidocente, yo lo he manifestado por escrito en notas a los compañeros que como es posible que esa ineficiencia de los unidocentes no cuente con la sabiduría y la experiencia de la educación a distancia, que sería un apoyo valiosísimo para esas personas en convenios con el Ministerio de Educación Pública. Que el CONED, luego continúe la educación a distancia universitaria pero que también se corra hacia abajo.

En cuanto a colegios científicos, también es un laboratorio de investigación para la docencia universitaria porque aquí se forman profesores. CONED y colegios científicos son modelos que la Universidad en lo que respecta a educación debiera tenerlos como muy propios, son sus laboratorios, porque no hay ninguna otra posibilidad de que vea el interés de las ciencias por un lado y por otro la enseñanza a distancia a nivel secundario, pero esa riqueza de experiencias debe capitalizarlas la facultad de ciencias de la educación.

Veo que ya desapareció de los esquemas que usted nos presentó, pero también tendría que sugerirnos hacia donde se dirigirían desde el punto de vista de la pertenencia.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Muchas gracias.

\*\*\*

Se retiran de la sala de sesiones los invitados

\*\*\*

LUIS GUILLERMO CARPIO: Primeramente agradecer a don Carlos como representante, como vicerrector y persona que ha dirigido el proceso. Igual a todo el personal de la Vicerrectoría de Investigación que ha trabajado arduamente en toda la elaboración de proyecto.

¿Cómo vamos a iniciar la discusión? Vía plenario o por comisiones, escucho sugerencias.

JOAQUIN JIMENEZ: Creo que debemos instalar una comisión para el análisis, una comisión ad hoc, para el análisis ya a profundidad de esta presentación, porque en el caso nuestro que nos toca tomar la decisión si tendríamos que convocar todas las partes, escuchar sus razonamientos.

Sabemos que van a haber sectores que suponen, habría que hacer un análisis en ese sentido, de manera que por ahí podríamos las comisiones que actualmente están funcionando, no hay una específica para esto y además tienen agendas muy saturadas, esto es una cuestión a la que habría que darle prioridad, me parece que es muy importante.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Sí, una comisión especial, me gustaría participar en algunas sesiones.

JOAQUIN JIMENEZ: Eso sería con un plazo de presentación del informe ojalá con posibilidad de presentar avances de informes al plenario de cómo va funcionando, me parece que este es un análisis que hay que hacer cuidadoso. Ya tenemos una base muy amplia, muy rica, muy bien elaborada pero viene la parte política, que es la que nos va a corresponder.

ILSE GUTIERREZ: Vamos a ver en fechas, estamos a 11 de febrero, siento que esto no puede irse a una comisión para luego ser discutida en plenario. Propongo que podamos hacer dos o tres sesiones extraordinarias donde estemos participando, pero si nombrando personas que nos puedan retroalimentar, porque yo todavía no tomaría en cuenta las oficinas involucradas, primero es discutir todo el aspecto macro.

Yo diría que esas dos sesiones extraordinarias del Consejo Universitario, invitar especialistas en el tema porque no todos conocemos de todos los aspectos que

plantea esta propuesta, hay vocabulario en el que la gente tiene que estar muy segura de lo que se está hablando.

Planteo dos sesiones y que dejáramos los viernes por las mañanas, que podríamos comprometernos porque ya el hecho de estar a nivel de plenario seguro todo, ya estaríamos planteando la ruta a seguir, los planteamientos son otros, ahí sí podría ser involucrar partes.

Porque a nivel macro la discusión sí creo que la tenemos que hacer nosotros, nos tenemos que involucrar todo, no es por partes, sino hacer el esfuerzo de estar dos sesiones de cuatro horas pero intensas, estudiar bien este documento y estar muy claros.

Muchas de las discusiones que vamos a dar, ya se han dado en otras reuniones y en otras dimensiones, aquí es tomar decisiones. Yo siento que se alarga mucho con una sub comisión. Me parece que es el plenario e integrar especialistas que nos puedan retroalimentar y tener ya en tres semanas una visión más clara de cómo seguir.

MAINOR HERRERA: Yo comparto mas con esta segunda propuesta, me parece que si lo elevamos a Comisión esto va a tardar más todavía, no vamos a tener la riqueza de la discusión.

Me parece que aquí deben estar todos los miembros del Consejo Universitario en esta discusión. Me parece muy importante invitar especialistas en el campo y porqué no a la gente de la Universidad de Costa Rica, de la Universidad Nacional o del Tecnológico.

Algo muy importante, para esa primera sesión creo que debería estar acá presente la o el que va a asumir la Vicerrectoría de Planificación, me parece muy importante que definamos de verdad, sesiones extraordinarias para trabajar en este tema, porque yo siento que realmente la planificación no debe hacerse esperar más.

Este es un excelente proyecto, yo he tenido la oportunidad como decía anteriormente de leérmelo, habrán algunas cosas como dice doña Ilse que habrá revisar, que habrá que sensibilizar muchísimo, pero llegará el momento en una segunda etapa, en que invitemos a la gente de la DTIC a la gente del PAA y que les pongamos, pero ya con un estudio muy profundo todos del documento y con la incorporación de otros criterios de personas externas profesionales en el campo.

Yo apoyaría esa propuesta de que sea en el seno de todo el Consejo Universitario que se discuta.

GRETHEL RIVERA: Yo lamentablemente no puedo estar de acuerdo porque no sé como hacen los compañeros con el medio tiempo que tenemos asignado pero en

mi caso yo estoy saliendo muy tallada, tengo doce cursos a cargo, me dieron este cuatrimestre cuatro cursos nuevos, habilitaron los lunes en las tardes.

Yo apoyaría crear una comisión y realimentarnos por la plataforma, habilitemos las wiki, yo apoyo lo que dice don Ramiro, estar aquí presente no es tan significativo, el uso de la tecnología permite mas el conocimiento. Yo apoyo la conformación de comisión.

JOAQUIN JIMENEZ: Quiero dar otro argumento por lo que creo que una comisión no se va a dilatar en el tiempo, ese no sería el punto, porque podríamos ponerle una fecha límite, lo que pasa es que en plenario lo que tiene que darse es la discusión, pero tiene que haber una discusión con base en algo.

Aquí lo que hay es una propuesta para el rediseño para replantear o transformar una Vicerrectoría, de esto tiene que surgir un acuerdo, esto no es el acuerdo, esto es la propuesta. Creo que si tiene que haber una comisión que redacte el acuerdo, el plenario no está en capacidad de redactar un acuerdo como tal, entonces yo creo que en Plenario debe darse la discusión a partir de una propuesta de acuerdo que haya sido previamente analizada y discutida y que podamos en plenario, los que participemos en esa comisión, si se llegara a crear, poder argumentar el porqué se está haciendo una propuesta en esos términos.

El sentarse a discutir este documento en Plenario, nos llevaría mucho tiempo y difícilmente lo vamos a resolver, creo que tenemos que venir con un documento claro especifico y preciso que diga este es el acuerdo que hay que tomar. Ahí vamos a discutir, palabras más o menos, conceptos más o menos, pero tiene que haber una base, de lo contrario lo dudo.

Yo tengo un par dudas importantes y que necesito resolver, que no las voy a resolver en Plenario, precisamente lo del PAA y lo de la DTIC, sobre eso requiero mucho más análisis. Si queremos alguna asesoría externa me parece que sería en comisión donde lo estaríamos viendo.

Lo que sí es muy importante es establecer un plazo para que resulte, porque ahí si tendríamos que habilitar por lo menos una o dos sesiones extraordinarias para tomar el acuerdo.

ORLANDO MORALES: Leo aquí que al Consejo Universitario se le presentó una propuesta inicial el 29 de abril del 2010, si seguimos así, aprobar esta transformación nos va a tomar un año, ese es el riesgo.

Dicho en otra forma, si estamos convencidos de la transformación, hay que hacerlo rápidamente. Yo coincido en ponerle plazos, sea cual sea la metodología, sea por comisión o por mecanismos virtuales que de hecho nos servirían para ensayar o bien que se haga mediante sesiones extraordinarias, me he es indiferente como.

Me preocupa un asunto de plazos, yo leí el documento, me parece diferente al que leí hace un tiempo, hará un año tal vez, pero no es problema volverlo a oír, estoy seguro que muchas de las cosas no las entenderé, sobre todo por la costumbre de la UNED de que todo son siglas, de manera que cualquiera externo que lea este documento mientras no conozca el PAA, y el CPPI, CIEI, etc., no lo entenderá.

La UNED ya debiera en cuanto a documento pública que haya una lista de siglas. Me satisfizo mucho aquel directorio telefónico, tiene una lista de siglas de manera que en campaña ya sabía dónde iba, me decía donde se había hecho la cita y ahí estaba la sigla.

Todos podemos aportar y creo que de una lectura general se pueden traer inquietudes, el externo debe ser muy prudente y sobre todo apuntarse con la transformación, primera cosa en la que estoy de acuerdo. Segundo, que haya un término perentorio, no podemos sea cual sea el mecanismo como se haga, darle largas.

Yo diría que primero planteemos en qué fecha queremos esto, y después que me informe la metodología y yo me apunto, pero no tengo opinión de cuál es la manera más eficiente de hacerlo.

MAINOR HERRERA: Pienso que nosotros hemos estado esperando este documento, que la Vicerrectoría de Planificación hizo un gran esfuerzo, y lo menos que podemos hacer ahora es dar respuesta en un tiempo prudencial, y de verdad que no sea muy amplio.

Me parece que es muy importante que estemos todos en la discusión. El señor Rector decía ahorita que él tenía mucho interés en participar por supuesto, que sería muy rico que pudiera estar en todas, posiblemente en las comisiones no podría, por eso también es importante que sea visto acá en plenario, para que él participe en todas o casi todas. La idea es que de aquí, que no haya comisión y otra vez a Plenario y otra vez discusión y atrase el asunto, por ahí me parece que sería mejor verlo acá.

Lo que dice don Joaquín con respecto al acuerdo, se agotó la discusión acá, es ya nombrar una comisión para redactar el acuerdo con todo lo que aquí se ha discutido. Creo que eso no cambia en nada, más bien hace más rica la discusión e incorporar como ya lo decíamos en esas sesiones extraordinarias, ya nos acomodaremos con doña Grethel para que no tenga problema.

Las personas que consideramos son claves para la discusión tienen que participar, creo que si tenemos realmente interés en que esto camine lo más pronto posible sacamos el ratito todos, y hacemos las sesiones extraordinarias, de manera que yo le propondría al señor Rector que lo sometamos a votación para decidirlo.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Hay varios elementos que hay que considerar, que me gustaría estar pero no necesariamente por el querer estar voy a frenar las decisiones o las discusiones, o la misma plenaria podría decidirla don Orlando o don José Miguel, o si no están ellos dos sería alguien más.

Hay asuntos que son medulares, sustantivos, de la propuesta, inquietudes que tenemos cada uno de nosotros. Les propongo esto, hagamos una sesión extraordinaria para conocer todos los aspectos preliminares, las inquietudes y lo que cada uno de nosotros pueda aportar, después de ahí que se lo lleve una comisión especial que al término de tres o cuatro sesiones que puede ser dos sesiones por semana, no tienen que ser todas en la misma semana, lo traigan a plenario nuevamente en una extraordinaria para tomar la decisión final.

Es una forma de que la comisión se lleve las principales inquietudes, yo tengo inquietudes pero no puedo garantizar estar en todas las comisiones, ni quiero frenarlas tampoco, pero que se las lleve formalmente esa comisión. Que trabajen 3 ó 4 veces ahí, las que necesiten, intensivamente y venimos a una extraordinaria para tomar la decisión final.

La extraordinaria la voy a ubicar con doña Ana Myriam, eso estaría resolviéndose en menos de dos meses o en dos meses, me parece que es un buen plazo para una respuesta oportuna.

La propuesta de don Joaquín, convocar a una sesión extraordinaria para poder captar todas las inquietudes que tengamos los consejales, ojalá esté completo el Consejo Universitario, si lo pudiéramos hacer un jueves para que estén los miembros externos yo preferiría, pasar la ordinaria a extraordinaria para que estén todos. Esa es una alternativa.

Después de ahí establecer una comisión para que en tres o cuatro sesiones recoja todas las observaciones que hicieron, analicen eso con especialistas y traigan un planteamiento final a una nueva sesión. ¿Están de acuerdo?

\*\*\*

Al respecto se toma el siguiente acuerdo:

## **ARTICULO I**

**Se conoce oficio V.P.9-2011 del 10 de febrero del 2011 (REF. CU-059-2011), suscrito por el Sr. Carlos Morgan, Vicerrector de Planificación a.i., en el que remite la propuesta final de transformación de VIPLAN, de conformidad con el modelo de planificación y desarrollo de la UNED aprobado por el Consejo Universitario, en sesión 2029, Art. IV, inciso 3) del 29 de abril del 2010.**

**Además, se recibe la visita del Sr. Carlos Morgan y funcionarios (as) que formaron parte del equipo de trabajo que elaboró la propuesta.**

**SE ACUERDA:**

- 1. Agradecer al señor Carlos Morgan, Vicerrector de Planificación a.i. y director de proceso de transformación de VIPLAN., así como a los funcionarios y funcionarias de esa Vicerrectoría, por el arduo y valioso trabajo realizado en la elaboración del proyecto.**
- 2. Realizar una sesión extraordinaria, con el fin de conocer las inquietudes y observaciones que tienen los miembros del Consejo Universitario, en relación con la propuesta de transformación de la Vicerrectoría de Planificación.**
- 3. Establecer una Comisión Especial, con el fin de que recopile todas las observaciones que se deriven de la sesión extraordinaria que se celebrará para tal efecto, y presente un planteamiento final al Plenario.**

**ACUERDO FIRME**

**\* \* \***

Se levanta la sesión al ser las once horas con cuarenta minutos.

**MAG. LUIS GMO. CARPIO MALAVASI  
PRESIDENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO**

IA / EF / LP / NA \*\*