

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
CONSEJO UNIVERSITARIO**

ACTA DE LA SESIÓN N° 4798

CELEBRADA EL MARTES 13 DE MAYO DE 2003

APROBADA EN LA SESIÓN 4804 DEL MARTES 3 DE JUNIO DE 2003



TABLA DE CONTENIDO

ARTÍCULO	PÁGINA
1. <u>APROBACIÓN DE ACTAS</u> . Sesiones 4789 y 4790	2
2. <u>INFORMES DE RECTORIA</u>	3
3. <u>INFORMES DE DIRECCIÓN</u>	4
4. <u>GASTOS DE VIAJE</u> . Ratificación de solicitudes	10
5. <u>VI CONGRESO</u> . Se acoge resolución sobre el impacto tecnológico en la gestión documental en la administración universitaria. Acuerdo 1	13
6. <u>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</u> . Análisis sobre macropolítica de medios	18
7. <u>AGENDA</u> . Modificación	27
8. <u>VISITA</u> . El Consejo Universitario recibe al equipo consultor que inició el proceso de reestructuración de las emisoras universitarias	28

Acta de la sesión N.º 4798, ordinaria, celebrada por el Consejo Universitario el día martes trece de mayo de dos mil tres.

Asisten los siguientes miembros: Dra. Olimpia López Avendaño, Directora, Área de Ciencias Sociales; Dr. Gabriel Macaya Trejos, Rector; Dr. Claudio Soto Vargas, Área de Ciencias Básicas; Dr. Manuel Zeledón Grau, Área de Ingeniería; M.Sc. Jollyanna Malavasi Gil, Área de la Salud; Dr. Víctor M. Sánchez Corrales, Área de Artes y Letras; M.Sc. Margarita Meseguer Quesada, Sedes Regionales, Lic. Marlon Morales Chaves, Sector Administrativo; Sr. Miguel Á. Guillén Salazar y Bach. Freddy Gamboa Villanea, Sector Estudiantil, y magíster Óscar Mena, Representante de la Federación de Colegios Profesionales.

La sesión se inicia a las ocho horas y treinta y seis minutos, con la presencia de los siguientes miembros: Dra. Olimpia López, Dr. Gabriel Macaya, Dr. Claudio Soto, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Víctor M. Sánchez, Lic. Marlon Morales, magíster Óscar Mena y Bach. Freddy Gamboa.

ARTÍCULO 1

La señora Directora del Consejo Universitario, Dra. Olimpia López, somete a conocimiento del plenario las actas de las sesiones N.º 4789 y 4790, para su aprobación.

En discusión el acta de la sesión N.º 4789.

Se producen algunos comentarios sobre correcciones de forma que los señores miembros del Consejo Universitario aportan para su incorporación en el documento final.

La señora Directora somete a votación el acta de la Sesión N.º 4789, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: Dr. Víctor Sánchez, Dr. Claudio Soto, Bach. Freddy Gamboa, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, magistra Jollyanna Malavasi, Dr. Gabriel Macaya y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Nueve votos.

EN CONTRA: Ninguno.

Se aprueba el acta.

En discusión el acta de la sesión N.º 4790.

Se producen algunos comentarios sobre correcciones de forma que los señores miembros del Consejo Universitario aportan para su incorporación en el documento final.

La señora Directora somete a votación el acta de la sesión N.º 4790, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: Dr. Claudio Soto, Bach. Freddy Gamboa, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, magistra Jollyanna Malavasi, Dr. Gabriel Macaya y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Ocho votos.

EN CONTRA: Ninguno.

Se inhibe el Dr. Víctor Sánchez por haber estado ausente en esta sesión.

Por lo tanto, el Consejo Universitario APRUEBA las actas de las sesiones N.º 4789 y 4790, con modificaciones de forma.

****A las ocho horas y treinta y ocho minutos, ingresa en la sala de sesiones la magistra Margarita Meseguer.****

ARTÍCULO 2

Informes del Rector

a) Consejo ampliado de Rectoría

El señor Rector informa que se está convocando a un Consejo ampliado de Rectoría para el día viernes 16 de mayo del presente mes, en horas de la mañana, para analizar el asunto de pensiones.

Agrega que discutió ampliamente el asunto con Don Manuel Calvo, la fecha y la oportunidad, en virtud de ello, el único día que se podía llevar a cabo la reunión era ese día, a pesar de que el Consejo Universitario tiene programada una visita a la Sede de Guanacaste. Pero hay mucha presión en la comunidad universitaria, para que se brinde la información lo más pronto posible.

En el periódico se publicó que el Instituto Tecnológico decretó un paro de labores por este asunto.

La Comisión Institucional de Pensiones está preparando una presentación y un informe a la comunidad universitaria.

EL DR. CLAUDIO SOTO señala que le informaron que existe la posibilidad de preparar un recurso de amparo, y solicita información al respecto.

EL DR. GABRIEL MACAYA manifiesta que está en espera de la información de la Comisión Institucional de Pensiones.

Agrega que hay que ser muy cuidadosos, ya que la situación es muy interesante, debido a que la Sala Cuarta ya se pronunció sobre el asunto en forma muy clara. Añade que no se trata de un problema de interpretación, ya que la interpretación que hace la Sala es muy consciente; personalmente, estima que lo que existe es perplejidad, y espera que el trabajo de la

Comisión Institucional dé un sustento fuerte para enfrentar el asunto.

b) Nombramiento de la Junta Directiva de CONICIT

Indica que se nombró como miembro de la Junta Directiva del Consejo Nacional para las Investigaciones Científicas y Tecnológicas, (CONICIT) a una profesora de la Universidad de Costa Rica, y si no se equivoca, primera mujer que ocupa ese cargo desde hace muchos años. A quien nombró el Consejo de Gobierno y se está juramentando en esta mañana, es la profesora designada Ana Victoria Lizano de Macaya, su esposa; reconociendo sus méritos como investigadora y su experiencia en la organización de distintos trabajos, fue nombrada en el Consejo Director del CONICIT.

Es interesante la conformación actual del CONICIT, con la participación de una investigadora y no una administradora. Por parte de la Universidad de Costa Rica participan además el profesor Pedro León y Alfredo Martén, de modo que a la Universidad de Costa Rica le debe dar gran satisfacción, y por supuesto, que en lo personal y familiar también. No puede evitar el orgullo por el acontecimiento y cierto embarazo al informarlo.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ felicita al Dr. Gabriel Macaya, como esposo y compañero de la Sra. Ana Victoria Lizano, por esos logros y el orgullo que manifiesta al comunicar el nombramiento. Es muy satisfactorio, como mujer, ver a un esposo orgulloso del trabajo de esta académica y esposa.

Finalmente le desea muchos éxitos en la gestión a la profesora Lizano.

EL DR. GABRIEL MACAYA agradece a la Dra. Olimpia López sus palabras.

c) Agradecimiento a los funcionarios del Consejo Universitario.

El DR. GABRIEL MACAYA manifiesta que desea expresar muy formalmente un agradecimiento y un especial reconocimiento a todos los funcionarios del Consejo Universitario por el trabajo que hicieron en la sesión solemne que se llevó a cabo el miércoles 7 de mayo. No fue fácil organizarla, desde el punto logístico; fue un dolor de cabeza gigantesco del que estuvo enterado, puesto que los funcionarios y las funcionarias del Consejo Universitario le mantuvieron informado, directa o por vía de don Miguel Guzmán.

Considera la sesión ejemplar por la forma en que se desarrolló. No se refiere solo al informe del Rector, se refiere específicamente a la organización de la sesión, destaca el trabajo de la señora Zaida Siles, que realizó un trabajo complejo, ya que consistía en organizar los aspectos técnicos, como, por ejemplo, donde colocar la pantalla, el que los miembros del Consejo Universitario estuvieran sentados en posición donde pudieran observar la pantalla, y demás.

Hace patente su agradecimiento a todos los funcionarios que se encargaron de dar la bienvenida y ubicar a los invitados. La sesión estuvo muy bien organizada.

Finalmente, señala que en la presente ocasión desea dejar patente un agradecimiento por tan excelente trabajo.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ agradece al señor Rector sus palabras en nombre de todos los funcionarios del Consejo Universitario, debido a que es una actividad que se planificó muy bien y, además, observó la aplicación de elementos adquiridos durante una actividad de capacitación sobre protocolo y demás que se realizó una semana antes del evento. Desde ese momento, el personal se dedicó a la tarea de cómo organizar las actividades

del Consejo Universitario aplicando los nuevos conocimientos. En dicha actividad, los funcionarios tuvieron la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos, de una manera impresionante.

Seguidamente felicita al Lic. Norberto Ribera, Jefe Administrativo del Consejo Universitario, y a todo el personal.

ARTÍCULO 3

Informes de la Dirección.

a) Proyecto de Ley.

La señora Directora informa que integró una Comisión Especial para que estudie el proyecto de ley denominado "Creación del Centro Científico Marino del Caribe. S.A." Expediente 14.813. Coordina el M.Sc. Óscar Mena Redondo.

*****A las ocho horas y cuarenta y seis minutos ingresa en la sala de sesiones el Sr. Miguel Á. Guillén.*****

b) Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ informa que, en cumplimiento del punto 3 del acuerdo 2 de la sesión 4735, del Consejo Universitario, que dice: *Solicitar al Presidente de la Junta Administradora de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, que en un plazo de tres meses presente un informe sobre la aplicación de las medidas que la Contraloría Universitaria recomienda en el informe OCUR-078-01, con fecha 20 de junio de 2001.*

Comunica que se encuentra pendiente de ejecución la recomendación referente a la conformación del sistema salarial de la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica. La JAFAP envía un informe donde indica

cómo ha cumplido con las recomendaciones de la Contraloría Universitaria y que solamente está pendiente lo relacionado con la conformación del sistema salarial.

EL DR. GABRIEL MACAYA manifiesta que el día de ayer se llevó a cabo una sesión de la Junta Directiva de la JAFAP, donde uno de los temas de fondo, y al que se le dedicó más tiempo, fue a la conformación del sistema salarial; se tomó en cuenta el primer estudio del sistema salarial de la JAFAP, realizado en 1998.

Se está definiendo qué mecanismos utilizar para el análisis del sistema salarial, puesto que no es muy fácil conformarlo, debido a que es una entidad muy pequeña, constituida por treinta funcionarios; desgraciadamente, la tradición costarricense administrativa ha demostrado que cuando una entidad es muy pequeña, lo salarial se convierte en algo casi personal. Se hace muy difícil el trabajo de un sistema salarial cuando se tiene solo treinta categorías de puestos.

En el sistema actual hay una distribución, que se podría llamar *típica de los puestos*, en cuanto a su salario base y una discriminación entre niveles, más apretada en los salarios bajos que en los altos, lo que lleva a una cierta preocupación con respecto a ese sistema; sin embargo, es muy difícil, ante tan pocos funcionarios, hacer un estudio de distribución de salarios porque en muchas ocasiones, en una categoría dada solamente hay un funcionario. Esa es la situación que se da en la mayoría de los casos.

Agrega que se está trabajando muy intensamente, y aclara que no puede ser un trabajo muy rápido por lo delicado del asunto; además, se debe tomar en cuenta que existen derechos laborales adquiridos que hacen difícil y delicada la reestructuración salarial.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA señala que espera que en el sistema salarial se

contemple la paradoja que ha ocurrido respecto a algunos incentivos que tiene la Universidad, en términos de lo que se presentó con el ex gerente, el subgerente y otro funcionario de apellido Rubio, *versus* un funcionario llamado Rafa de la JAFAP, en relación con los derechos que en algún momento se concibieron, y a la luz de algunos dictámenes que la asesoría jurídica de la JAFAP había establecido en función de lo que se le había explicado a la Sala, que sería importante analizar de una vez por todas, en cuanto a si algunos plus de esos van a ser considerados en función de los funcionarios de la Universidad de Costa Rica.

EL DR. GABRIEL MACAYA responde que parte de lo que se discutió es precisamente ese asunto. No es posible, con el sistema actual, aplicar los incentivos de la Universidad de Costa Rica, porque el sistema sería inmanejable, puesto que ya existen incentivos propios dentro de la JAFAP, incentivos ligados a una anualidad, pero también a una evaluación de desempeño. Este último se ha venido otorgando sistemáticamente, o sea, que se está dando una de las siguientes actitudes: o hay un compromiso del personal lo suficientemente fuerte como para que todos tengan derecho al incentivo, que es el punto de vista positivo; o bien lo negativo, que sería que el método es tan permisivo que en cualquier circunstancia la nota se obtiene.

Dicho incentivo es muy importante ya que puede significar hasta el 10 por ciento del salario de un año, por lo que si se aplica el sistema de incentivos de la Universidad de Costa Rica, el sistema sería inmanejable. De modo que parte de lo que debe lograr el estudio que se está realizando es conocer qué sistema de incentivo se desarrolla y cómo se maneja con la Universidad de Costa Rica.

Por otra parte, los dictámenes legales respecto a la naturaleza de la JAFAP son relativamente complejos porque lo

describen como un órgano público con administración privada. Desde ese punto de vista, el sistema salarial sería un sistema de régimen privado y no de régimen público, y con base en ese concepto se ha venido trabajando.

Agrega que el criterio que se está aplicando actualmente se basa en un sistema salarial con las menores distorsiones posibles dentro de los márgenes de acción que tiene la JAFAP.

c) Informe.

La Dra. Leda Chavarría, como representante ante el Sistema de Carreras Regionales del CSUCA, SICAR, organismo que acredita carreras a escala centroamericana, señala la acreditación de tres programas regionales de posgrado, de la Universidad de Costa Rica, que son: el Programa Interdisciplinario en Gerontología, el Programa de Posgrado en Filosofía y la Maestría en Administración Universitaria.

La señora Directora del Consejo Universitario agrega que es muy satisfactorio que estos tres programas hayan sido acreditados en el ámbito regional, en la categoría de Programa Regional Centroamericano.

Además, la Dra. Chavarría indica que en el plan de trabajo del año 2003 se contempló, como aspecto prioritario, la capacitación y asesoría a los diferentes posgrados que no se han acreditado para que conozcan el sistema, los cuales, de estar interesados en la acreditación, puedan abordar el proceso.

d) Curso Avanzado *Desarrollo y Medio Ambiente en Iberoamérica*

Mediante oficio de fecha 30 de mayo de 2003, el profesor Adolfo Aguilar Herrera, docente-investigador, envía copia del informe de su participación en el Curso

Avanzado Desarrollo y Medio Ambiente en Iberoamérica, llevado a cabo en el mes de noviembre de 2002, en Quito, Ecuador.

Destaca que durante el evento se constituyó la Red Iberoamericana de Economía Ecológica, de la cual el Sr. Aguilar forma parte como representante de Costa Rica.

El señor Aguilar adjunta la documentación de una serie de donaciones en publicaciones que se lograron obtener para la Universidad de Costa Rica.

La señora Directora manifiesta que parece importante destacar este asunto, ya que en muchas ocasiones se pregunta sobre los resultados que se obtienen en ese tipo de actividades, las cuales la Universidad de Costa Rica apoya con viáticos.

e) Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos

En oficio CITA-DG-385-03, la magistra Floriberth Víquez, Directora General del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos, envía al Consejo Universitario una copia del Informe Anual del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA), correspondiente al año 2002.

Considera importe destacar que este Centro presenta un informe bastante detallado donde se muestra su actuar en un proceso de diseño de un plan estratégico, en el cual se definió la misión del CITA, como: *investigar, desarrollar y transferir conocimientos en ciencia y tecnología de alimentos que permitan al sector agroalimentario nacional y regional elevar su competitividad y producir alimentos de calidad.*

Además, han definido cuatro líneas estratégicas: Investigación y desarrollo de tecnologías innovadoras, Transferencia de

tecnologías, Servicio de apoyo a la industria y Gestión de calidad. Este último le parece bastante innovador.

f) La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional

La señora Directora comunica ha recibido un informe de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, solicitado por el señor Eladio Carranza Picado, representante de las organizaciones magisteriales de las instituciones de educación superior para que se enviara al Consejo Universitario.

Dado lo ocurrido en el ámbito nacional con las pensiones, considera pertinente que el informe sea analizado formalmente por alguna comisión permanente del Consejo Universitario.

g) Informe de los Miembros del Consejo Universitario

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ se refiere a la realización del II Coloquio Costarricense de Lexicografía, que se llevará a cabo los días 6, 7 y 8 de agosto del presente año. Esta actividad es una práctica bastante consolidada, donde se discute ampliamente sobre el estado de la investigación de la lexicografía y sus aportes en cuanto a teorías. Además, se considera la posibilidad de una proyección, no solamente en el sistema educativo costarricense, sino que trascienda las fronteras nacionales.

En la presente ocasión, como arista especial, tratan de que se incluya el uso del diccionario en el aula de clase.

La Escuela de Filología tiene un programa permanente de capacitación de profesores de secundaria, y se lleva a cabo los miércoles. Inicialmente, se hará uso de ese espacio.

En principio, se espera contar con la participación de profesionales nacionales y colegas centroamericanos, se han programado tres plenarias, una de apertura dirigida por el Profesor Humberto López, secretario de las Academias de la Lengua y Catedrático de la Universidad de Puerto Rico. La clausura está a cargo de don Antonio Quilis; además, participará una colega especialista en el uso del diccionario en el aula, de la Universidad de Huelva, Josefina Aragonés.

Agrega que si bien el tema no corresponde a la formación profesional de algunos miembros del plenario, sería placentero contar con su presencia en la actividad.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA manifiesta que con todo respeto desea solicitar a la señora Directora incluir la discusión y el análisis del informe del señor Rector en una próxima agenda.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ responde que ya había contemplado esa posibilidad y posteriormente informará lo que corresponda.

LA MAGISTRA MARGARITA MESEGUER recuerda al plenario que el día jueves quince del presente mes, está planeada la visita del Consejo Universitario a Santa Cruz, Guanacaste; el regreso será el viernes dieciséis.

Además, exterioriza que las visitas a las sedes generan expectativas importantes. El día del informe del señor Rector, estuvo conversando con el Director de la Estación "Fabio Baudrit", y pudo observar que las visitas del Consejo Universitario a esas instancias son vistas con buenos ojos y constituyen un estímulo para quienes laboran en ellas

EL DR. MANUEL ZELEDÓN expresa que desea felicitar al Consejo Universitario por la iniciativa de establecer una fecha para la presentación del informe del señor Rector.

Puntualiza que la iniciativa fue muy acertada, muy bien llevada y presentada por la Señora Directora, por lo cual la felicita por toda la labor que ha hecho en ese campo.

Seguidamente, solicita que se valore la posibilidad de que alguna comisión especial o permanente del Consejo Universitario revise nuevamente la fecha de presentación de dicho informe, puesto que lo más conveniente en el futuro sería que el informe que se recibe, por ejemplo para el año 2004, sea el informe del año anterior y no como sucedió en esta primera ocasión, en que en el año 2003 se estaba recibiendo el informe del año 2001. Considera que ese punto debe corregirse de alguna manera, para que el acto sea más pertinente.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ agradece al Dr. Manuel Zeledón el reconocimiento y la recomendación. Si el plenario bien recuerda cuando se tomó el acuerdo, les indicó el porqué de la fecha.

De acuerdo con la Contraloría Universitaria y la Oficina Jurídica, esa era la fecha más apropiada para contar con todos los insumos, como, por ejemplo, los informes gerenciales y demás.

Luego le solicita al señor Rector exponer al plenario cuáles son los argumentos que justifican que el informe presentado no fuera más reciente.

EL DR. GABRIEL MACAYA responde que se debe a que el año de gestión no ha terminado. O sea, que su primer año de gestión se extendió del 20 de mayo de 1996 al 19 de mayo de 1997, su séptimo año de gestión no ha terminado, por lo que sencillamente, es lógico pensar que el

informe se haga dos o tres meses después de haber terminado el año respectivo que se presenta en la gestión, para poder preparar el informe —proceso bastante complejo—, en virtud de los datos de todo un año de gestión, a menos que se desee, aunque tiene sus defectos, hacer el año calendario, como el año de gestión, lo cual generaría que el último informe debe ser preparado por el rector saliente y el rector entrante; o le correspondería realizarlo al nuevo rector, haciendo señalamientos respecto a los primeros cinco meses de gestión del anterior rector.

Puntualiza que los argumentos son puramente operativos, y si los miembros del plenario observaron los comentarios publicados por el Semanario *Universidad*, esa es una de las críticas que se hace.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ señala que hará un pase del asunto a la Comisión de Presupuesto y Administración para que analice el tema con más detalle y presente una recomendación.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA indica que se podría pensar en que el corte del informe podría ser del 7 de mayo de 2001 al 7 de mayo de 2002, independientemente del criterio emitido por el señor Rector, que también es muy válido. Por esta razón, es que justamente en la Comisión de Presupuesto y Administración podría llegarse a ese acuerdo, porque a partir del primer informe que se dio se dicta la pauta en términos de fecha; ese podría ser otro criterio que se podría utilizar.

Personalmente, esperaba que el informe fuese del 7 de mayo de 2001 al 7 de mayo de 2002 o, en su defecto, unos días antes, no se pretendía que el día anterior al 7 de mayo, el señor Rector estuviera informando. Espera que se proceda tal y como se menciona en el Estatuto Orgánico, comunicando los asuntos impactantes y de trascendencia. Estima que se dictó la pauta

a partir de esa primera fecha. Otra opción es definirlo como el señor Rector lo ha comunicado.

EL DR. GABRIEL MACAYA aclara, con todo respeto, que la pauta fue dada con el primer informe, y el informe en discusión no es el primero, el primer informe fue presentado al plenario en una sesión ordinaria del Consejo Universitario.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA agrega que se estaba refiriendo a otra cosa, porque el informe que se brindó en aquella oportunidad, se dio en el año 2001 de una gestión muy pasada. Y el propio señor Rector manifestó que ese informe era para la historia. A lo que él se está refiriendo es a lo que dice el mismo Estatuto Orgánico en términos del informe que debe presentar el señor Rector durante su gestión, y prácticamente se habla de un informe al año.

Tal y como lo mencionó en aquella oportunidad, de manera personal se había abocado a investigar si todos los rectores habían presentado informes y, efectivamente, así se ha dado.

Aclara que se refiere a la fecha 7 de mayo de 2001-7 de mayo de 2002, o definir de una vez por todas esa situación, porque si efectivamente cuando se habla del 20 de mayo, pues es obvio que hacen falta algunos días.

Si se deseara hilar mucho más delgado, pues es realmente indudablemente, inclusive si se habla del 20 de mayo de 2003, pues lógicamente el señor Rector podría decir, que ayer ocurrió algo que no pudo procesar por falta de tiempo, esos son puntos que se dan a lo interno de la organización y cómo el Rector lo desee abordar.

EL LIC. MARLON MORALES se refiere a los comentarios del Semanario *Universidad*, sobre la presentación del Informe del Rector, los cuales son bastante motivantes; se destaca el hecho de hacer esa presentación de informe de manera pública; inclusive hacen algunas críticas muy constructivas, que, sin duda, son situaciones que se visualizan en un proceso de mejoramiento. O sea, ya se dio un paso, es reconocido tanto por la comunidad universitaria como nacional, aspecto que debe motivar.

Por otra parte, es importante recordar que las oficinas administrativas están desarrollando toda una plataforma informática, lo cual, indudablemente será un refuerzo importante en el manejo de los sistemas de información.

Respecto a las fechas, el presente año se hizo de esa manera —está bien—, o sea, el año próximo el plenario analizará el asunto y, de acuerdo con los insumos y la oportunidad que dé la tecnología y el mismo marco normativo, se valorará el asunto de tal manera que la comunidad universitaria y nacional se dé por satisfecha.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ exterioriza que comparte la opinión del Lic. Marlon Morales, ya que lo importante es que se tengan informes y que se discutan; con la novedad de que haya participación de la comunidad y la oportunidad de hacer señalamientos críticos. El proceso debe ser afinado.

Estima que las fechas deben estar regidas no en torno a la figura de la persona que funja como rector, sino en términos institucionales, porque inclusive cualquier rector podría informar de lo ocurrido a la Institución, aunque no haya sido su iniciativa, porque es la vida institucional la que se está analizando.

LA MAGISTRA MARGARITA MESEGUER destaca que, a raíz del informe presentado por el señor Rector, se generó un nuevo espacio. Posterior a la presentación del informe, directores y decanos encontraron un momento adecuado para opinar sobre el informe.

Estima que ese espacio que se generó en las instalaciones del Consejo Universitario, fue valorado de manera positiva por directores y decanos, y así lo manifestaron.

EL DR. GABRIEL MACAYA indica que la presentación oral fue una excelente idea, hay que consolidarla.

De los comentarios que escuchó sobre la actividad, también se le refuerza una opción que fue, en su momento, una opción propia, política y muy clara, no es un informe de logros, es una reflexión del Rector sobre su año de gestión, sobre la Universidad y sobre su marcha en ese año de gestión.

A ese punto específico se refirieron los comentaristas, tanto periodistas como los integrantes del panel. Este análisis es posible con cierto tiempo de reflexión posterior a la conclusión del año de gestión, de modo que la única manera de hacer ese tipo de informe, y es el que él como Rector de la Universidad de Costa Rica quiere hacer, es hacerlo varios meses después de haber concluido el año de gestión. Dicha posición quedó muy clara con la presentación del informe.

Presentar un informe que se prepara antes de concluir ese año de gestión, es posible, pero estima que hay un hecho que es quizás lo más importante institucionalmente, y es cuándo fue nombrado el Rector para encargarle la gestión de la Institución.

Solicita disculpas al plenario, pero será un poco intransigente, porque tiene razones

para serlo, en cuanto a que el informe debe representar ese año de gestión y que debe elaborarse semanas o meses después de concluido el año de gestión. Punto que considera fundamental porque se necesita ese tiempo de reflexión.

Otra manera de hacerlo es realizar un informe de logros e ir llevando todos esos logros y comentarios a lo largo del año y presentarlo el 19 de mayo en horas de la mañana, ya que el nuevo rector se juramenta al mediodía para el período siguiente y que ese día en la mañana que se presente el informe; pero el informe tendría otras características porque la vida universitaria del rector es la que se incluye en ese período.

Agrega que está anuente a que lo convenzan de lo contrario.

ARTÍCULO 4

El Consejo Universitario, atendiendo la recomendación de la Comisión de Política Académica y de conformidad con lo que establece el artículo 34 del Reglamento de gastos de viaje y transporte para funcionarios públicos, y el Reglamento para la asignación de recursos a los funcionarios que participen en eventos internacionales, conoce las siguientes solicitudes de apoyo financiero: *Margarita Bolaños Arquín, Ligia Murillo Castro, Stojan Vladich Vasic, Marianella Aguilar Arce, Ana Sittenfeld Appel, Alicia Sequeira Rodríguez, Juan Rafael Quesada Camacho, Andrea Solera Herrera y Marisol Gutiérrez Rojas*

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ expone las solicitudes de apoyo financiero.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ somete a votación secreta levantar el requisito a la

profesora Andrea Solano Herrera, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: Once miembros

VOTAN EN CONTRA: Ninguno

Se levanta el requisito

Somete a votación secreta levantar el requisito a la profesora Marisol Gutiérrez Rojas, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: Once miembros

VOTAN EN CONTRA: Ninguno

Se levanta el requisito

Finalmente, somete a votación la ratificación de la totalidad de solicitudes de apoyo financiero, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: Dr. Víctor Sánchez, magistra Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Bach. Freddy Gamboa, Sr. Miguel Ángel Guillén, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, magistra Jollyanna Malavasi, Dr. Gabriel Macaya y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Once votos.

EN CONTRA: Ninguno.

Por lo tanto, el Consejo Universitario, atendiendo la recomendación de la Comisión de Política Académica y de conformidad con lo que establece el artículo 34 del Reglamento de gastos de viaje y transporte para funcionarios públicos, y el Reglamento para la asignación de recursos a los funcionarios que participen en eventos internacionales, ACUERDA RATIFICAR las siguientes solicitudes de apoyo financiero.

Nombre del funcionario(a) Unidad Académica o administrativa	Puesto o categoría en Régimen Académico	Ciudad y país destino	Fecha	Actividad en la que participará	Presupuesto ordinario de la Universidad	Otros Aportes
Bolaños Arquín, Margarita (1) Escuela de Antropología y Sociología	Catedrática	Asunción, Paraguay	11 al 22 de mayo	Seminario Internacional sobre Turismo rural y su contribución a la creación de empleo y a la conservación del Patrimonio Expondrá trabajos de investigación en la Mesa Redonda <i>Rol de las asociaciones cooperativas y Redes de Turismo Rural</i>	\$500 Viáticos	\$125 complemento de viáticos Aporte personal \$1284,70 Pasaje FUNDEVI

Murillo Castro, Ligia (1) Escuela de Enfermería	Instructora	San Cristóbal, Venezuela	12 al 16 de mayo	Jornadas Científicas de Enfermería Estará a cargo de la Conferencia Magistral <i>Gerencia en Busca de Eficiencia para el Cuidado de la Salud</i> . Además presidirá el Jurado para la selección de las mejores ponencias	\$500 Viáticos	\$500 Pasaje Hospital Militar Capitán Guillermo Hernández de Venezuela
Vladich Vasic, Stojan (1) Escuela de Artes Dramáticas	Catedrático	Trujillo, Perú	12 al 16 de mayo	I Encuentro Taller de Dirección Escénica 2003 Impartirá un taller sobre Dirección Escénica Costarricense	\$500 Pasaje	\$300 Viáticos E.S.A.D. (3) \$274,75 Complemento de pasaje Aporte personal
Aguilar Arce, Marianella (1) Centro de Evaluación Académica	Directora	Tegucigalpa, Honduras	12 al 17 de mayo	Taller de reflexión sobre la reorientación del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES) Asistirá en representación del señor Vicerrector de Docencia	\$470 Viáticos y gastos de salida	
Sittenfeld Appel, Ana Centro de Investigación en Biología Celular y Molecular	Asociada	Washington D.C., Estados Unidos	18 al 22 de mayo	Reunión Anual de la Sociedad Americana de Microbiología Presentará el trabajo <i>Enzymatic activities from midgut and pupal bacterial isolates of the tropical caterpillar species Automeris zugana and Rosthschildia lebeau (Lepidoptera: Saturniidae): Emphasis on Chitinolytic Activity</i>	\$500 Viáticos e inscripción	\$1680 Pasaje y viáticos Aporte personal
Sequeira Rodríguez, Alicia Escuela de Formación Docente	Catedrática	Santiago, Chile	18 de mayo al 01 de junio	VI Congreso de Humanidades Presentará la ponencia <i>Los retos de la docencia universitaria en un mundo globalizado</i>	\$500 Viáticos	\$500 Complemento de viáticos Aporte personal \$1000 Pasaje FUNDEVI

Quesada Camacho, Juan Rafael Escuela de Historia	Catedrático	San Luis Potosí, México	19 al 23 de mayo	VI Congreso Iberoamericano de Historia de la Educación Latinoamericana Presentará la ponencia: <i>Educación para la ciudadanía en Costa Rica</i>	\$500 Viáticos	\$760 Complemento de viáticos Aporte personal \$600 Pasaje e inscripción FUNDEVI
Solera Herrera, Andrea Escuela de Educación Física y Deportes	Interina Licenciada (2)	San Francisco, California, Estados Unidos	27 al 30 de mayo	50.ª Reunión Anual del Colegio Americano de Medicina Deportiva Expondrá el trabajo titulado <i>Influence of Dehydration and Rehydration on Basketball Free Throw Accuracy</i>	\$500 Pasaje	\$661 Complemento de pasaje y viáticos Aporte personal
Gutiérrez Rojas, Marisol Escuela de Estudios Generales	Interina (2)	Santiago, Chile	14 al 18 de julio	51avo. Congreso de Americanistas Presentará la ponencia <i>Copihues entre orquídeas. Mujeres chilenas exiliadas en Costa Rica (Período 1973-1983)</i>	\$500 Viáticos	\$1000 Pasaje Aporte personal

ACUERDO FIRME

- (1) Ad-referéndum
- (2) De conformidad con el artículo 10, se levanta el requisito estipulado en el inciso a) del artículo 9), ambos del Reglamento para la Asignación de recursos a los funcionarios que participen en eventos internacionales, pues su nombramiento es interino.
- (3) Escuela Superior de Arte Dramático (Trujillo, Perú)

ARTÍCULO 5

La Comisión de Política Académica presenta el dictamen CPA-DIC-03-02 sobre “VI Congreso. Resolución 16. El impacto tecnológico en la gestión documental en la administración universitaria. Acuerdo 1”.

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ da lectura al dictamen, que a la letra dice:

“ANTECEDENTES

1. El artículo 30, inciso h), del Estatuto Orgánico dice lo siguiente:

Artículo 30. Son funciones del Consejo Universitario:

h) Poner en ejecución las resoluciones del Congreso Universitario que considere pertinentes y comunicarlas a la Asamblea Colegiada Representativa. En cuanto a las que considere que no son viables, procederá de conformidad con lo dispuesto en el artículo 154 de este mismo Estatuto.

2. El Consejo Universitario, en sesión 4586, artículo 5, inciso 1, del 18 de octubre de 2000, acordó convocar al VI Congreso de la Universidad de Costa Rica, con el tema *Una universidad renovada para una sociedad mejor*.
3. El Consejo Universitario, en sesión 4601, artículo 2, del 7 de diciembre de 2000, acordó dar por recibido y avalar los *Procedimientos participativos*

para la elaboración del temario y las bases del Reglamento, presentados por la Comisión Organizadora del VI Congreso de la Universidad de Costa Rica.

4. El VI Congreso se realizó del 13 al 17 de mayo y del 6 al 8 de agosto de 2002, en la Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio".
5. El 4 de noviembre de 2002, la Comisión Organizadora del VI Congreso entrega a la Directora del Consejo Universitario y al Rector las memorias del VI Congreso, mediante un acto formal, realizado en el miniauditorio de la Facultad de Ciencias Sociales.
6. En sesión 4771, del 4 de febrero de 2003, el Consejo Universitario conoce y aprueba el dictamen PM-DIC-03-01, mediante el cual se define el traslado de las propuestas a las comisiones permanentes y especiales.
7. Mediante el pase CU-P-03-01-004 del 6 de enero de 2003, se traslada a la Comisión de Política Académica la resolución 16, *El impacto tecnológico en la gestión documental de la administración universitaria*.

ANÁLISIS

La ponencia titulada *El impacto tecnológico en la gestión documental de la administración universitaria* pretende asegurar el valor probatorio de los documentos, independientemente del soporte en que sean creados y, de esta forma, contribuir a la preservación de la memoria institucional mediante la instauración de un sistema universitario de archivos.

Asimismo, indica que en los últimos años se han producido cambios sustanciales en las organizaciones, específicamente en la cultura organizacional, producto de los adelantos tecnológicos y de las exigencias que demanda la sociedad. Agrega que los sistemas universitarios no han estado exentos de este impacto, motivo por el cual se han hecho ajustes en la organización, con el fin de mejorar la correspondencia entre el marco normativo, la realidad universitaria y las necesidades sociales, en concordancia con dos grandes retos que impone el entorno: la sociedad del conocimiento y la integración en los espacios internacionales y nacionales.

Para incursionar en la sociedad del conocimiento, las organizaciones universitarias han tenido que optimizar la gestión de la información, mediante la utilización de las tecnologías apropiadas. De esta forma, se apoya la toma de decisiones de las autoridades, se demuestra la transparencia de la gestión y se cumple con el derecho de los ciudadanos a la información. Al respecto, el VI Congreso acordó lo siguiente:

Recomendar al Consejo Universitario dictar una política que sirva de eje orientador en el seno de la Institución para promover un cambio en la gestión documental. Gestión que propicie el fortalecimiento de la cultura institucional y, a su vez, fomente nuevas formas de pensar y de hacer.

La Comisión de Política Académica analiza desde varias perspectivas la viabilidad de esta resolución y señala que jurídicamente el Consejo Universitario es el órgano encargado de definir las políticas universitarias, atribución que se plasma en el siguiente artículo del Estatuto Orgánico:

Artículo 30.- *Son funciones del Consejo Universitario:*

- a) *Definir las políticas generales institucionales y fiscalizar la gestión de la Universidad de Costa Rica.*

En lo atinente a la viabilidad técnica y económica, la Institución cuenta con los recursos humanos especializados e instrumentos necesarios para ejecutarla.

Es criterio de esta Comisión que el objetivo de una política en este sentido está dirigida hacia la introducción de una nueva manera de valorar el proceso de gestión documental en el pensamiento universitario, por lo que se recomienda la debida instrucción que involucre una modificación cultural en las personas que forman parte de este proceso, la cual sea capaz de garantizar su ejecución.

Institucionalmente, se cuenta con la Escuela de Historia, Escuela de Archivística, Archivo Universitario y el Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información, instancias especializadas en la administración de información, las cuales podrían colaborar en este proceso.

Es importante señalar que esta resolución también posee viabilidad política, ya que es de interés institucional la conservación de su patrimonio histórico y la debida administración de la información que posee.

La Comisión de Política Académica coincide con la propuesta y consideró conveniente que el Consejo Universitario dictara una política que incentivara un mejoramiento en los procesos de gestión documental, ya que la Institución debe disponer de sistemas de información que le permitan "monitorear" el estado de los cambios que se dan y de los que deben darse en su seno. Para esto es necesario contar con información pertinente que sea insumo para el logro de la obtención de estadísticas e indicadores, tanto académicos como estudiantiles, lo mismo que de la administración universitaria.

Para finalizar, es importante destacar que en sesión 4789, artículo 1, del 3 de abril de 2003, el Consejo Universitario aprobó el dictamen CPA-DIC-03-07, mediante el cual se exponen las *Políticas prioritarias para la formulación y ejecución del plan-presupuesto de la Universidad de Costa Rica para el año 2004*. En este documento se toman en consideración los argumentos expuestos en la resolución en estudio, y en el punto 5.1 se indica que:

5.1. Sobre la base de una cultura de recuperación del patrimonio histórico de la Universidad, se desarrollarán iniciativas específicas relacionadas con la recopilación, organización y manejo de la producción cultural y científica, fomentándose la preservación de la memoria institucional.

PROPUESTA DE ACUERDO

La Comisión de Política Académica presenta al plenario la siguiente propuesta de acuerdo:

CONSIDERANDO QUE

1. Respecto a la ponencia *El impacto tecnológico en la gestión documental de la administración universitaria*, el VI Congreso acuerda:

Recomendar al Consejo Universitario dictar una política que sirva de eje orientador en el seno de la Institución para promover un cambio en la gestión documental. Gestión que propicie el fortalecimiento de la cultura institucional y a su vez, fomente nuevas formas de pensar y de hacer.

2. El proceso de modernización administrativa en que está involucrada la Institución requiere de la definición de una política en materia de gestión de la información en todas las instancias universitarias.
3. Es necesario que la Universidad garantice la organización adecuada de los documentos y, de esta forma, asegure la preservación de la memoria histórica institucional.
4. El Consejo Universitario, en sesión 4789, artículo 1, del 3 de abril de 2003, aprobó el dictamen CPA-DIC-03-07, mediante el cual se formulan las políticas institucionales para el 2004. En este documento se toman en consideración los argumentos expuestos en esta resolución, y en el punto 5.1 se indica que:

5.1. Sobre la base de una cultura de recuperación del patrimonio histórico de la Universidad, se desarrollarán iniciativas específicas relacionadas con la recopilación,

organización y manejo de la producción cultural y científica, fomentándose la preservación de la memoria institucional.

ACUERDA

1. Acoger la resolución del VI Congreso titulada *El impacto tecnológico en la gestión documental en la administración universitaria*, por cuanto es congruente con el punto 5.1 de las *Políticas prioritarias para la formulación y ejecución del plan-presupuesto de la Universidad de Costa Rica para el año 2004*.
2. Crear una comisión institucional que proponga al Consejo Universitario los lineamientos que orienten la gestión documental de la Institución, de tal forma que se propicie el fortalecimiento de la cultura institucional, entendida como experiencia académica construida por los diferentes estamentos de la Universidad de Costa Rica y, a su vez, se fomenten nuevas formas de pensar y de hacer. Esta comisión la constituirán los siguientes integrantes:

- Magistra Mercedes Muñoz Guillén, Decana Facultad Ciencias Sociales.
- Magíster José B. Rivas Fernández, Subdirector de la Escuela de Historia.
- Magíster Francisco Enríquez Solano, Director Escuela de Historia.
- Magistra Ana Lorena Echavarría Solís, Coordinadora académica en la carrera de Archivística.
- Magistra Rita Porras León, Jefa Archivo Universitario.
- Dra. Ana Cecilia Torres Muñoz, Vicedecana de la Facultad de Educación.

Se concede un plazo no mayor al 31 de julio de 2003 para que se presente el documento correspondiente ante el Consejo Universitario.”

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ somete a discusión el dictamen

EL DR. GABRIEL MACAYA manifiesta una preocupación sobre el asunto. En el pasado se han dado acciones del Consejo Universitario respecto a lo que es el archivo institucional, pero más que eso existe una ley que crea una comisión en cada institución, responsable de desarrollar y promover las políticas de manejo documental y de archivo en la Institución.

Le preocupa que se entre en una contradicción o superposición entre dos instancias o comisiones como son: la que se está creando mediante el presente dictamen y la que ha sido integrada de acuerdo con la Ley.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ pregunta al señor Rector quiénes integran la primera comisión.

EI DR. GABRIEL MACAYA responde que la mayoría de quienes integran la nueva comisión.

EL DR. CLAUDIO SOTO sugiere que se dejen los que integran la primera comisión.

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ aclara que los miembros de la Comisión de Política Académica desconocían la existencia de la primera comisión. Pero detectaron que la comisión que están proponiendo está de acuerdo con una política institucional que se refleja en el punto 5.1.

Considera prudente recargar la función a la primera comisión y enriquecerla de alguna manera.

EI DR. GABRIEL MACAYA recomienda al plenario entrar en una sesión de trabajo.

****A las nueve horas y treinta y seis minutos, el Consejo Universitario entra a sesionar en la modalidad de sesión de trabajo.

A las nueve horas y cincuenta y cuatro minutos, se reanuda la sesión ordinaria del Consejo Universitario.****

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ somete a votación la propuesta de acuerdo con las observaciones incorporadas en la sesión de trabajo, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: Dr. Víctor Sánchez, magistra Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Bach. Freddy Gamboa, Sr. Miguel Ángel Guillén, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, magistra Jollyanna Malavasi, Dr. Gabriel Macaya y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Once votos.

EN CONTRA: Ninguno.

Seguidamente, somete a votación declarar el acuerdo firme, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: Dr. Víctor Sánchez, magistra Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Bach. Freddy Gamboa, Sr. Miguel Ángel Guillén, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, magistra Jollyanna Malavasi, Dr. Gabriel Macaya Trejos y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Once votos.

EN CONTRA: Ninguno.

Por lo tanto, el Consejo Universitario, CONSIDERANDO QUE:

1. **Respecto a la ponencia *El impacto tecnológico en la gestión documental de la administración universitaria*, el VI Congreso acuerda:**

Recomendar al Consejo Universitario dictar una política que sirva de eje orientador en el seno de la Institución para promover un cambio en la gestión documental. Gestión que propicie el fortalecimiento de la cultura institucional y a su vez, fomente

nuevas formas de pensar y de hacer.

2. El proceso de modernización administrativa en que está involucrada la Institución requiere de la definición de una política en materia de gestión de la información en todas las instancias universitarias.
3. Es necesario que la Universidad garantice la organización adecuada de los documentos y, de esta forma, asegure la preservación de la memoria histórica institucional.
4. El Consejo Universitario, en sesión 4789, artículo 1, del 3 de abril de 2003, aprobó el dictamen CPA-DIC-03-07, mediante el cual se formulan las políticas institucionales para el 2004. En este documento se toman en consideración los argumentos expuestos en esta resolución, y en el punto 5.1 se indica que:

5.1. Sobre la base de una cultura de recuperación del patrimonio histórico de la Universidad, se desarrollarán iniciativas específicas relacionadas con la recopilación, organización y manejo de la producción cultural y científica, fomentándose la preservación de la memoria institucional.

ACUERDA:

1. Acoger la resolución del VI Congreso titulada *El impacto tecnológico en la gestión documental en la administración universitaria*, por cuanto es congruente con el punto 5.1 de las *Políticas prioritarias para la formulación y ejecución del plan-presupuesto de la Universidad de Costa Rica para el año 2004*.

2. Crear una comisión institucional que proponga al Consejo Universitario los lineamientos que orienten la gestión documental de la Institución, en cuanto al impacto correspondiente de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, de tal forma que se propicie el fortalecimiento de la cultura institucional, entendida como experiencia académica construida por los diferentes estamentos de la Universidad de Costa Rica y, a su vez, se fomenten nuevas formas de pensar y de hacer. Esta comisión la constituirán los siguientes integrantes:

- Magistra Mercedes Muñoz Guillén, Decana Facultad Ciencias Sociales, quien la coordinará.
- Dr. Vladimir Lara Villagrán, Director de la Escuela de Ciencias de la Computación e Informática.
- *Magistra Ana Lorena Echavarría Solís, Coordinadora académica en la carrera de Archivística.*
- Magistra Rita Porras León, Jefa Archivo Universitario.
- Dra. Ana Cecilia Torres Muñoz, Vicedecana de la Facultad de Educación.

Se concede un plazo no mayor al 31 de agosto de 2003 para que se presente el documento correspondiente ante el Consejo Universitario.

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 6

El Consejo Universitario continúa con el análisis del dictamen CE-DIC-03-20 presentado por la Comisión Especial en la sesión N.º 4796, sobre “Macropolítica de los Medios de Comunicación Universitario”. Cumplimiento del acuerdo de la sesión 4773, artículo 4.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ manifiesta que, según lo discutido sobre el tema en la sesión anterior, se elaboró un documento-borrador que incluye las observaciones presentadas el cual se continuará discutiendo en la presente sesión.

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ expone en la sesión de trabajo el documento preparado para definir la redacción del texto sustitutivo.

*****A las diez horas y cuarenta minutos el Consejo Universitario, entra a sesionar en la modalidad de sesión de trabajo.*

*A las once horas y cuarenta y dos minutos el Consejo Universitario reanuda la sesión. *****

EL DR. GABRIEL MACAYA manifiesta que en el dictamen hay tres conceptos que no se aclaran y en particular uno está gravemente ausente.

Hay tres grandes principios: la libertad de expresión, el cual considera que es el gran principio general que se debe mantener en un nivel superior; luego está la libertad de prensa; y finalmente, uno que considera fundamental y que está olvidado en forma total, y es la libertad de información, que corresponde a la contraparte del que lee la información.

Esos tres principios, si se observan desde la óptica de los debates actuales sobre libertad, son fundamentales.

Estima que la parte de libertad de información o el derecho a la información, no se plantea en el documento.

En segundo lugar, observando la redacción, le preocupa algo fundamental, y se podría modificar la redacción para cambiarlo. Se está planteando la política, se da un traslado de responsabilidades institucionales a los medios, o sea, *los medios van a colaborar en, pero no es su función permitir estudiar, investigar y recrear la geografía historia, arte, letras, ciencias y la tecnología universal, además, de dar a conocer las costumbres tradiciones normas, conceptos morales y sociales de los pueblos de la tierra.*

Aclara que está de acuerdo con la segunda parte, pero no con la primera; los medios de la Universidad de Costa Rica no deben permitir, porque, esa es una libertad que tienen todos. Por qué razón se le está otorgándoles o permitiéndoles a los medios de comunicación estudiar, investigar y recrear la geografía, historia (...) Considera que hay redacciones que están — permítanme calificarlas de alguna forma —, un poco arrogantes, en el que los medios asumen funciones que son de la Institución.

Por otra parte, la redacción: *Componente básico de la información, opinión, interpretación y la creación de un imaginario, le parece muy fuerte.*

Finalmente, señala que personalmente es cuidadoso en lo que se refiere a los derechos de información, en el derecho a la libre expresión y a la libertad de prensa, en el sentido de que existe una enorme literatura sobre el marco en que eso se da.

De la redacción actual, le parece que podría asumirse un derecho irrestricto de acceso a los medios y eso se especifica claramente en el nuevo punto 1.3; *Los*

medios de comunicación de la Universidad de Costa Rica facilitarán y respetarán el derecho de expresión de su comunidad la que expondrá y formulará sus opiniones con base en discusiones, discursos, conferencias y otros medios, bajo cualquiera de sus formas. Ese es uno de los puntos que le parece delicado.

Seguidamente, se refiere al punto 1.1 modificado, que a la letra dice: *Los medios de comunicación de la Universidad de Costa Rica promoverán y serán ejemplo de la libertad de expresión.* Ahí es donde él percibe que falta la explicitación de los otros derechos fundamentales, o sea, no se trata de solamente de la libertad de expresión, debe incluirse al menos el derecho de la libertad de información, si es que no se desea mencionar la libertad de prensa, acorde con las leyes y reglamentos.

En este punto se eliminó una frase que considera sumamente grave que dice: *la libertad de expresión solo podrá ser limitada cuando se demuestre una violación concreta de las leyes vigentes y por evidentes razones de orden público.* Es necesario tener muy claro cuál es la concepción de los medios que se desea, y con todo respeto, esa concepción todavía no le queda clara.

Estima que hay unas mejoras en las políticas, respecto a cuando se habla de que *planificarán su quehacer en una forma integral*, considera que es más que *planificar su quehacer*, se debe indicar: *planificarán y desarrollarán su quehacer de una forma integrada*; no consiste solamente en planificarlo. Bueno, se podría afirmar que si está bien planificado, se tendrá que desarrollar, pero dentro de la cultura costarricense se debe mencionar planificar y desarrollar de una manera integrada, porque se puede decir que, se planifica integradamente, pero se desarrolla y se ejecuta de manera independiente, y el cambio que se desea, y así interpreta del artículo, es que las cosas se hagan integralmente y casi se relaciona con el

detalle administrativo, porque se habla de: *un uso racional de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.* Parte de la lucha que han tenido y que forma parte del conflicto —por llamarlo así— con los medios es que ellos quieren un manejo integrado de estos y no la repetición de esfuerzos en los medios independientemente. Ahí se da un avance muy importante.

Es importante ver qué son estos medios, y todavía le parece que las definiciones que se tienen son muy etéreas, tal y como lo mencionó en uno de sus comentarios el señor Mario Zeledón. Considera que se parte de principios de una gran generalidad, sin tomar en cuenta las especificaciones políticas —no administrativas—, que son importantes.

El plenario debe recordar algo que es muy simple, y ahí será una reivindicación que personalmente siempre hará, y es que si los medios son institucionales, él tiene, de manera personal, la responsabilidad de esos medios. Si aparece un comentario difamatorio dentro del concepto de libertad de expresión, él, juntamente con el Director del medio, son los responsables. Entonces, esa libertad de expresión tiene un marco, ese marco operativo es la libertad de prensa, la cual está acotada y en eso hay que tener cuidado, y parte de la discusión es cómo se da ese equilibrio entre libertad de prensa, libertad de expresión y derechos individuales.

Uno de los debates actuales y fundamentales en el mundo, y se puede observar en la prensa, Internet y cualquier otro medio, es el debate entre privacidad, — o sea, el derecho a la vida privada —, y el derecho a la información. Entonces, eso es lo que justamente trata de acotar y de demarcar la libertad de prensa, puesto que pueden verse en algún momento como derechos en conflicto, situación que es muy compleja y delicada. Por lo que no observa en las políticas cómo se enmarca esa

responsabilidad institucional respecto a los medios.

Por lo que él lee hasta el momento, los medios, dentro de ciertas acotaciones y ciertas especificaciones, tienen autonomía más allá de lo que una unidad académica tiene —y por qué no decirlo—, una unidad administrativa. —Perdón—, no hay en ningún lugar aquí en que haya una especificación mayor de la obligación de los medios, de seguir lineamientos institucionales.

Sin son medios externos a la Universidad, podrán hacer lo que quiera; entonces, desde su perspectiva, hay una cierta contradicción en las políticas, puesto que se dictan políticas que de cierta forma deberían dar ese marco de funcionamiento de los medios las cuales lo que buscan es justamente dar la libertad necesaria para que funcionen adecuadamente dentro de ese marco institucional.

Estima que el marco institucional en que los medios se desarrollarán falta aún de especificarse. Personalmente, observa que el marco que se da, es un marco general de derechos, con las acotaciones que mencionó, faltan algunos derechos fundamentales que deben mencionarse, pero el marco institucional de los medios todavía no está definido políticamente, y eso le parece fundamental en el presente momento, puesto que toda la discusión y todo el llamado —conflicto—, que se está dando, es justamente por el marco institucional de los medios y no está definido. Al menos, explícitamente, no lo observa; así, cuando trata de ver lo que está implícito, observa un marco institucional un poco laxo.

EL SR. MIGUEL Á. GUILLÉN desea traer a colación algunas precisiones, debido a que el tema que plantea el señor Rector es sumamente interesante, pero es un problema que radica en la propia legislación, doctrina y jurisprudencia. El

derecho a la información, el derecho a la expresión, el derecho a la opinión, el derecho a difundir, a informarse, son producto de un muy largo proceso histórico; y al día de hoy, no tenemos esa precisión en la legislación vigente.

Toda la polémica nace en las monarquías absolutistas, y es hasta 1789 cuando ya se plantea en definitiva la polémica, en términos de beneficio a la gente común. Antes se observaba como un mecanismo, como una herramienta de poder político que era utilizado para sojuzgar y para promover las disposiciones de esas monarquías. Pero, aun así, en 1789 sigue el proceso igual, siempre lo han manipulado y no se reafirma ese derecho como tal. Es hasta 1963, o sea, que ni en la declaración universal de los derechos humanos, se logra precisar esos conceptos, tal y como se conciben hoy, como se pueden tratar en una forma más amplia y objetiva. El decreto *intermerifica* el Concilio Vaticano II, es el que declara, por primera vez, el derecho humano a la información, y es ahí donde se debe ver la información en forma no separada, tal y como lo plantea el señor Rector, es intrínseco. El derecho a la información contempla y representa buscar información, difundirla y el derecho a informarse, desde los conceptos más modernos que sobre este derecho humano ha esgrimido la doctrina.

Nosotros no tenemos contemplado este aspecto. Según, de la Constitución Política, el artículo 29, en una forma precisa, habla un poco de la difusión del pensamiento y a partir de ahí se ha comprendido que ese derecho está contemplado, pero es omiso, porque, ciertamente —y ahí tiene toda la razón don Gabriel—, de verlo desde la perspectiva única de expresión, la difusión, y no integral de informarse y buscar información; pero es un problema de principio del concepto que se maneja generalizadamente en la legislación costarricense; por ende, el reflejo natural que tiene sobre el documento que se está discutiendo, que no quita que deba ser

perfeccionado. El problema es definir, cuáles pasos, hacia dónde se deben dar y con qué seguridad; si el mismo medio nacional y el Colegio de Periodismo y otras autoridades, no se ponen de acuerdo aún. No se ha podido generar un documento que reafirme conceptos claros y determinados en este sentido.

El derecho a la información no debe ser algo otorgado. Es un crédito social; es algo natural, porque en el momento que es otorgado, el poder que lo otorga, lo puede quitar y ahí ya se está desnaturalizando, se estaría socavando en principio, los conceptos y lo que pretenden estos principios. Por lo que el asunto es más complejo, porque, cómo abordar la definición y la legislación en sí.

Agrega que está de acuerdo con el comentario exteriorizado por el señor Rector, en cuanto a que debe haber una coordinación de estos derechos, pero para estos derechos fundamentales, aparte de esa complementación, ya existen límites establecidos, como el derecho de respuesta y rectificación, delitos contra el honor; e inclusive cuando se ha creado alguna jurisprudencia alrededor del habeas data, que también, en alguna medida, se puede incorporar a la discusión.

Estos límites no son claros a lo interno de nuestro ordenamiento universitario, y de ahí se puede ver que es muy pobre el desarrollo y la madurez de esta discusión.

Seguidamente, señala que no se puede partir de definiciones precisas porque la legislación no las contempla y hacia dónde se van a dar pasos firmes, sustentados y legales si la misma Constitución es omisa. Además, es omisa en algo fundamental, que desea que el plenario tenga claro. Se habla sobre el derecho a difundir, pero no se habla sobre la responsabilidad del tercero, eso no queda claro, por lo que, bien señala don Gabriel, habría responsabilidad del Director del medio que propone el artículo.

Aclara que el derecho de rectificación y el derecho de respuesta no vendría a salvar en ninguna medida la responsabilidad sobre esas publicaciones. Esa es la principal omisión del artículo 29 y en alguna medida del 28 de la Constitución Política, porque no se establecen esas responsabilidades ajenas o de terceros. La doctrina interna no señala una responsabilidad y ni el límite de esa responsabilidad de publicación, de ahí la coordinación entre los derechos humanos fundamentales que al respecto convergen.

Agrega que hay algo importante de señalar. El instrumento que se está generando, es un instrumento de derechos humanos, porque va a posibilitar el ejercicio de muchos de estos derechos a la comunidad universitaria.

La Sala Constitucional ha creado jurisprudencia al respecto, y es la única jurisprudencia, entre los órganos judiciales costarricenses, que tiene vinculación directa. La Sala ha dicho que todos aquellos instrumentos de derechos humanos, vigentes en Costa Rica, tienen no solamente un valor similar a la Constitución Política, sino que en la medida en que otorguen mayores derechos o garantías a las personas prima sobre la Constitución. A qué se quiere referir. Lo menciona en el sentido de que tenemos una gran oportunidad y en este punto comparte la posición de don Gabriel al indicar que tenemos la oportunidad de generar un documento ejemplar en razón de la precisión de los conceptos sobre prensa, que tendría validez e impacto nacional, y eso es lo que le interesa y le causa orgullo y respeto hacia lo que se está discutiendo.

Agrega que hace ver esas valoraciones para que se tomen en cuenta y en alguna medida se incorporen a la discusión.

EL BACH. FREDDY GAMBOA hace eco de algunos comentarios emitidos sobre el tema, la semana anterior, en el plenario.

Tal y como lo menciona don Gabriel, hay derechos fundamentales, incluso son derechos constitucionales, en el entendido de que la Constitución Política los refuerza como la libertad de expresión, la libertad de asociación, el derecho de petición y pronta respuesta, etc., y que por ende — y conste que yo soy defensor de la autonomía universitaria — son situaciones que se deben contemplar dentro del ordenamiento jurídico nacional y del cual la Universidad de Costa Rica, como institución, no está exenta de la defensa de esos derechos.

Estima que el documento que se está discutiendo es muy valioso y, además, las situaciones reforzadas por el señor Miguel Á. Guillén y el Dr. Gabriel Macaya, pueden ser subsanadas por las normas supletorias como lo es la Constitución Política, en el entendido de lo que es la libertad y los derechos fundamentales.

En relación con lo mencionado por el señor Rector, los medios de comunicación son medios institucionales, y por ende, deben respetar la normativa institucional. El Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, muy claramente establece en el título uno, en la declaración de principios, propósitos y funciones, qué debe ser la Universidad de Costa Rica, donde menciona sus tareas sustantivas, acción social, docencia, investigación y los medios no están exentos de eso. Para mayor claridad, el Título uno dice: *La Universidad de Costa Rica es una institución autónoma, de cultura superior constituida por una comunidad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento.*

Todos, incluyendo los medios de comunicación, deben responder a esa declaración de principios, no pueden estar exentos de esa naturaleza propia de la Universidad de Costa Rica en sus propios principios.

Estima que la naturaleza de cada uno de los medios se subsana en el reglamento respectivo que posee cada medio.

Como se ha mencionado en el análisis de las macropolíticas, el documento presentado es un primer ensayo de lo que debe ser el eje de esos medios de comunicación, contextualizado en lo que es la Universidad de Costa Rica como institución pública y de mayor prestigio a escala nacional.

Estima que al aprobar las políticas, están subsanando el vacío planteado por el señor Miguel Á. Guillén, en el entendido de que la Universidad de Costa Rica, pionera en prácticamente todos los cambios sociales de nuestro país, va a ser la primera en tratar de legislar sobre los medios de comunicación, en el entendido de que quedarán algunas situaciones sueltas, ya que el Consejo Universitario no será tan sabio para subsanarlas en ese preciso momento. Estas situaciones podrán irse solucionando de acuerdo con el surgimiento de nuevas situaciones, cuando se dé censura previa, y otras. De esta forma se irán subsanando esos pequeños vacíos que se podrían dar posteriormente; además, considera que los reglamentos propios de cada medio contribuirán a definir procedimientos específicos. Por ejemplo, se debe dar una legislación específica para el Semanario *Universidad*, en el cual la comunidad tiene la posibilidad de expresar sus opiniones, la redacción de igual forma, la Directora del medio y, además, toda la comunidad está en la posibilidad de comunicar. Estas acciones requieren de ciertas acciones específicas, tal y como lo planteó el señor Miguel Á. Guillén, como, por ejemplo, las responsabilidades civiles por los comentarios expresados en el Semanario *Universidad*.

La situación de *Radio Universidad* es diferente en la parte de la difusión de la cultura. Se dan situaciones muy específicas para cada uno de los medios, especificidad que puede ser sustentada en los

reglamentos específicos de cada uno; ahí, el Consejo Universitario debe darse a la tarea de considerar que, a partir de la emisión de las políticas, estos se deben ir generando.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ señala que comparte con Miguel Á. Guillén y Freddy Gamboa el hecho de que el régimen jurídico de los derechos fundamentales de Costa Rica establece todos esos elementos de libertad de expresión, de derecho a la información. Ya está regulada esa libertad, ya están señalados sus límites en la presente legislación, porque establece con toda claridad lo que no se puede hacer en el marco de esa libertad de expresión.

Por ejemplo, se dice que libertad de expresión se dirige a *proteger de manera preeminente a los gobernados contra la eventual dictadura del pensamiento oficial, por ello la libertad de opinión tiene como uno de sus contenidos fundamentales el derecho de criticar al Gobierno y denunciar sus errores*. Concebida así la libertad de expresión, constituye un importante mecanismo de control político, dado que los gobernantes quedan sujetos a la constante vigilancia de las opiniones de los ciudadanos.

Estima que este es un principio fundamental que se muestra adaptado a la vida universitaria y fue el sentido con el cual se pensó en tener medios en la Universidad de Costa Rica. Menciona que tiene en sus manos el documento con el cual el 9 de julio de 1970 se creó el Semanario *Universidad*, y donde se establecieron algunas directrices muy específicas para el Semanario. Se pensó en un Semanario enmarcado dentro de ese principio de libertad de expresión que a la letra dice: *Manifestar que el periódico universitario responderá fundamentalmente a un interés del claustro, por eso se constituye en una tribuna absolutamente libre para todos los servidores de la Universidad, tanto profesores como funcionarios*

administrativos, entendiendo siempre esa expresión del pensamiento en la forma más elevada posible, pero clara, precisa y espontánea.

En otro párrafo dice: *Como nuestra Universidad se ha centrado en torno a la libertad de pensamiento que conlleva a la crítica, a lo que se dice y se hace, el periódico creará un ambiente de absoluta seguridad y estímulo para que los profesores puedan decir lo que piensan. Estimulará el diálogo que es la vía más fecunda y lógica que el profesor tiene para expresar su opiniones.*

La crítica que los profesores hagan de las actuaciones de todos, será el mejor medio para mejorar cualquier actuación.

El texto restante continúa en la misma línea. Quedó muy bien plasmado el espíritu de lo que se deseaba con esos medios.

Además, menciona el principio de libertad de información, establecido en el artículo 29 de la Constitución Política, donde se consagra la libertad de información de la siguiente manera: *Todos pueden comunicar sus pensamientos, de palabra o por escrito, y publicarlos sin previa censura, pero serán responsables de los abusos que cometan en el ejercicio de este derecho, en las condiciones y modos que establezca la ley.*

Luego se menciona el sustento del derecho de respuesta que tiene una persona cuando es difamada o si considera que se ha publicado algo que lesiona sus intereses como ser individual.

Seguidamente, señala que el documento en discusión recoge esos principios fundamentales. Doña Thais Aguilar, al participar en la Comisión Especial, recomendó que se señalara hasta donde un Director tiene derecho a intervenir o no intervenir en lo que se publica o se emite en los diferentes medios de comunicación, tomando en cuenta que estos son distintos y con diferentes

necesidades, tal y como lo mencionó el señor. Freddy Gamboa.

En el Consejo Universitario se define el marco filosófico conceptual, el cual no establece qué hace el director, cuáles son sus funciones. Eso tendrá que precisarse en el reglamento y esa discusión la tendrán que dar las personas que lo van a elaborar.

La Comisión de Reglamentos tiene el mandato de que después de aprobadas las políticas se tendrá que entrar en el proceso de definición de esos reglamentos que precisarán los límites en las funciones de los directores de medios.

En cuanto a la parte administrativa, considera que lo único que debe haber en materia de gestión, son las grandes funciones que señala la ciencia administrativa que son: planificar —luego se supone que se ejecuta—, seguimiento, evaluación y control. En el reglamento se debe definir quién será el responsable de cada etapa.

EL DR. MANUEL ZELEDÓN manifiesta que le inquietó la exposición del señor Miguel Á. Guillén, porque le pareció entender que era necesaria una mayor definición de conceptos, y si es así, no se debería proceder en una sesión de trabajo, sino delegarlo a una comisión más especializada.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ agrega que le gustaría presentar la interpretación que hizo del comentario exteriorizado por el señor Miguel Á. Guillén.

El comentario se dio en el sentido de que hay límites que no están claros aun en la propia legislación nacional, pero esos límites —y quizás es algo que no mencionó— están marcados por la diferencia entre lo público y lo privado, ahí es donde radica la observación, porque en

el documento lo analiza muy bien el autor Rubén Hernández, cuando señala:

Libertad de expresión: Todos los periódicos privados tienen consejos editoriales y órganos que les señalan los límites a los periodistas. Bueno, hasta dónde llegó el principio, y ese es el debate que hay sobre el tema de la libertad de expresión, debate que en el seno de la institución de la universidad pública no se da, porque esta institución está al servicio de la comunidad nacional, se desea crear opinión en la sociedad costarricense, no se está al servicio de dueños de medios.

Agrega la señora Directora que esas son las contradicciones que señala el autor, como los grandes dilemas que presentan las libertades de los derechos fundamentales en Costa Rica, a la hora de ponerlas en práctica. Por esta razón, la Sala Constitucional ha tenido que estar analizando cada querrela individualmente e ir marcando con votos esos límites.

No hay ninguna confusión en esos derechos, la Constitución Política es absolutamente clara en cuanto a los derechos, y las libertades, y no podría ser de otra manera, porque, si no, cómo se podría hablar de democracia en Costa Rica. Esos principios son consustanciales a un sistema de vida democrático.

EL DR. GABRIEL MACAYA indica que se ha estado tocando algo muy complejo, y menciona que le agrada el comentario hecho por la Dra. Olimpia López, donde hace la diferencia entre medios públicos y medios privados, diferencia que no existe. Todos los medios de comunicación tienen un carácter público.

¿Qué sentido tiene un consejo editorial?, ¿qué sentido tiene un director? y ¿qué sentido tienen periodistas dentro del esquema que se está planteando?

No observa cómo se enmarcaría a los periodistas en la propuesta. Bastaría entonces, tener universitarios y estudiantes que hagan uso de las páginas y los medios para expresar sus opiniones. El tener periodistas implica tener una política editorial —perdón—, y esa política editorial tiene que dictarla alguien, no se construye de la nada, y esa política editorial llevará a que unas noticias se divulguen y otras no, también llevará a que ciertas contribuciones sean rechazadas. Hay una responsabilidad del medio respecto a esas opiniones y ese tipo de consideraciones no las observa en la propuesta presentada.

Si esas consideraciones, son las consideraciones generales para la prensa costarricense, entonces no estamos cumpliendo el propósito que muy acertadamente comentó el señor Miguel Á. Guillén, en cuanto a que el documento emitido por la Universidad debería ser un ejemplo en llenar vacíos.

Por otra parte, estima que hay una forma muy fácil de integrar políticas y darles mayor congruencia y mayor coherencia dentro del texto. Por ejemplo: los puntos 1.1 y 1.2; si se observa lo esencial, se pueden fusionar en una sola política que diga: *Los medios de comunicación de la Universidad de Costa Rica deben responder a los derechos fundamentales, los principios y los ideales de libertad de expresión, de libertad de prensa, de derecho a la información y no discriminación consagradas en declaraciones, documentos legales y leyes vigentes.* De esta forma, se fusionan los puntos 1 y 2 de una manera sustantiva y que no deja lugar a ninguna duda de lo que se pretende.

Lo mismo se podría hacer con los puntos 1.3 y 1.4, ya que contienen aspectos fundamentales, y propone la siguiente redacción: *Los medios de comunicación de la Universidad de Costa Rica deberán reflejar la vida académica institucional, la actividad de la Administración universitaria*

—cosa que le parece totalmente superflua— *en sus expectativas, actores, decisiones y perspectivas y serán vías de expresión de su comunidad, la que podrá exponer en ellos sus opiniones y pareceres.* Considera que la redacción propuesta es muy sólida y une ambos puntos. De igual manera, podría hacerse con puntos que se mencionan en tres lugares desde perspectivas diferentes. Por ejemplo: en el punto 2.1 que dice: *Los medios de comunicación de la Universidad de Costa Rica deben contribuir eficazmente a la investigación, el análisis, el conocimiento y el rescate de la producción cultural humana.* Esta afirmación se hace en dos lugares diferentes.

El texto: *Los medios de comunicación de la Universidad de Costa Rica contribuirán a configurar una visión del ser humano, su historia, su entorno físico y su desarrollo social.* Eso se menciona en dos lugares diferentes.

Además, el texto: *Los medios de comunicación promoverán el diálogo la información y la libre expresión de las ideas, opiniones, ideologías y corrientes del pensamiento filosófico, religioso y político cultural.* Considera que esta afirmación está contenida en la redacción que une los puntos 1.3 y 1.4.

De igual forma se podría hacer con gran cantidad de puntos, por lo que estima que ese trabajo se puede hacer en sesión de trabajo y estaría dispuesto a dedicarle el tiempo suficiente, porque sería muy enriquecedor y muy fácil llegar a una redacción; sin embargo, considera que es un trabajo que podría continuar haciendo la Comisión que presenta el dictamen, siguiendo instrucciones muy precisas, tomando en cuenta los comentarios expuestos en la presente sesión.

EL SR. MIGUEL Á. GUILLÉN aclara que en su señalamiento manifiesta que la legislación costarricense es omisa en el tema. Agrega que, personalmente, estima

que existe una complementariedad en el derecho de información, en la búsqueda de esa información, en la difusión de esa información y en el derecho a informarse.

El artículo 30 de la Constitución Política se refiere al acceso a la información y dice: *se garantiza el libre acceso a los departamentos administrativos con propósitos de información sobre asuntos de interés público, quedan a salvo los secretos de Estado*. Aquí queda manifiesto que una de las posibilidades del derecho de información no es completo, o sea, no se puede disfrutar completamente desde la nueva perspectiva y la definición actualizada, ya que la Constitución Política es un poco ambigua de lo que era el derecho a la expresión, la información y la opinión. Con respecto a los documentos de orden privado, no hay una manifestación clara de cuál es la posibilidad que tiene una persona de acceder esos documentos, y es uno de los derechos fundamentales dentro de las posibilidades que establece el derecho de información es en ese sentido es que se refiere a las omisiones y las deficiencias de la Ley.

Estima que el documento —como lo hace en alguna medida la Constitución Política y por eso la complementariedad que dan las leyes—, el reglamento de la Universidad de Costa Rica lo podría complementar y podría subsanar mucho. Ahí es donde desea señalar que no precisamente en el documento se deba subsanar todo, porque en él se deben establecer las generalidades que se especificarán luego y que podrán materializarse de otra forma.

Agrega que la legislación costarricense es tan deficiente que a pesar de que la Constitución Política, de una forma omisa lo contempla, no han existido leyes específicas y claras que puedan complementar, madurar y perfeccionar esos postulados que existen en la Constitución Política. No así es el caso de la Universidad; de ahí el llamado que hace en el sentido de

la precisión y la conceptualización. El documento es una buena base de la cual se puede partir.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA puntualiza que se están confundiendo dos términos, políticas es una cosa y reglamento es otra. En ese sentido, es función que le corresponde dilucidar a la Comisión de Reglamentos, o sea, entrar a conocer ese nivel de detalles de libertad de expresión y derecho a libertad de prensa.

Justamente, la Vicerrectora de Acción Social, en el oficio 455-2002 de fecha dos de abril hace referencia a eso y lo que se ha venido dando en la Universidad. No comprende por qué ahora se está haciendo referencia a eso, si la verdad del caso es que la señora Vicerrectora de Acción Social reconoce que es potestad de la Directora del Semanario *Universidad* decidir qué se publica y qué no. Ese es un aspecto que efectivamente debe considerarse en el Reglamento, en las políticas y —aunque no les guste el término a muchos— en las macropolíticas. Si en el plenario se quisiera elaborar una tesis, es muy difícil que en momento actual se pueda hacer.

Estima que el dictamen presentado es lo suficientemente claro. Si el plenario pretende que está muy repetido algún tema en un punto y otro, esa fue la dinámica o metodología que en algún momento se estableció y que, dicho sea de paso, estima que lo que abunda no daña.

Cuando se habla de que los artículos 28, 29 y subsiguientes de la Constitución Política, son muy claros sobre el tema y cómo la Universidad debe cumplir con lo que la Carta Magna establece y por supuesto lo citado en el artículo 3 del Estatuto Orgánico. En ese sentido, le parece que si el plenario pretende darle cuerpo de reglamento a la propuesta, está totalmente equivocado; son políticas que ya en su oportunidad, como lo mencionó la señora Directora al iniciar la presentación

del tema, fueron consideradas las observaciones que había presentado el Sr. Miguel Guzmán Stein y el Sr. Mario Zeledón. Por lo que si ya se consideraron, propone que el dictamen se someta a votación o se empiecen a discutir aspectos importantes, pero no tan determinantes, porque pareciera que existen dos tesis, y considera que al haberse tomado en cuenta lo que opinaron y expresaron los señores Miguel Guzmán y Mario Zeledón, pues obviamente ya se tomaron en cuenta esos aspectos.

Si el plenario pretende entrar a ver con lupa todos los aspectos mencionados, es muy difícil que defina la redacción del documento en la presente semana.

Estima que la dinámica del Consejo Universitario es otra, en razón de lo cual llama a la reflexión, porque definitivamente se está presentando al plenario un dictamen y en sesión de trabajo se debe entrar a considerar todos esos aspectos.

EL BACH. FREDDY GAMBOA solicita —con todo respeto— que, si es del caso, entrar en una sesión de trabajo para pulir la redacción, se haga, pero que no se considere la posibilidad de devolverlo a la Comisión, porque tal y como sucedió con el dictamen anteriormente conocido de la Comisión de Política Académica, las situaciones que quedaron omisas, pudieron ser resueltas en el plenario y, de esa forma, se evita agregar más trabajo a las diferentes comisiones y hacer un poco más expedito el trabajo del Consejo Universitario.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ manifiesta que está completamente de acuerdo con la propuesta del Bach. Freddy Gamboa, porque no se puede volver atrás los pasos que ya se dieron.

Seguidamente, se refiere a las reiteraciones mencionadas por el señor Rector e indica que no son tales. Revisó el documento en conjunto con el Dr. Víctor Sánchez y son cosas que se dicen en

contextos distintos. Aunque el lenguaje parece el mismo, no lo es si se ve en el contexto en que se da.

El Consejo Universitario ACUERDA continuar en una próxima sesión con el análisis del dictamen CE-DIC-03-20, sobre la “Macropolítica de los Medios de Comunicación Universitario” y recibir de inmediato, la visita de los integrantes del equipo consultor, que inició el proceso de reestructuración de las emisoras universitarias.

*****A las diez horas y cincuenta y siete minutos, el Consejo Universitario entra a sesionar en la modalidad de sesión de trabajo.*

*****A las once horas y cuarenta y dos minutos, el Consejo Universitario hace un receso.*

*A las once horas y cincuenta y dos minutos se reanuda la sesión con la presencia de los siguientes miembros: Dr. Víctor M. Sánchez, M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Lic. Marlon Morales M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Gabriel Macaya y Dra. Olimpia López. *****

ARTÍCULO 7

La señora Directora del Consejo Universitario presenta una alteración en el orden de la agenda de la presente sesión para recibir a los integrantes del equipo consultor que inició el proceso de reestructuración de las emisoras universitarias.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ somete a votación la modificación de agenda, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: Dr. Víctor Sánchez, magistra Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Lic. Marlon Morales, magistra Jollyanna Malavasi, Dr. Gabriel Macaya y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Siete votos.

EN CONTRA: Ninguno.

Por lo tanto, El Consejo Universitario ACUERDA una modificación de agenda para conocer el punto 11 sobre la visita de los integrantes del equipo consultor que inició el proceso de reestructuración de las emisoras universitarias: licenciada Isabel Cristina Arroyo Venegas, coordinadora, doctora Patricia Vega Jiménez, licenciado Jorge Barquero Picado, licenciado Gerardo Duarte Rodríguez y el señor José Cisneros Moya, estudiante.

*****A las once horas y cincuenta y cuatro minutos, ingresa en la sala de sesiones el M.Sc. Óscar Mena.*****

*A las once horas y cincuenta y cinco minutos, ingresan en la sala de sesiones el Bach. Freddy Gamboa y los integrantes del equipo consultor.*****

ARTÍCULO 8

A las once horas con cincuenta minutos, el Consejo Universitario recibe la visita de los integrantes del equipo consultor que inició el proceso de reestructuración de las emisoras universitarias: licenciada Isabel Cristina Arroyo Venegas, coordinadora, doctora Patricia Vega Jiménez, licenciado Jorge Barquero Picado, licenciado Gerardo Duarte Rodríguez y el señor José Cisneros Moya, estudiante.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ les indica a los invitados que es un placer para el plenario el recibirlo y escuchar la información sobre el trabajo que han venido realizando. Lamentablemente el plenario cuenta con muy poco tiempo, y como Directora le corresponde la tarea incómoda de comunicarlo.

Seguidamente pregunta, cómo se ha organizado la presentación.

ISABEL CRISTINA ARROYO —como Coordinadora de la Comisión, le corresponde presentar el informe, con ayuda de una presentación preparada en power point y la idea es que luego de finalizada la presentación se dé un espacio de consultas, dudas y aclaraciones.

Seguidamente inicia su exposición señalando; —mi nombre es Isabel Cristina Arroyo Venegas, Directora de la Escuela de Administración de Negocios y además la asignaron como Coordinadora de la Comisión de reestructuración de las emisoras culturales de la Universidad de Costa Rica.

La comisión fue integrada mediante resolución de la Rectoría, y quedó en definitiva con la participación, además, de su persona como Coordinadora, de la Dra. Patricia Vega Jiménez, Directora de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, el Dr. Carlos Sandoval, profesor de esa la Escuela, el Lic. Gerardo Duarte, profesor de la Escuela de Artes Musicales; el Lic. Jorge Barquero Picado, Asistente de la Vicerrectoría de Docencia, también se integró, como corresponde a un representante del sector estudiantil, que en ese caso fue el señor José Filimero Mojica.

Antes de empezar con el contenido, es importante aclararles que esta es una segunda comisión que fue integrada por la Rectoría con el fin de entrar a apoyar, estudiar, evaluar y a ver diferentes aspectos importantes a raíz incluso de algunas situaciones que se presentaron en el año 2000, en Radio Universidad y en Radio U.

Hubo una primera comisión que estuvo integrada precisamente por dos de los miembros que ahora estamos integrando esta, Jorge Barquero y yo, y en aquel entonces estuvo también don Víctor Hugo Acuña que fue Coordinador de esta Comisión y también don Carlos Sandoval. De hecho, tres de los cuatro miembros de la Comisión anterior fueron destinados para que integraran esta Comisión, sobre todo

porque en el primer trabajo que se hizo, que fue de varios meses, se pudo tener conocimiento y hacer una evaluación preliminar de algunas necesidades especiales que tenían las dos radioemisoras de la Universidad de Costa Rica: Radio Universitaria y Radio U. Así que vinieron a integrar esta Comisión tres nuevos miembros con aportes muy importantes desde sus enfoques y sus especialidades. Ya teníamos una parte del camino recorrido, por lo menos para poder orientar el trabajo que debíamos hacer, de manera que ya no era una situación nueva para nosotros.

La primera Comisión que se integró fue por una situación especial que se dio con una grabación indebida con el Lic. Rolando Araya, cuando estábamos en el proceso electoral para elegir al Presidente de la República. Todo ese trabajo de investigación que se hizo fue más que todo para tratar de conocer qué razones existían para que se produjera una situación de esa naturaleza. Se llegó a determinar que había una serie de vacíos, de carencias de carácter administrativo, de carácter económico financiero, enfocado a políticas, directrices, sistemas, procedimientos, todo eso. Desde ahí se comenzó a ver y hasta fue difícil determinar, y de hecho no se pudo hacer, dónde estuvo la situación, en qué ámbito, en cuál nivel, la responsabilidad de una situación que realmente perjudicó, aunque no en gran medida, la imagen de la Universidad de Costa Rica. No se pudo llegar a establecer claramente responsabilidades por esa falta de definición en todas las áreas de las radioemisoras.

****A las doce horas ingresan en la sala de sesiones el Sr. Miguel Á. Guillén y el Dr. Manuel Zeledón.****

Del informe de esa Comisión, que fue presentado, en abril del 2002, la Rectoría acogió una de sus recomendaciones, e incluso fue más allá, no podía dejar de hacerlo Recomendó que se tratara de conformar un equipo consultor.

En otros términos, podía ser una Comisión para que empezara una reestructuración de las radios bajo el enfoque del proceso de administración estratégica, con el fin de que trataran de definir, como es debido, cuál debe ser el perfil de las radioemisoras, cuál debe ser su misión, su visión, previo a un diagnóstico completo que era necesario realizar, para que a partir de la definición de esos perfiles, se definiera cuál era el del Director que se requería para que dirigiera ambas radioemisoras. A raíz de una de las recomendaciones que dio esa Comisión, fue que se originó la conformación de este nuevo equipo; esta nueva Comisión.

La Rectoría, mediante Resolución del 29 de abril, considerando el informe final de la Comisión (5239-2001), recomendó iniciar un proceso de reestructuración de ambas emisoras con el enfoque y la perspectiva de un proceso de administración estratégica que asegure, en el corto plazo, los cambios urgentes y necesarios para el inicio de un ordenamiento administrativo y financiero.

Textualmente, el acuerdo que dio origen a esta Comisión, dice:

Dispuso la Rectoría conformar el equipo consultor requerido con las siguientes personas... .

Así fuimos nosotros designados para trabajar.

El informe completo — del que vamos a hacer un resumen de las partes principales — , contiene el diagnóstico con la síntesis de todos los resultados, obtenidos a partir de la aplicación de metodologías abiertas, participativas, tanto a lo interno como a lo externo de las radioemisoras. Se utilizaron instrumentos de consulta y cuestionarios dirigidos a todas las partes involucradas en las radioemisoras. Aquí es importante hacer la aclaración de que un proceso de administración estratégica en cualquier empresa, organización, institución, organismo

internacional, hasta instituciones de beneficencia, tiene que ser totalmente abierto, en el que deben participar todas las partes involucradas. Por ejemplo, en una empresa participan los dueños, pero no solo ellos son los que definen cuál va a ser la visión de la empresa, cuáles valores, cuáles principios, cuáles van a ser los objetivos, las metas, los planes de acción. Se sabe que los dueños de las empresas o los accionistas tienen que tomar en consideración las otras partes que se involucran en el quehacer y que, finalmente, en conjunto, llevan a un destino una empresa. En un proceso de administración una empresa se considera no solo la opinión de los dueños, sino, también, la opinión de los clientes, de los proveedores, de todo el personal que son los que hacen posible el accionar de la empresa. Y, en algunos casos, se toma en consideración la opinión de los mismos auditores externos, de los mismos asesores que tienen las empresas. Así es, en la práctica, porque es la única manera para que un proceso de esta naturaleza tenga éxito.

En el caso de la Universidad de Costa Rica, se trata en particular de dos radioemisoras. La Universidad de Costa Rica es una institución pública, estatal, es de todos los costarricenses. Pues, igual, los dos medios no son de las autoridades universitarias, no son del Consejo Universitario ni son de la Rectoría, ni de las Vicerrectorías, ni son tampoco medios propiedad del personal de las radioemisoras. Entonces, quiénes son los dueños de las dos radioemisoras culturales que tiene la Universidad de Costa Rica, pues son los que están involucrados y tienen derechos y responsabilidades. Por supuesto que las autoridades universitarias, la Rectoría, Consejo Universitario, las Vicerrectorías, el personal de la radio, es el segundo grupo involucrado directamente. El tercer grupo es toda la comunidad universitaria que lo dividimos en específicamente para consulta en los tres grupos que la componen: estudiantes, administrativos y docentes. Y muy

importante la participación de la audiencia, no como clientes de las emisoras, sino como que todos representan, en cierta medida, a los costarricenses, que también son dueños de estas radioemisoras de la Universidad de Costa Rica.

Hago hincapié en lo anterior porque todo el trabajo, toda la etapa de diagnóstico, que fue la que sirvió de base para fijar cuál debe ser el perfil de las radioemisoras, cuál debe ser su misión, su visión, sus valores y tomó en cuenta el criterio, la opinión, el sentir de todos los sectores involucrados con las radioemisoras. No se dejó un solo sector por fuera. Incluso hubo consulta a algunos especialistas en la parte técnica y especialistas en lo que es manejo de radioemisoras, tanto de servicio público como culturales.

Me parece importante también destacar que todos los instrumentos que se utilizaron fueron diseñados con el apoyo profesional y técnico de la Escuela de Estadística y específicamente por medio de la Dra. Doris Sosa, Directora de esa unidad académica. Todas las muestras que se tomaron fueron representativas, diseñadas y elaboradas por la Dra. Sosa. Todos los instrumentos que se aplicaron, las entrevistadoras que se utilizaron, en la encuesta telefónica a la audiencia, las encuestas que hicieron directamente a los estudiantes, administrativos y docentes, así como la información que se recolectó, fue manejada directamente por la Dra. Sosa, ni siquiera pasó por las manos de ninguno de los miembros de esta Comisión. Y ella, con toda esa información que se obtuvo en la consulta, procedió a hacer los informes correspondientes que son los que finalmente vienen a respaldar las conclusiones y el análisis FODA que se hizo alrededor de las radioemisoras.

Como estábamos hablando de que la misión de esta Comisión era iniciar el proceso de reestructuración, se consideró, que la prioridad era tratar de definir, por lo menos, la primera etapa que era la del

diagnóstico. Y parte de la segunda, que debería ser la misión, la visión y los valores de las radioemisoras. O sea, el perfil, se necesitaba para que a partir de ahí nosotros pudiéramos tratar de ayudar a la Administración a diseñar un perfil del Director de las radioemisoras. Entonces, se tomó la decisión de que debíamos darle un enfoque, y, dichosamente, terminando nosotros el trabajo, sale un anuncio a la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, que viene a reafirmar que el enfoque que debemos de utilizar, para todo lo que tiene que ver con diseños de perfiles de puestos, de personas para puestos, en este momento, lo prudente, lo pertinente, es el de gestión por competencias.

De ahí que tomamos la decisión de que el perfil que íbamos a diseñar, a partir de todo el diagnóstico, y el perfil que se definiera de las emisoras, iba a ser desde el enfoque de gestión por competencias. O sea, un perfil ideal por competencias. En ese sentido, aunque en nuestra Escuela manejamos los términos —ya lo estamos enseñando a todos los estudiantes y algunos ya estamos trabajando en eso—, también para darle todavía una seguridad, un respaldo de transparencia y objetividad y todavía mayor el refuerzo profesional, decidimos contratar, en realidad no contratar porque el trabajo que se nos hizo fue ad honórem, al magíster Sergio Brilla. Decidimos pedirle ayuda al Magíster Brilla, quien es una de las máximas autoridades de gestión por competencias que tiene el país, o fue gestor y pionero en la gestión por competencias. Es profesor pensionado de la Universidad de Costa Rica, Consultor que se dedica aquí y fuera del país a dar asesoría para diseñar perfiles ideales por competencias. Esto para aclarar y pasar inmediatamente a la metodología del trabajo.

Habíamos enviado una carta a todos ustedes haciéndoles una introducción. Entonces, a manera muy resumida, el

enfoque de administración estratégica contempla cuatro etapas:

- Una primera etapa, que es la de diagnóstico, es decir, para saber dónde estamos. Analizar realmente cuáles son las cosas buenas y cuáles no tan buenas que tenemos en una organización, en una emisora, en una oficina administrativa, en una escuela, en una universidad, en una empresa, en una institución.
- Una segunda etapa, que se le llama “fijando el rumbo de las organizaciones”. Es decir, que a partir del diagnóstico, se defina cuál debe ser la misión, la visión, los valores, los objetivos y metas que debe tener la organización. En función de saber dónde estamos, o sea, tener los pies sobre la tierra, y saber hacia dónde queremos ir.

En la primera etapa, ¿qué hacemos? El famoso análisis FODA, o FOCA como lo llaman ahora, puede ser debilidades o pueden ser carencias, es lo mismo. En la segunda etapa qué es lo que hacemos. Pues precisamente definir la misión, la visión, los factores críticos de éxito, los valores. Y partiendo de todo, esto comenzamos a desglosar objetivos generales, objetivos específicos o metas.

- La tercera etapa de un proceso de administración estratégica tiene que estar relacionada con saber cómo vamos a llegar hasta donde queremos ir. Ahí viene todo lo relativo a cuáles van a ser las estrategias y cuáles van a ser todos los planes de acción.
- La cuarta etapa se refiere a control estratégico en donde es fundamental la comunicación eficiente. Esta cuarta etapa se incorporó y ahí fue donde se cambió el nombre de planificación estratégica por administración estratégica.

O sea, el proceso de administración estratégica incluye el proceso de planificación estratégica que son estas primeras tres etapas, pero se agregó una cuarta etapa precisamente porque en la práctica llegaron a la conclusión de que la mayoría de los fracasos de todos los planes estratégicos, en todas las organizaciones, se debía a que no había un control estratégico, no había un seguimiento, no había una retroalimentación y, por lo tanto, no existían medidas correctivas en función de los cambios que se daban día a día. Se esperaba que pasara todo un período, un año, para llegar a lamentar hasta ese momento qué fue lo que se hizo, qué fue lo que no se hizo y comenzar a buscar culpables y pedir cuentas de por qué no se cumplió con un plan estratégico.

Aquí se definió que en lo que estábamos fallando era en que no estábamos dándole seguimiento ni estableciendo un control estratégico.

En forma muy resumida, lo fundamental, los principios que van a regir todo proceso de administración estratégica son:

- Por excelencia, tiene que ser un proceso democrático, en donde todos los que estén involucrados con la organización tengan oportunidad de participar.
- Debe ser un proceso que se inicie solo si hay convicción. En este proceso, la gente que cree que esto es muy teórico, que no se puede llevar a la práctica, o que cree que eso no es importante, que no es necesaria una guía, que no es necesario desarrollar toda una metodología, como la que exige el proceso; entonces, es mejor que ni arranque porque si no hay convicción, no va a haber después compromiso, el cual es indispensable.
- El principio de transparencia, que lo logramos si realmente hacemos el

proceso en la forma democrática, como debe ser, para que haya objetividad.

- Tiene que haber liderazgo en los responsables de las principales áreas de esa organización. Si no tenemos gente con liderazgo, es muy difícil que un proceso de estos pueda salir adelante.
- Tiene que haber una motivación permanente hacia el personal. Rotundamente, sin motivación, sin capacitación permanente, es muy difícil que un proceso de estos llegue a alcanzar sus metas y que la empresa pueda cumplir su misión.
- Que existan sistemas eficientes de comunicación. Es muy importante, sobre todo para el control estratégico.

En definitiva, ese es el proceso de administración estratégica, donde estamos, qué es el diagnóstico FODA. Es decir, hacia dónde queremos ir, cuál es la misión, visión y valores, los objetivos, cómo llegar ahí, las estrategias y los cursos de acción, y cómo asegurar el éxito del proceso. En la cuarta etapa, que se refiere a control estratégico, es fundamental la comunicación eficiente.

¿Qué es el modelo de gestión por competencias?

Es un nuevo enfoque administrativo. Lo nuevo aquí en el enfoque no es que se esté aportando nada nuevo, todo lo que tiene que ver con el manejo de empresas en este mundo ya está inventado.

¿Qué son competencias?

Las competencias se refieren a todos los atributos personales. Se refieren entonces a características de personas, a conocimiento, a destrezas, a debilidades, incluso ahí van involucrados principios y valores que se pueden observar y que se pueden medir. O sea, todas las

competencias se pueden no solo observar, sino que pueden cuantificarse, pueden medirse, porque de lo contrario, no podríamos definir quién lo tiene o quién no tiene.

El modelo de gestión por competencias, es en realidad, un nuevo enfoque gerencial, un enfoque *holístico* donde se relacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos, para asegurar el éxito de toda organización. El modelo de gestión por competencias lo que permite es hacer valer y demostrar en la práctica que tenemos que entender, de una vez por todas, que los conocimientos no son suficientes. Somos claros y se ha experimentado que el mundo no avanza solo por conocimiento, sino que lo más importante tiene que ver con actitudes, valores, destrezas, habilidades. Aquí es donde se rompe el paradigma de que el conocimiento es lo fundamental.

¿Cuáles son las premisas que dieron origen a este modelo de gestión por competencias?

- Que no se puede mejorar lo que no se puede administrar.
- Que no se puede administrar lo que no se quiere entender.
- Que no se puede entender lo que no se puede medir.
- Y que tampoco se puede medir lo que no se puede definir.

Y un poco, cuando analizamos esas premisas, vemos que necesitamos un modelo de gestión por competencias. Así es en la mayoría de las organizaciones, por más bien que le esté yendo a la organización. Tenemos problemas porque no sabemos definir las cosas, entonces no podemos medir, no podemos entender, y si no entendemos, cómo vamos a administrar.

En definitiva, toda esta gestión está basada en esas competencias. Tenemos que tener claro que los conocimientos están en el último nivel, que el grupo de competencias es el más fácil de desarrollar —y eso lo sabemos—, pero que las más difíciles de desarrollar arrancan con los valores porque estos vienen casi desde el primer año, desde que la persona empieza a entender un poquito.

En esta primera etapa de diagnóstico, lo que vamos a presentar son los resultados de la consulta que se hizo. En el caso del personal, que es el primero que vamos a presentar, la consulta que se les hizo consistió en preguntas dirigidas para que ellos dijeran cuáles eran las cosas buenas que estaban viviendo o viendo y cuáles eran las cosas malas. Es decir, las fortalezas, debilidades, y cuáles eran las características que ellos creían que debían tener las radioemisoras, hacia dónde debían ir para definir un poco la misión y el perfil de ellas. Ese fue el tipo de preguntas que se formuló.

Se entregaron setenta a todo el personal, no se dejó a una sola persona por fuera. La respuesta fue de 32; es decir, solo 32 atendieron la consulta. Hubo personas que no quisieron contestar porque preferían no hablar, no querían escribir, a pesar de que absolutamente todo fue anónimo para asegurar la transparencia y la objetividad.

En el caso de las autoridades universitarias, se enviaron 17 cuestionarios. Estamos hablando de todos los miembros de este Consejo Universitario, el Rector y los Vicerrectores. Recibimos una respuesta de siete personas únicamente.

En el caso del personal administrativo y docente, se consultó mediante la muestra representativa que diseñó la Escuela de Estadística, así en docentes, así en administrativos. Obtuvimos una respuesta de 176 —82 docentes y 94 administrativos—.

En el caso de los estudiantes, se aprovechó una encuesta que estaba haciéndose sobre otras cosas y se introdujeron por aparte las dos radios y la muestra fue de 400 estudiantes, de los cuales respondieron 328.

Y respecto a la audiencia, se consultó vía telefónica; obviamente, fue en la gran área metropolitana porque de por sí no tiene sentido consultar más allá cuando las radios ni siquiera están llegando a las provincias. Ahí se tomó una muestra representativa de 700 personas que se llamaron, de las cuales se obtuvo una respuesta efectiva de 149. Respuestas efectivas significa que se pudo hablar con la persona que se había seleccionado y la persona escucha la radio. Si no la escucha, obviamente no podíamos preguntarle nada. De ahí pues se sacó porque hay un 70 por ciento que no escucha la radio y un 30 por ciento que sí.

¿Qué dijo el personal de las radioemisoras?

Con respecto a Radio Universidad, dijeron que las principales fortalezas son:

- la trayectoria e imagen,
- la motivación de una parte del personal,
- parte de la programación,
- naturaleza cultural de la emisora, y
- excelente material de valor histórico.

Las principales debilidades, alrededor de Radio Universidad:

- la dirección y el sistema de administración,
- los sistemas ineficientes de producción y programación,
- las limitaciones presupuestarias,
- desmotivación y falta de mística en parte del personal, ellos mismos lo están diciendo.
- el ambiente laboral,
- el clima de motivación que existe, y

- la falta de un perfil oficial de la emisora.

En cuanto a las características deseables —como para ir viendo qué tipo de radio es la que queremos todos, o la que quieren ellos—, en el caso de Radio Universidad, ellos lo que piden es.

- un equilibrio y programas de opinión,
- una mayor cobertura a nivel nacional e internacional,
- una organización administrativa eficiente,
- independencia de pensamiento,
- personas idóneas en los puestos clave, y
- amplia participación de los estudiantes universitarios.

Alrededor de Radio U, dijeron que las principales fortalezas son:

- que es la única radio universitaria dirigida a ese segmento,
- que ellos se dirigen de los jóvenes.
- la colaboración que tienen ad honórem, estudiantes de la Escuela de Comunicación Colectiva,
- el enfoque alternativo,
- independencia de pensamiento, y
- la audiencia.

Las principales debilidades en Radio U, hablaron de:

- esquema de administración.
- participación,
- liderazgo,
- políticas,
- sistemas y procedimientos.
- ambiente laboral,
- relaciones interpersonales,
- limitaciones presupuestarias,
- instalaciones físicas,
- la dirección,
- inducción e integración de estudiantes que laboran con prácticas,

- falta de procesos de inducción e integración.

Las características deseables en el perfil de Radio U son:

- infraestructura adecuada y recursos necesarios,
- tecnología e innovación constante,
- independencia administrativa,
- buena organización y perfil idóneo en la Dirección,
- orientada a la juventud estudiantil,
- independencia de pensamiento, y
- espacio de formación para estudiantes.

En el caso de las autoridades, por la manera en que enfocamos las preguntas, tenemos un resumen para las dos radios.

Dijeron que las fortalezas de ambas emisoras son:

- la trayectoria e imagen.
- el conjunto de recursos,
- la infraestructura
- y la producción académica.
- los principios y los valores que respaldan el enfoque cultural.
- la independencia de pensamiento.
- el dinamismo y la creatividad de parte del personal.

Las mismas autoridades señalaron como debilidades que ellos notaban:

- el esquema de administración
- falta de políticas y directrices claramente definidas,
- las limitaciones presupuestarias,
- ausencia de un plan de desarrollo,
- falta de integración a nivel institucional,
- programación inadecuada,
- relaciones humanas, y
- ambiente laboral.

En el caso de las características deseables en el perfil de ambas emisoras, se refirieron a la importancia de:

- los valores universitarios humanistas,
- los medios alternativos,
- la innovación y tecnología actualizada,
- contribución a la formación, pero también al entretenimiento,
- profesionalismo y estabilidad del personal,
- interacción con públicos internos y externos, y
- espacios que contribuyan a la formación de estudiantes en las diversas carreras que ofrece la Universidad de Costa Rica.

Y esto es muy interesante porque la idea es no solo que ayude en la formación de estudiantes de Comunicación Colectiva, sino de otras carreras.

También a las autoridades universitarias por la posición estratégica que tienen pudimos preguntar sobre los factores críticos de éxito y fueron tajantes en decir:

- programación eficiente basada en el equilibrio entre lo cultural, el entretenimiento y la interacción con la audiencia,
- tecnología de punta,
- espacios para generar pensamiento crítico y opinión,
- estrategia de mercadeo eficiente, y
- profesionalismo en la programación y en la operación de las emisoras.

Cuando hablamos de factores críticos de éxito, es lo que consideramos fundamental, a lo que hay que ponerle cuidado si queremos tener éxito, no se puede descuidar. Y alrededor de eso tienen que ir todos los objetivos estratégicos.

Ahí empezamos a hablar de principios y valores y de personal de la radio, con algunas preguntas, se sacaban algunos

principios y valores. No fue directa la pregunta porque, incluso en el caso de muchos estudiantes, preguntaban qué se entiende por principios y por valores.

En el caso de las autoridades, por supuesto la pregunta fue directa y los principios y valores fundamentales que expresaron fueron:

- libertad de expresión,
- respeto,
- democracia y participación,
- honestidad,
- profesionalismo,
- solidaridad,
- tolerancia,
- humanismo,
- Innovación, y
- calidad técnica.

Esa es la síntesis de las autoridades.

Los docentes y administrativos que los juntamos entonces, con respecto a Radio Universidad, aprovechamos, aunque eso no lo vamos a ver hoy, pero en el informe quedan cuáles son los programas de preferencia alrededor de las radioemisoras, como para ir midiendo un poco el rango de audiencia de los programas de las dos emisoras en la comunidad universitaria.

¿Cuáles fueron los principales aspectos positivos que dijeron los docentes administrativos?

Radio Universidad:

- el tipo de música,
- que transmite valores y contribuye a la formación cultural,
- que cubre público sin atender, y
- que es informativa

Radio U:

- el segmento al que se dirige,
- el tipo de música,

- que cubre público sin atender, y
- que abre espacio para la música nacional

En el caso de los aspectos negativos, en Radio Universidad, mencionaron:

- las estrategias de proyección y publicidad,
- el bajo nivel de profesionalismo,
- deficiencias técnicas, y
- calidad de la señal

En el caso de Radio U, hablaron de:

- estrategia de producción y publicidad,
- bajo nivel de profesionalismo,
- programación,
- deficiencias técnicas, y
- calidad de la señal

En radio Universidad, las sugerencias para mejorar, como para ver hacia dónde quieren que vayamos, dijeron:

- una mayor proyección y divulgación,
- mejorar la señal,
- mejorar la programación

En el caso de Radio U:

- mejorar estrategias de publicidad en la emisora,
- mejorar la programación.

En el caso de los estudiantes, resultó muy bonito porque vieron que los estudiantes de la Universidad, que son en parte dueños de estas radioemisoras, hablaron de sus emisoras preferidas. En esa muestra que respecto a las dos radioemisoras de 400 estudiantes, 328 contestaron. Y nos llamó mucho la atención porque Radio Universidad está primero y Radio U está después entre los estudiantes.

Ellos dijeron que los principales aspectos que ven en Radio Universidad son:

- la música clásica, o sea la música,
- transmite valores,
- contribuye a la formación cultural, y
- la diversidad de programas que tiene

En el caso de Radio U, hablaron de:

- música relajante y linda,
- variedad,
- no es comercial sino informativa,
- da espacio para la música nacional,
- ayuda a los músicos nacionales,
- es diferente de otras emisoras porque tiene públicos que nadie cubre, y
- la música juvenil, por supuesto

Los principales aspectos negativos en Radio Universidad —y vean que interesante, porque los estudiantes no están dentro, o sea, responden desde afuera—, es importante que se conozca lo que dicen los que estamos afuera, cuando se refieren, por ejemplo, a bajo profesionalismo. ¿A quién están calificando?

- bajo profesionalismo,
- programación,
- falta de dinamismo,
- falta de proyección y publicidad,
- estrategia de mercadeo, y
- poca cobertura en el gran área metropolitana

Se limita, no podemos extendernos

Y en Radio U, los aspectos negativos, hablaron de:

- poco profesionalismo,
- programación,
- falta de dinamismo,
- falla de la señal,
- falta de proyección y publicidad,
- no hay una estrategia de mercadeo

¿Cuáles fueron las sugerencias, como para saber hacia dónde

quieren que orientemos las emisoras?

En el caso de Radio Universidad:

- que haya una mayor proyección y divulgación,
- una mejor programación,
- una variedad en la música

En el caso de Radio U, también:

- una mayor proyección y divulgación,
- alargar la programación,
- más publicidad en los programas,
- mejorar la música, la programación, más variedad
- más presupuesto

Respecto a la audiencia, gente de afuera —la respuesta de 1.700 llamadas, de las cuales las efectivas fueron 149—, le da el primer lugar a Radio U, que está por encima de Radio Universidad. Y en la muestra está contra cuáles estamos realmente disputándonos el tiempo de la audiencia.

La audiencia dijo, también, con respecto a los programas, para medir un poco cuáles son los programas que más les gusta, que más escuchan, que lo que tiene que ver con:

- debate, y
- algunos noticieros

¿Qué dijo la audiencia en cuanto a aspectos positivos de Radio Universidad:

- el tipo de música,
- transmite valores y contribuye a la formación cultural,
- es selecta, para gente madura y gustos específicos

En el caso de Radio U, la audiencia dijo en cuanto a lo más positivo:

- el tipo de música,

- el segmento al que se dirige,
- la diversidad de programas

¿Qué dijo la audiencia de aspectos negativos en Radio Universitaria? Vean que interesante:

- estrategia, proyección y publicidad,
- bajo nivel de profesionalismo,
- calidad de la señal

En el caso de Radio U, dijeron:

- calidad de la señal,
- estrategias de proyección y publicidad,
- bajo nivel de profesionalismo

Vean qué interesante porque la audiencia dice bajo nivel de profesionalismo. ¿A quién está calificando directamente? A locutores y a programadores. Ellos no pueden estar calificando la parte interna, administrativa. Están calificando lo que están oyendo. Están calificando, obviamente, la parte técnica porque no les llega bien la señal, no pueden oír a veces los programas porque se les va la señal.

¿Cuáles sugerencias, dice la audiencia?

En el caso de Radio Universidad:

- ampliar la programación,
- mayor proyección y divulgación

En el caso de Radio U:

- mejorar la calidad de la señal,
- ampliar la programación
- mayor publicidad

Hubo algunas consultas en todo ese diagnóstico a algunos técnicos y como ya estábamos viendo que las principales debilidades tenían que ver con enfoque, con la parte técnica también, se quiso consultar a dos tipos de especialistas. Uno en la parte

técnica fue un técnico que trabaja para Canal 7, quien también en forma ad honorem nos ayudó. Y dos periodistas que tienen experiencia, no solo a escala nacional, sino internacional, en radioemisoras culturales también. En el informe está todo. Las especialistas fueron Silvia Carbonell y Pilar Vittoria, en el campo de comunicación de las radioemisoras, y el señor Gerardo Guzmán en el área técnica que es el de Canal 7.

Esto fue importante porque más o menos nos hablaron un poco, en el caso de las periodistas, de cuál debe ser el enfoque de una emisora cultural, de una emisora de servicios públicos, cuál es la diferencia entre una y otra. Nos llamó mucho la atención que una periodista diga, por ejemplo, que no necesariamente tiene que ser periodista la persona que dirija una radioemisora. Las mismas periodistas caen en que lo importante tiene que ver con lo que nosotros llamamos competencia, con lo que son actitudes, valores, enfoques de las personas. Las mismas periodistas están diciendo eso. Pero sí está claro que tiene que haber un plan estratégico, un plan de desarrollo, es fundamental. Eso vino a justificar también, o sea, valió el boleto del trabajo que estábamos realizando.

Síntesis del diagnóstico a los seis sectores involucrados:

¿Cuál es la metodología para llegar a eso?

Si solo una o dos personas dijeron que una de las debilidades era el esquema de administración, tengan la seguridad de que no hubiera salido. Ahí se van por frecuencias y, obviamente, aquí vienen las de mayor frecuencia, en función del tamaño de la muestra representativa. Después se integra en una matriz y esto es lo que, en definitiva, prevalece, tomando el criterio de lo que dijo la mayoría de todos los sectores involucrados.

Dicen que las fortalezas de las radioemisoras son:

- trayectoria y respaldo institucional
- principios y valores que respaldan el enfoque
- que se dirige a segmentos de público sin atender
- el tipo de música
- la independencia de pensamiento
- dinamismo y creatividad de una parte del personal
- abre espacio para la música nacional
- colección de material de alto valor científico-cultural

Las debilidades:

- dirección y esquema de administración. Hablan de planificación, liderazgo, políticas, sistemas y procedimientos
- el ambiente laboral
- la falta de mística
- la ausencia de conocimientos en un grupo de ambas emisoras
- bajo profesionalismo en todos los niveles
- sistemas de producción y programación
- estrategias de proyección y publicidad
- tecnología inadecuada
- limitaciones presupuestarias
- instalaciones y planta física, e
- integración a nivel institucional

Las debilidades enunciadas definitivamente fueron congruentes con el propósito que justificó el trabajo de esta Comisión, especialmente al evidenciarse, como una de las principales debilidades, lo que corresponde a la dirección y al esquema de administración. Todo ese diagnóstico nos vino a notificar la urgencia de llegar a diseñar un perfil ideal para ese puesto y contratar a la persona ideal de acuerdo con ese perfil del puesto. Es evidente la existencia de un conflicto interno de intereses. La falta de conocimientos y

competencias para el desempeño de algunas funciones se reflejan en los problemas internos y afectan el ambiente laboral de ambas emisoras. Incluso se refleja hacia la audiencia, como es el caso en que se refieren a poco profesionalismo.

De acuerdo con los resultados del análisis, los cinco factores críticos de éxito más importantes son:

- la dirección y el esquema de administración
- el nivel tecnológico y la cobertura
- la programación
- la proyección y el mercadeo, y
- la variedad y tipo de música

Esta es la síntesis y entonces con base en ese diagnóstico y las otras preguntas que ellos contestaban hacia dónde quería que se fueran, un poco para alimentar el perfil, esa fue la misión que elaboramos.

No es necesario, de acuerdo con lo que respondieron, tener una misión para Radio Universidad y una misión para Radio U. Lo que sí es claro es que tenemos que tener estrategias y planes de acción tanto para una emisora como para la otra. La diferencia está en el segmento del público al que se está dirigiendo cada emisora. Y, por lo tanto, tenemos que darle prioridad en función del perfil de ese auditorio o de esa audiencia a la que nos estamos dirigiendo. Pero obviamente, la misión de ambas emisoras, y partiendo del artículo que corresponde del Estatuto Orgánico, pues debe ser una sola. Y eso fue lo que logramos elaborar, tratando de incorporar todo lo que dijeron.

La misión de la Radio Universidad y Radio U es:

- Medios de comunicación con independencia de pensamiento.

- Que transmitan y difundan todos los principios y valores institucionales y del ser universitario.
 - Que contribuyan a la formación cultural y académica, integrando diferentes grupos generacionales.
 - Espacios abiertos que fomenten la conciencia crítica y solidaria bajo un marco de dirección y administración que asegure la estabilidad.
 - El buen ambiente laboral.
 - El máximo nivel de profesionalismo.
 - La constante innovación tecnológica y la excelencia en la calidad de la producción.
- la honestidad
 - la tolerancia
 - democracia y participación
 - solidaridad
 - espíritu de servicio
 - profesionalismo
 - innovación y
 - calidad técnica

Esto, unido a lo que respondieron los otros sectores, no sólo las autoridades a las que se les consultó directamente el diagnóstico, las preguntas y toda la consulta, nos permitió definir cuál es el perfil de las emisoras que queremos. Esa es la misión y esa es la visión y esos son los valores. Eso es lo que llamamos perfil de las radioemisoras.

Con base en eso, entonces sí podemos tratar de elaborar el perfil ideal del Director que va a asumir la máxima responsabilidad de conducir esas radioemisoras. Ahí ya pasamos a la gestión por competencias.

Y como visión de Radio Universidad y Radio U; es decir, lo que queremos llegar a ser, cómo nos vemos dentro de cinco o diez años, qué tipo de emisoras queremos llegar a tener dentro de cinco o diez años:

- Ser los dos medios de comunicación radiofónica líderes en la transmisión y difusión de principios y valores.
- Reconocidos por su aporte en el proceso de formación cultural y académico de diferentes grupos generacionales.
- Con lo último en tecnología y máxima cobertura a escala nacional e internacional.
- Con alianzas estratégicas con otros medios costarricenses y del exterior.

Los valores que prevalecieron y que deben ser los que prevalezcan, de acuerdo con ese diagnóstico y con lo que quieren todos los sectores involucrados, son:

- la libertad de expresión
- respeto

El perfil ideal por competencias, para aclararlo un poco, ¿qué involucra? Normalmente, cuando hablamos del perfil de un puesto, qué es lo tradicional, la naturaleza del puesto, las características, las funciones y responsabilidades y los requisitos. Algunas veces se establecen rangos que vienen a limitar hasta la contratación. Así es como tradicionalmente, hasta hace algunos años, todo el mundo hacía un perfil de un puesto. Ahora no. Estamos claros en que lo importante no es solo el conocimiento y estar definiendo bien las funciones y responsabilidades, sino las competencias; por ello hablamos del perfil ideal por competencias.

El perfil ideal por competencias se divide en cinco partes:

El perfil tiene que considerar la descripción del puesto. En cuanto a la naturaleza del puesto, el papel principal y después cuáles son las funciones y las

tareas, que es la segunda parte, por actividades principales.

- La primera parte entonces es la naturaleza y el papel: estrategia y táctica.

Es decir, el que llega tiene que saber que su puesto es a nivel de estrategia y táctica. Que le corresponde planear, dirigir y supervisar las funciones profesionales, técnicas y administrativas para el cumplimiento de la misión, objetivos y metas que tiene a cargo ejecutar como superior jerárquico de las radioemisoras culturales de la Universidad de Costa Rica. Y papel principal es de planificador, administrador de recursos y facilitador, que esto no lo tienen todos. Esto es lo que diferencia este puesto tan especial.

- La segunda parte de ese perfil ideal por competencias, que son las funciones y tareas.

Todo está fundamentado en lo que se establece en la normativa alrededor de las responsabilidades de los diferentes puestos de esta Universidad, incluyendo el de Director de los medios. Obviamente, se tomó de base la normativa universitaria, para no salir con cosas que no estén contempladas en ella. Ahí están todas las funciones y tareas o responsabilidades del puesto.

- La tercera parte para poder cumplir con ese papel, para poder atender la naturaleza de ese puesto, con esas funciones y tareas o responsabilidades, es qué tipo de persona necesitamos.

Comenzamos entonces a establecer las competencias que salen un poco precisamente de las debilidades que se definieron. Ahí tenemos competencias en tres niveles:

Primer nivel, competencias que se refieren a lo que es la persona, el concepto de sí misma.

Segundo nivel, rasgos de las personas.

Tercer nivel, lo que mueve a las personas, los motivos.

En *concepto de sí mismo* están las competencias para un perfil ideal del Director de las radioemisoras:

- autocontrol
- autocrítica
- autonomía
- certeza
- confianza en sí mismo
- delegación
- ética organizacional
- interrelaciones
- liderazgo y
- trabajo en equipo

En cuanto a *rasgos*:

- comunicación
- flexibilidad
- influencia
- pensamiento analítico
- pensamiento conceptual
- pensamiento creativo
- proactividad

Y en cuanto a *motivos*:

- autodesarrollo
- búsqueda de la calidad
- búsqueda de información
- desarrollo de personal
- empatía
- identificación
- manejo de situaciones
- motivación a otros
- negociación
- organización
- perseverancia
- planificación
- uso de la autoridad
- uso eficiente de los recursos, y

- visión integral
- La cuarta parte que es ya por conocimientos. Todo va respondiendo a la pirámide presentada.

¿Cuáles son los conocimientos que se necesitan?

Conocimientos en el medio radiofónico nacional e internacional:

- mercadeo
- sistemas de información y comunicación
- herramientas de planificación
- herramientas de presupuestación
- herramientas de control administrativo
- herramientas de talento de desarrollo y talento organizacional
- herramientas en legislación laboral
- herramientas en ley general de la administración pública
- marco legal de la contratación administrativa
- marco legal de los medios de comunicación colectiva
- Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica
- normativa general y específica de la Universidad
- normativas relacionadas con la Contraloría General de la República
- conocimiento actualizado del entorno económico y financiero del país
- Y la quinta parte es qué se requiere como mínimo de experiencia:

Un mínimo de cinco años en actividades de dirección en el sector empresarial o institucional.

Por requisitos:

- Formación académica en licenciatura universitaria que lo faculte para el desempeño del puesto, preferiblemente con especialidad o

posgrado que combine las áreas de Comunicación Colectiva y Administración.

- Capacitación para el manejo de las últimas tecnologías en información y radiodifusión.
- Habilidad en la supervisión de personal y buenas relaciones humanas.
- Amplio conocimiento de la organización y funcionamiento de la Universidad de Costa Rica.
- Habilidad en la expresión oral y escrita.
- Incorporado al Colegio Profesional respectivo.

Y parte de todo este nuevo enfoque de gestión por competencias y perfiles ideales por competencias, que es lo más bonito, son los indicadores de gestión. Entonces, el perfil ideal por competencias deja establecido de una vez a través de cuáles indicadores se va a ir evaluando el desempeño en la ejecutoria de la persona. Y, a manera de ejercicio y muy preliminarmente, hay muchos y otros se pueden desglosar, pero por lo menos quisimos dejar planteados los principales.

Indicadores de gestión van a ser algunos que tengan que ver con clima organizacional que se sabe es una debilidad:

- con satisfacción de la audiencia
- con satisfacción de la comunidad universitaria
- con cumplimiento de políticas
- y con cumplimiento de los planes, objetivos y metas que se establezcan en el plan estratégico

Con eso cumplimos con la misión que nos encomendaron.

Antes de pasar a las conclusiones, el acuerdo no solo se refería a iniciar el proceso de administración estratégica, sino que es importante indicar que en la primera reunión que sostuvimos con la Vicerrectoría

de Acción Social, el mensaje fue claro y contundente. Se trata, así como lo habíamos recomendado nosotros anteriormente en la Comisión, de que aquí vengamos nosotros a iniciar el proceso y establecer el perfil del Director para contratarlo, cuanto antes, con el perfil que se necesite, con el fin de fortalecer las radioemisoras, para sacarlas adelante y hacerlas avanzar, para tratar de solventar todas las debilidades y todos los problemas que se están presentando. Esa fue la directriz clara y concreta que nos dieron a nosotros las autoridades de la Universidad, en este caso la Rectoría y la Vicerrectoría de Acción Social. Y sobre esa base trabajamos y por eso se hizo el proceso como Dios manda, como debe ser, para cumplir con esa misión.

Las conclusiones son las siguientes:

El trabajo desarrollado por la Comisión durante estos siete meses de trabajo, desde junio del 2002 hasta febrero del 2003, contempla el desarrollo de la primera etapa del proceso de administración estratégica, y parte de la segunda etapa en lo que corresponde a la declaración de la misión, visión y valores que regirán el accionar de las dos radioemisoras. Y con base en esto, los perfiles para ambos medios y el perfil por competencias de su Director.

El nivel de respuesta en cada uno de los grupos consultados fue significativo. Sin embargo, es importante también resaltar que en lo que respecta al personal de las radioemisoras y autoridades universitarias, se evidenció la falta de interés y de responsabilidad de un grupo que no atendió la solicitud de esta Comisión. Independientemente de las razones que nos hayan dado, lo importante es que nosotros estábamos cumpliendo con el proceso como Dios manda y el compromiso que tenemos todos como funcionarios, si se nos hace un tipo de consulta como ésta, es contestarla. Es parte de nuestra responsabilidad. Pero esto tampoco nos extraña porque así pasa

también en otras empresas e instituciones de todo el mundo. Hay gente que definitivamente no cree en el proceso, o no quiere contestar para no comprometerse, aunque sepa que es anónimo, o simple y sencillamente, no tienen tiempo, lo que pudo haber pasado con algunas personas.

La opinión generalizada de los diferentes sectores consultados, evidencia las principales fortalezas y debilidades que ya vimos y emitimos algunas otras recomendaciones.

Veamos el resumen del perfil por competencias para que nos quede claro.

¿Qué tipo de personas necesitan las radioemisoras de acuerdo con toda esta investigación de siete meses?

A partir del análisis del perfil que se estableció, puede constatar que este responda a los resultados obtenidos en las dos primeras etapas del proceso de administración estratégica que se desarrollaron.

En síntesis, para la dirección de ambos medios, la persona ideal que se requiere, debe tener las siguientes competencias:

- autocontrol
- autocrítica
- autonomía
- certeza
- confianza en sí mismo
- con liderazgo
- que delegue
- con convicción de todos los principios humanos y del quehacer universitario,
- que mantenga y promueva relaciones interpersonales cordiales y respetuosas,
- que propicie el trabajo en equipo

Además, con las siguientes características personales que determinen su actuación:

- proactividad
- facilidad de comunicación
- flexibilidad
- poder de persuasión
- pensamiento analítico, conceptual y creativo

Finalmente, se requiere que esa persona demuestre los siguientes hábitos o conductas:

- autodesarrollo
- búsqueda de calidad
- búsqueda constante de información
- empatía
- identificación con las radioemisoras y la Universidad
- capacidad para manejo de situaciones críticas
- que ejerza la autoridad
- que motive al personal y reconozca sus logros
- capacidad para negociar con perseverancia
- con visión integral
- con un enfoque mental que asegure el uso eficiente de los recursos y el desarrollo de las funciones de manera planificada y organizada.

Se llama perfil ideal por competencias para el puesto de Director de las radioemisoras. A partir de ahí, cuál es la otra parte importante, porque esto no es únicamente lo importante. Esta es la primera etapa. Más importante aún es la etapa que viene, que es iniciar un proceso con personas que sepan de esto, que tengan la formación y la experiencia, para poder entonces evaluar a todos los candidatos que creen que tienen las competencias para desempeñar ese puesto. Difícilmente, o nunca se ha hablado de un puesto en donde se haya podido conseguir a la persona con todas las competencias.

Entonces, en el proceso de evaluación, cómo se trata y cómo es que se hace la selección final, para escoger aquel candidato que se acerque más al perfil — con un compromiso claro de la organización, en este caso de las radioemisoras de la Universidad de Costa Rica—, es que en aquellas competencias que no posean —que vendrían a representar los vacíos que tiene esa persona—, la Universidad le garantice que se le va a dar la capacitación, un proceso de inducción que lo lleve a llenar esos vacíos.

De ese trata todo este enfoque de gestión por competencias.

Por otra parte, el perfil que se estableció considera, entre otros, esos requisitos mínimos de los que ya hablamos.

En todo el proceso de investigación quedó demostrado que el desempeño eficiente y exitoso en cualquier puesto depende, en primera instancia, de las competencias que ostente la persona, antes que la formación académica. Así como la experiencia y demás requisitos formales que se han considerado tradicionalmente.

También se evidenció en todo el proceso que el éxito de todos los esfuerzos desplegados en esta primera etapa del diseño del perfil dependerá, finalmente, de la siguiente etapa de reclutamiento y selección, pues si no es un equipo humano con autoridad técnica y experiencia en gestión y perfiles por competencias, el que asuma la responsabilidad de evaluar a los candidatos, difícilmente la selección podrá darse con objetividad, transparencia y justicia.

La decisión de esta Comisión alrededor del modelo de gestión por competencias adoptado para el diseño del perfil, es congruente con el proyecto comunicado por la Oficina de Recursos Humanos de esta Institución, en circular del 25 de febrero de este año, cuando ya estábamos terminando.

Le dijimos al magíster Jorge Badilla, Vicerrector de Administración; “ahí está todo”; le aportamos el primer perfil ideal por competencias de esta Universidad para un puesto tan delicado como es el de Director de las radioemisoras.

Ojalá que tengan éxito y que el día de mañana tengamos perfil ideal por competencias hasta para miembros del Consejo Universitario, para Rector, Vicerrectores, Directores de Escuela. La idea es tener un perfil ideal por competencias para todos los puestos.

Es urgente que este proceso continúe y en el menor tiempo posible se publique el concurso para la contratación del nuevo Director, y aquí vienen ya las recomendaciones:

- Publicar en el menor tiempo posible un concurso de antecedentes para el puesto de Director de las radioemisoras universitarias, respaldado en el perfil por competencias que se elaboró en el marco del proceso de administración estratégica iniciado por esta Comisión.
- Seleccionar una empresa consultora que se encargue del proceso de reclutamiento y selección, y, por consiguiente, de todo el proceso de evaluación de candidatos, que reúna las siguientes condiciones mínimas:
 - Experiencia mínima de dos años en el proceso de reclutamiento y selección de personal, con base en el modelo de gestión por competencias.
 - Un equipo multidisciplinario de consultores con experiencia en las diferentes áreas que intervienen en la evaluación de las personas.
 - Que respalden su intervención con instrumentos actualizados

- para las pruebas y evaluación de los candidatos.
- Que las empresas consultoras y sus profesionales sean miembros de los colegios respectivos, y, con referencias de trabajos realizados en otras empresas e instituciones: Banco Interfin, Banco Banex, Banco de Costa Rica, el ICE, y muchas instituciones y empresas privadas.

Y, obviamente, *zapatero a tu zapato*, que le dan ese proceso de lo que es la evaluación de candidatos a grupos de profesionales que realmente son los que saben. Con eso garantizamos que ahí estamos siendo muy objetivos, transparentes, contratando a la persona que realmente más se acerca a ese perfil ideal. Esto es lo normal que está pasando ahora. No cuesta gran cosa tampoco, son empresas que se dedican a eso, tienen todas sus pruebas hechas y normalmente lo que cobran es el equivalente a un primer salario por cada candidato que entregue.

Una vez concluida la etapa de reclutamiento y selección:

- Instruir a la dirección de las radioemisoras para que continúe con el proceso de administración estratégica, tomando como base los resultados de todo el proceso de investigación y análisis que llevó cabo esta Comisión.
- Integrar un Consejo Directivo para ambos medios con la participación de representantes de las Escuelas de Ciencias de la Comunicación Colectiva, Ingeniería Eléctrica, Administración de Negocios, Artes Musicales y Artes Dramáticas, para que le dé apoyo y seguimiento a todo el proceso de administración estratégica y específicamente a la labor del director.

Establecer unas prioridades de la dirección:

- El desarrollo de un programa de capacitación para el personal de las radioemisoras con fundamento en un diagnóstico de necesidades en cada uno de los puestos y/o dependencias.
- La evaluación del desempeño y el diseño de una nueva estructura de compensación e incentivos basada en competencias, en el marco del control estratégico como que forma parte del proceso de administración estratégica, en la congruencia de objetivos con el proyecto que, precisamente, comunicó la Oficina de Recursos Humanos.
- Contratar en el menor tiempo posible los servicios de un profesional que dé soporte técnico en forma permanente a la operación de ambos medios.
- Integrar un grupo de trabajo con la participación de la Dirección de la Escuela de Artes Musicales, para que lleve a cabo un estudio de la oferta programática y las franjas horarias de las radioemisoras, así como de todos los recursos y materiales que se encuentran en la fonoteca y otras instalaciones, con el fin de establecer políticas y directrices de programación que respondan a los gustos y preferencias evidenciados en la consulta realizada a los diferentes sectores.

Para Radio U se recomienda:

- Integrar una Comisión con representantes de las Escuelas de Artes Musicales y Antropología y Sociología, con el fin de que elaboren un análisis profesional de las tendencias y características de la

audiencia a la que se dirige esta radioemisora.

Con el apoyo del profesional de soporte técnico y de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, realizar un estudio técnico y de mercadeo para definir una estrategia alrededor de las frecuencias AM y onda corta que está ahí, y hay que ver qué se hace con eso.

No autorizar ninguna compra de equipo hasta tanto no se verifique, mediante un estudio técnico, las necesidades y prioridades de las radioemisoras.

Que todos los programas que actualmente se están transmitiendo en ambas radioemisoras se mantengan en el aire y se les brinde el apoyo que requieran, hasta tanto se termine todo el proceso de estudio de la oferta programática y las franjas horarias. ¿Por qué? Porque todos los programas no fueron mencionados y estaban siendo escuchados.

Continuar con los esfuerzos para formalizar los contactos con diversas radios, particularmente todas las radioemisoras internacionales, para tratar de compartir experiencias y establecer líneas estratégicas de vinculación para el fortalecimiento de las radioemisoras de la Universidad. Esto, para ver si podemos lograr lo que establecimos en la visión, en la parte internacional.

Por último, presentar al personal de las radioemisoras una síntesis con el resultado del trabajo realizado por la Comisión, a fin de retroalimentar su participación y motivar su compromiso con las estrategias de fortalecimiento de las dos radioemisoras.

Pido disculpas por haberme extendido en esta exposición, pero más rápido no me era posible hacerlo, pues se trata de un trabajo de muchos meses y muy profundo. Muchas gracias, y si hay alguna duda aquí

estamos mis compañeros y yo para atenderla.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ da las gracias y manifiesta que lamentablemente ya no hay tiempo para ampliaciones. Si algún compañero tiene alguna duda u observación extremadamente concreta, que por favor lo exprese, porque el tiempo de sesión reglamentaria terminó, y a veces, aunque se extienden, ella realmente está imposibilitada de quedarse, aunque quisiera, porque tiene que participar dentro de un rato en otra actividad.

EL DR. MANUEL ZELEDÓN se refiere a la mención de que los estudiantes habían dicho que encontraban falta de publicidad. Eso le sorprendió porque siempre pensó que era todo lo contrario.

LA LICDA. ISABEL CRISTINA ARROYO responde que no hay un plan alrededor de la publicidad y de la promoción, sino lo que hay son esfuerzos aislados. Ellos mismos se quejan de que no hay difusión de las mismas actividades universitarias que realizan.

EL DR. GABRIEL MACAYA se refiere a que este estudio reafirma otros datos que se tenían por estudios de audición que realiza la Cámara de Radio y otras encuestas nacionales. La encuesta de Radio U no se refiere al estudiante universitario; al contrario, el estudiante universitario escucha la radio clásica. La audiencia de Radio U es un joven

extrauniversitario, generalmente joven colegial. Esa es la gran audiencia de la Radio U juvenil. Cree que ahí es interesante ver esa diferencia de criterio, puesto que en ese grupo de edades la publicidad es un elemento importante de su quehacer diario.

LICDA. ISABEL CRISTINA ARROYO. –Vean qué sorpresa nos llevamos nosotros. Cuando nos pasaron la encuesta de CANARA, estaba en primer lugar Radio U, después de Radio Universidad. O sea, efectivamente, es escuchado por gente de afuera.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ agradece la participación y agrega que hubieran querido intercambiar más con ellos, pero realmente no es posible. Estudiarán a profundidad el documento que dejaron, puesto que están discutiendo esta temática, lo que aporte el mismo será de gran utilidad.

A las doce horas y cincuenta y seis minutos se levanta la sesión.

Dra. Olimpia López Avendaño
Directora
Consejo Universitario

NOTA: Todos los documentos de esta acta se encuentran en los archivos del Centro de Información y Servicios Técnicos, (CIST), del Consejo Universitario, donde pueden ser consultados.