

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
CONSEJO UNIVERSITARIO**

**ACTA DE LA SESIÓN N° 4817**

CELEBRADA EL MIÉRCOLES 6 DE AGOSTO DE 2003

APROBADA EN LA SESIÓN 4823 DEL MIÉRCOLES 27 DE AGOSTO DE 2003



---

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>ARTÍCULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1. <u>AGENDA</u> . Ampliación .....	2
2. <u>INFORMES DE DIRECCIÓN</u> .....	2
3. <u>GASTOS DE VIAJE</u> . Ratificación de solicitudes .....	6
4. <u>HONORES Y DISTINCIONES</u> . Colocación de placa en el Jardín Botánico Lankester .....	8
5. <u>GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA</u> . Creación de programa .....	12
6. <u>CONSEJO UNIVERSITARIO</u> . Definición de prioridades .....	51
7. <u>VI CONGRESO</u> . Resolución sobre cambios reglamentarios y estatutarios para la promoción de la investigación .....	51

---

Acta de la sesión N.º4817, ordinaria, celebrada por el Consejo Universitario el día miércoles seis de agosto de dos mil tres.

Asisten los siguientes miembros: Dra. Olimpia López Avendaño, Directora, Área de Ciencias Sociales; Dra. Yamileth González García, Rectora a.i.; Dr. Claudio Soto Vargas, Área de Ciencias Básicas; Dr. Manuel Zeledón Grau, Área de Ingeniería; M.Sc. Jollyanna Malavasi Gil, Área de la Salud; M.Sc. Margarita Meseguer Quesada, Sedes Regionales, Lic. Marlon Morales Chaves, Sector Administrativo; Sr. Miguel A. Guillén Salazar y Srta. Cindy Torres Quirós, Sector Estudiantil, y magíster Óscar Mena, Representante de la Federación de Colegios Profesionales.

La sesión se inicia a las ocho horas y treinta y siete minutos, con la presencia de los siguientes miembros: Dra. Olimpia López, Dr. Claudio Soto, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Margarita Meseguer, Lic. Marlon Morales, magíster Óscar Mena, Sr. Miguel A. Guillén y Srta. Cindy Torres Quirós.

Ausentes con permiso el Dr. Víctor Sánchez y el Dr. Gabriel Macaya Trejos.

### ARTÍCULO 1

**La señora Directora del Consejo Universitario presenta una propuesta de ampliación de agenda de la presente sesión para conocer como punto 8, el dictamen CR-DIC- 03-19 sobre "Resolución 4 del VI Congreso: Cambios reglamentarios y estatutarios para la promoción de la investigación universitaria. Acuerdos 1 y 4."**

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

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, el Dr. Claudio Soto, Sr. Miguel A. Guillén, Srta. Cindy Torres, magíster Óscar

Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Ocho votos.

EN CONTRA: Ninguno

**Por lo tanto, el Consejo Universitario ACUERDA una ampliación de agenda para conocer como punto 8 el dictamen CR-DIC- 03-19 sobre "Resolución 4 del VI Congreso: Cambios reglamentarios y estatutarios para la promoción de la investigación universitaria. Acuerdos 1 y 4."**

\*\*\*\*A las ocho horas y cuarenta minutos, ingresa en la sala de Sesiones la Dr. Yamileth González.\*\*\*\*

### ARTÍCULO 2

#### Informes de Dirección

#### a) Pase a Comisiones Especiales de proyectos de ley.

- Ley del servicio veterinario oficial. *Coordina la magistra Margarita Meseguer Quesada.*
- Ley para el financiamiento de la unidad de capacitación, documentación y extensión de la Facultad de Ciencias Agroalimentarias de la U.C.R. *Coordina doctor Manuel Zeledón Grau.*
- Ley de Creación del Parque Nacional Cerros del Azhar. *Coordina la magistra Margarita Meseguer Q.*

#### b) Distinción institucional para funcionarios del Sector Administrativo.

Informa que la distinción institucional para funcionarios del Sector Administrativo es para la señora María de los Ángeles

Barrantes Dobles, asistente administrativa de la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información.

### c) Escuela de Salud Pública.

La profesora Mayra Cartín Brenes, de la Escuela de Salud Pública, envía el informe sobre su participación en el International Course on Genetic Epidemiology – Focus on Emerging Biostatistical and Bioinformatics Issues.

### d) Informe de miembros

EL SR. MIGUEL Á. GUILLÉN llama la atención en cuanto a la gobernabilidad y la respuesta que ha presentado el Gobierno a una serie de situaciones que sucedieron en la campaña pasada. Señala, por ejemplo, que el Presidente hizo mofa en la conferencia de prensa, cuando se le preguntó si él respondería por las responsabilidades de cuentas bancarias fantasmas, desaparecidas u olvidadas; asimismo, hizo un comentario de que si Sadam Hussein o Bin Laden le hubieran dado un cheque, con gusto iría a la cárcel.

Considera que se engaña mucho a la población en campaña, se les dice que se está promoviendo una campaña ética, de altura moral, pero no es así. Le preocupa mucho esta situación, porque constantemente aparecen artículos en los principales medios de comunicación, donde se dice que el Presidente es un vacilón, un bonachón y muy buena gente, pero en términos de gobernabilidad y autoridad queda debiendo mucho. Por un lado, se tiene leyes que tratan de atacar el problema de la violencia doméstica, pero en los últimos 20 días ha habido una serie de suicidios, por lo que considera que no se están buscando las mejores soluciones a ese tipo de problemas. Cree que reflejo de esto es la falta de autoridad de algunos sectores, en especial el Gobierno, quien debe dar un ejemplo de corrección y manejo en los asuntos públicos, y en el manejo de

lo moral. Reafirma que el principal ejemplo de moralidad y ética debe ser el Presidente; así que si se les reclama a algunos estratos cordura, responsabilidad, respeto a los derechos de los demás, también se tendría que tener el doble de esa exigencia para quienes dirigen los destinos del país. Resalta que son temas de mucha trascendencia.

*\*\*\*\*A las ocho horas y cuarenta y cinco minutos, ingresa en la sala de sesiones la magistra Jollyanna Malavasi.\*\*\*\**

EL LIC. MARLON MORALES presenta un informe sobre el presupuesto extraordinario 6-2003, en referencia a un criterio que el plenario solicitó a la Contraloría Universitaria, que a la letra dice:

*“Para la distribución de los ingresos por concepto de intereses sobre inversiones en empresas públicas financieras, no se evidencia que la Administración haya establecido algún procedimiento para estos efectos.”*

Comenta que el Dr. Gabriel Macaya señaló en una oportunidad que el procedimiento para la distribución y la asignación del presupuesto existe. Fue a la Contraloría Universitaria para clarificar el asunto. La Contraloría Universitaria le indicó que existe el concepto de caja única, y que los intereses sobre inversiones en empresas públicas financieras pasan a ese fondo.

En cuanto a que no se evidencia por parte de la Administración que se haya establecido algún procedimiento para estos efectos, se refiere a un nuevo procedimiento; iniciativa que el Dr. Manuel Zeledón planteó a la Contraloría Universitaria –que deriva sobre el concepto de intereses sobre inversiones en empresas públicas financieras–, la cual establece tres opciones posibles que tendrían que ser objeto de estudio por parte del Consejo para resolverlo. La respuesta a la consulta del

Dr. Manuel Zeledón, la trasladó en junio pasado a la Rectoría, con el fin de obtener las consideraciones pertinentes.

Respecto al concepto de intereses sobre inversiones, señala que la situación actual es que existe un procedimiento vigente, el cual contempla en forma explícita el principio de que la Institución es una sola y la distribución de los recursos que se obtenga como parte de las operaciones se distribuyen de acuerdo con las prioridades institucionales que hayan determinado las autoridades, salvo los casos de aportes externos en cuyo convenio o contrato se haya establecido el reconocimiento de intereses por fondos ociosos. El concepto de caja única está fijado en las normas generales para la formulación y ejecución del presupuesto de la Universidad de Costa Rica, concretamente en la norma g) 3.2 que puntualiza:

*“Todos los ingresos de la Universidad, cualquiera que fuere su origen, deberán centralizarse en un fondo único. Las inversiones o disposiciones de fondos deberán realizarse en estricta conformidad con el presupuesto.”*

En ese sentido, existe un procedimiento para distribuir esos intereses sobre inversiones, o para hacer uso de lo recaudado a través de ese concepto. Lo otro, son posibles opciones alternativas al procedimiento vigente: una sería que esos intereses fueran distribuidos a las unidades generadoras; para eso existe un pronunciamiento de la Contraloría General de la República en la que en el oficio 4391-81, del 8 de julio de 1998, art. 1, el punto c):

*“que las ventajas económicas que se obtengan, sean debidamente presupuestadas y pasen a engrosar el mismo rubro presupuestario de donde se han tomado los recursos invertidos. Tal y como se afirmó la inversión se haga obligadamente en una entidad de carácter estatal”.*

La Contraloría Universitaria se dio a la tarea de ver si la Contraloría General había modificado ese pronunciamiento, pero aún mantiene su vigencia y les hará llegar una copia de la circular 5.126, actualizada con la 8.270 del 17 de agosto de 2000, en la cual se incluye, entre otros puntos, una reiteración de lo anteriormente señalado respecto a las inversiones transitorias. Da lectura al punto h):

*“Los intereses que general tales inversiones deben incorporarse al presupuesto y aplicarse a los mismos fines que tienen los recursos que le dieron origen.”*

Señala que esta es una posible opción que habría que estudiar, es decir, que se le retribuya directamente a las unidades generadoras. La tercera opción es un reconocimiento más general mediante el establecimiento de determinado porcentaje a favor de cada programa o proyecto para lo cual deben considerarse algunos parámetros específicos.

Puede ser que la totalidad de los intereses sea trasladado al fondo de desarrollo institucional, pues ya existe un mecanismo de distribución. Lo otro que no sea el 100 por ciento, sino que del 100 por ciento de los intereses generados por las inversiones transitorias se le reste el 20 por ciento y el 80 por ciento se distribuya entre las unidades generadoras; pero es un asunto que habría que discutir.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ considera que lo que habría que determinar con más claridad es si se requiere una definición del Consejo Universitario, para comenzar a elaborarlo y discutirlo en la Comisión que corresponda.

Le indica al Lic. Marlon Morales que le presente una propuesta-borrador para hacer el pase correspondiente.

EL LIC. MARLON MORALES señala que esperará la respuesta de la Rectoría

sobre el tema, y además lo trabajará con el Dr. Manuel Zeledón, en vista de que él presentó esa iniciativa.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ le solicita que no le traslade la información para procesarla, sino que se la entreguen procesada para que el punto esté más claro.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA se refiere al tema de las inversiones. Señala que hay dos tipos de inversiones: inversiones transitorias e inversiones permanentes. En los estados financieros o el balance general al 31 de diciembre, en el 2001 hubo inversiones transitorias por cuatro mil veinticinco ochocientos cuarenta y dos millones de colones; en el año 2002, seis mil ochocientos sesenta y seis millones de colones –casi una diferencia de dos mil millones en inversiones transitorias–; y en inversiones permanentes hubo seis mil quinientos veintiuno en el 2002; en el 2001 de quince mil cincuenta y siete millones –se da una diferencia de casi mil millones de colones–. En torno a este asunto, manifiesta su preocupación en cuanto a inversiones transitorias se refiere.

Recuerda que en una oportunidad comentó un escándalo público respecto a las inversiones transitorias en el PANI. El Gobierno de la República había depositado alrededor del 23 de diciembre, y por salir de vacaciones se justificaba que se invirtiera ese depósito. El problema está en que si esto se apareja con los superávits que ha venido mostrando la Universidad, sí es muy preocupante.

Se refiere a una pregunta hecha por el Dr. Víctor Sánchez al Dr. Villasuso, cuando hablaban del ICE –institución autónoma, pero que debe generar sus propios ingresos a los efectos de inversión–. La pregunta concreta del Dr. Sánchez fue que si era conveniente que el ICE tuviera excedentes. La misma historia se podía pensar de si es conveniente que la Universidad de Costa Rica tenga superávit; su criterio particular y de acuerdo con la información que tiene, es

que no, porque es una institución pública. En este caso, las inversiones transitorias tienen valor significativo. Le parece que debe verse de otra manera. ¿Qué acciones se van a tomar? Considerando lo siguiente: si el presupuesto es una proyección de ingresos y gastos, si el presupuesto tiene claramente definido en términos de programación una serie de proyectos, y estos proyectos como tal no se ejecutan, eso significa que se ha dejado de hacer algo, significa que al no existir el gasto como tal, la Oficina de Administración Financiera tiene la oportunidad de tomar ese dinero ocioso e invertirlo, pero el trasfondo del asunto es que el dinero, al no gastarse, se produce un problema de ejecución presupuestaria, está existiendo un problema incongruente de lo programado *versus* lo ejecutado. Considera que este es un problema muy serio en los albores del FEES, porque si se ven las inversiones transitorias esto es muy significativo y se ve cómo ha venido creciendo. Si a esto se le agregan los intereses, estos serán mayores.

Aquí emerge una gran duda en cuanto al procedimiento que comentaba la Contraloría: ¿cuál debería ser el mecanismo para distribuir o redistribuir esos recursos obtenidos a raíz de las inversiones transitorias en términos de intereses? Este es un aspecto que le preocupa mucho. Comenta que le había planteado al Contralor de la Universidad una posible reunión, invitó al Lic. Marlon Morales y al Sr. Miguel Á. Guillén, con el fin de ver aspectos propositivos, posibles acciones o recomendaciones a la Administración activa, sin que se malinterprete lo que se ha venido diciendo de que coadministran; al contrario, considera que es la obligación del Consejo fiscalizar este tipo de situaciones y hacer propuestas.

En esa primera reunión estuvieron analizando las repercusiones que podía traer consigo este tipo de inversiones. Diría que algunos de los auditores coincidían con él sobre este asunto. Si a eso le agregan lo que ha manifestado el Dr. Manuel Zeledón,

en cuanto a que las unidades ejecutoras pretenden que los resultados por concepto de intereses se lleven a cabo, en términos de que se devuelvan esos intereses, eso se debe analizar muy bien y con mucho cuidado. Recuerda cuando la Dra. Yamileth González expuso sobre FUNDEVI y se preguntaban qué pasaría si a FUNDEVI se le pide que devuelva los intereses por concepto de las inversiones transitorias que lleva a cabo en cada uno de los proyectos, lo que desfinanciaría la Fundación. Este es otro aspecto que el Consejo Universitario debe analizar a la luz de distintos escenarios.

Destaca que la caja única es un gran fondo que permite solucionar problemas de liquidez o escasez de presupuesto; es decir, es una verdadera fuente de ingresos para poder subsanar algunos problemas que ocurran dentro de la Institución.

Señala que, el día de ayer, llegó al Consejo el informe de los auditores externos, el cual debe leerse con mucho detenimiento para ver si ellos entran a decir algunas cosas sobre la situación financiera de la institución.

Espera que la señora Directora invite en algún momento a los funcionarios del Despacho Lara para que les informe con detalle, y que ellos puedan hacer las preguntas respectivas, y así tener una dimensión de la situación financiera de la Institución para que a la hora de aprobar el presupuesto de la Institución se tenga claro el panorama. Recuerda que en otra oportunidad se hizo una dinámica similar entre los miembros del plenario con el mismo despacho; hicieron preguntas muy interesantes respecto a la Junta de Ahorro y Préstamo, y sobre su situación financiera.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ considera que después de lo expresado por el M.Sc. Óscar Mena, se necesita algo menos puntual; esto es, hacer un análisis más global de esta temática. Lo analizará con detenimiento para elaborar el pase

correspondiente, con el fin de que eso se traduzca en una directriz de orden político.

Está de acuerdo con invitar a los funcionarios del Despacho, porque fue enriquecedor la actividad a la que se refirió el M.Sc. Óscar Mena; fue toda una lección de administración financiera y de economía. Puntualiza que el tema del presupuesto siempre ha sido un tema álgido y complejo.

EL DR. MANUEL ZELEDÓN aclara que esta iniciativa no surgió de las unidades generadoras, sino que salió de él, con el fin de beneficiar a todas las unidades generadoras. Señala que no lo hace para aclarar la autoría de la iniciativa, sino para que no se malinterprete que es un interés de parte de las unidades generadoras de que le devuelvan dinero.

### ARTÍCULO 3

**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: *Oldemar Vargas Gutiérrez y Julio Mata Segreda.***

LA MAGISTRA JOLLYANNA MALAVASI expone las solicitudes de apoyo financiero.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ somete a votación la ratificación de las solicitudes de apoyo financiero, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, el Dr. Claudio Soto, Sr. Miguel A. Guillén, Srta. Cindy Torres, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel

Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dra.  
Yamileth González y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Diez 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
Vargas Gutiérrez, Oldemar  Centro de Investigaciones Agronómicas	Profesional 1	Manitoba, Canadá	17 de agosto al 01 setiembre	<i>Programa de Intercambio Costa Rica Canadá</i>  <i>Adquirirá conocimiento en técnicas de mantenimiento, uso y optimización del desempeño de equipo para análisis de suelos y foliares</i>  <i>Además, participará en la Reunión Anual de la Sociedad Canadiense de la Ciencia del Suelo y del Instituto de Agricultura de Cana dá (Montreal)</i>	\$500 Complemento de viáticos	\$1000 Pasaje Costa Rica Canadá (COSTACAN)  \$1750 Viáticos Aporte personal
Mata Segreda, Julio F.  Escuela de Química	Catedrático	Florianópolis, Brasil	21 al 26 de setiembre	6a. Conferencia Latinoamericana de Físicoquímica Orgánica  <i>Presentará la ponencia: Transition-State Virtual Acidity in the Hydrolysis of Esters</i>	\$500 Viáticos	\$1 207 Pasaje MICIT (1)  \$200 Inscripción CLAFQO (2)  \$600 Complemento de viáticos FUNDEVI N.º 244

### ACUERDO FIRME

(1) Ministerio de Ciencia y Tecnología.

(2) Comisión Latinoamericana de Físicoquímica Orgánica.

## ARTÍCULO 4

**El Consejo Universitario conoce el dictamen CE-DIC-03-27 presentado por la Comisión Especial sobre “Colocación de una placa de agradecimiento a las dos instituciones que le donaron a la Universidad de Costa Rica la propiedad que hoy conforma el Jardín Botánico Lankester”.**

EL DR. CLAUDIO SOTO da lectura al dictamen, que a la letra dice:

### “ANTECEDENTES

1. Los artículos 7 y 10 del *Reglamento para conferir honores y distinciones* dicen lo siguiente:

**Artículo 7.** *La colocación de placas o monumentos en los edificios universitarios será autorizada solamente por el Consejo Universitario en aquellos casos en que existan motivos especiales para otorgar tal tipo de reconocimiento (...)*

**Artículo 10.** *Para acordar lo indicado en los artículos anteriores, el Consejo Universitario integrará una Comisión con tres de sus miembros, para que estudien e informen sobre la solicitud ampliamente razonada de la Asamblea de Facultad o Escuela, o del Consejo Asesor de la Vicerrectoría que desea rendir el homenaje.*

2. El Consejo Científico del Jardín Botánico Lankester, en sesión del 5 de mayo de 2003, propone colocar en el edificio principal del Jardín Botánico Lankester una placa de agradecimiento a sus donadores.
3. El magister Jorge Warner, Director del Jardín Botánico Lankester, eleva la solicitud al Consejo Universitario (JBL-380-2003 del 25 de junio de 2003).
4. La Dirección del Consejo Universitario integra una Comisión Especial conformada por el Dr. Claudio Soto Vargas, quien la coordina, la M.Sc. Margarita Meseguer Quesada y el Dr. Víctor Sánchez Corrales, con el fin de que analicen la solicitud del magister Jorge Warner (pase CU-P-03-07-089 del 14 de julio de 2003).

### ANÁLISIS

En el mes de julio de 1971, la dirección del Departamento de Biología, con la aprobación de este

Departamento y del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias y Letras, presentó un proyecto de gran importancia para el país y para la Institución, mediante el cual la Universidad de Costa Rica podía adquirir la finca San Silvestre, verdadero jardín botánico de proyección internacional.

La finca San Silvestre, situada en las Cónccavas, Paraíso, perteneció durante los últimos veinte años al Sr. Carlos H. Lankester, quien se propuso reunir allí árboles y arbustos en peligro total de extinción en esa área. Además, el Sr. Lankester ocupó parte del terreno para mantener una colección de orquídeas, aráceas y bromeliáceas centroamericanas. También, la finca cuenta con especies extranjeras de gran valor ornamental. Los sucesores del señor Lankester pensaron en la posibilidad de que la Universidad de Costa Rica adquiriera esta propiedad, situación imposible para la Universidad, por no contar con los recursos económicos necesarios para realizar la compra.

Por su parte, la Universidad de Costa Rica realizó varias gestiones para rescatar el jardín del Sr. Carlos Lankester, lo cual pudo llevarse a cabo gracias a la American Orchid Society (EE. UU.) y la Stanley Smith Trust Foundation (Reino Unido), quienes donaron la propiedad a esta Institución.

Por lo anterior, el Consejo Científico del Jardín Botánico Lankester, en el punto 5 de la sesión del 5 de mayo de 2003, acuerda solicitar al Consejo Universitario su autorización para colocar una placa que pretenda dejar testimonio del agradecimiento de la Universidad de Costa Rica a ambos donadores. El texto propuesto para dicha insignia es el siguiente:

LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

**AGRADECE**

A LA AMERICAN ORCHID SOCIETY  
(EE. UU.)

Y A LA STANLEY SMITH TRUST FOUNDATION  
(REINO UNIDO)

LA DONACIÓN, EL 2 DE MARZO DE 1973,  
DEL FÉRTIL JARDÍN  
SOBRE EL CUAL SE EDIFICÓ EL

**JARDÍN BOTÁNICO LANKESTER**

De conformidad con lo que establece el *Reglamento para conferir honores y distinciones* de la Universidad de Costa Rica, la Dirección del Consejo Universitario conforma una comisión especial con tres de sus miembros para que analice esta solicitud y emita un criterio sobre el asunto.

Respecto a lo anterior, esta comisión considera importante reconocer el gesto de ambas instituciones donantes y una forma de hacerlo es mediante la colocación de la placa de agradecimiento, tal y como lo plantea el Jardín Botánico Lankester.

Por lo tanto, la comisión especial nombrada por el Consejo Universitario presenta al Plenario la siguiente propuesta de acuerdo.

## PROPUESTA DE ACUERDO

### CONSIDERANDO QUE

1. El rescate del jardín del Sr. Carlos Lankester pudo llevarse a cabo gracias a la American Orchid Society (EE. UU.) y a la Stanley Smith Trust Foundation (Reino Unido), instituciones que donaron la propiedad a la Universidad de Costa Rica.
2. El Consejo Científico del Jardín Botánico Lankester, en el punto 5 de la sesión del 5 de mayo de 2003, acuerda solicitar al Consejo Universitario su autorización para colocar una placa que pretenda dejar testimonio del agradecimiento de la Universidad de Costa Rica a ambos donadores (solicitud mediante oficio JBL-380-2003 del 25 de junio de 2003).
3. La Dirección del Consejo Universitario conformó, con tres de sus miembros, una comisión especial encargada de estudiar y dictaminar acerca de la solicitud del Jardín Botánico Lankester (CU-P-03-07-089 del 14 de julio de 2003).
4. Los artículos 7 y 10 del *Reglamento para conferir honores y distinciones* dicen lo siguiente:

**Artículo 7.** *La colocación de placas o monumentos en los edificios universitarios será autorizada solamente por el Consejo Universitario en aquellos casos en que existan motivos especiales para otorgar tal tipo de reconocimiento (...)*

**Artículo 10.** *Para acordar lo indicado en los artículos anteriores, el Consejo Universitario integrará una Comisión con tres de sus miembros, para que estudien e informen sobre la solicitud ampliamente razonada de la Asamblea de Facultad o Escuela, o del Consejo Asesor de la Vicerrectoría que desea rendir el homenaje.*

## ACUERDA

1. Autorizar al Jardín Botánico Lankester la colocación de una placa de agradecimiento a las dos instituciones que donaron a la Universidad de Costa Rica la propiedad que hoy conforma este jardín. El texto de dicha placa se leerá de la siguiente manera:

LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

### AGRADECE

A LA AMERICAN ORCHID SOCIETY  
(EE. UU.)

Y A LA STANLEY SMITH TRUST FOUNDATION  
(REINO UNIDO)

LA DONACIÓN, EL 2 DE MARZO DE 1973,  
DEL FÉRTIL JARDÍN  
SOBRE EL CUAL SE EDIFICÓ EL

### JARDÍN BOTÁNICO LANKESTER

2. Solicitar a la Administración que proceda de acuerdo con el artículo 11 del *Reglamento para conferir honores y distinciones*.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ somete a discusión el dictamen.

EL LIC. MARLON MORALES se refiere a lo expuesto por el artículo 10, que indica “*Las solicitudes para que se estudien deben ser ampliamente razonadas en una asamblea de Facultad, Escuela o Consejo Asesor de la Vicerrectoría que desea rendirle homenaje*”. En este caso, es el Consejo Científico del Jardín Botánico el que lo eleva al Consejo; pregunta si eso es correcto o si tiene que ser trasladado a través de la Vicerrectoría de Investigación. Entiende que el Jardín está destacado en la Vicerrectoría de Investigación.

Segundo, señala que el acuerdo 2 se refiere al artículo 11, pero los que están citados en el dictamen son los artículos 7 y 10; por lo que desea que le aclaren el artículo 11.

EL DR. CLAUDIO SOTO, en cuanto a la primera duda, responde que sí tuvieron esa observación, pero consideraron que el espíritu del reglamento se asimila al Consejo Asesor o Consejo Científico correspondiente. En este sentido, desea que la Dra. Yamileth González les aclare si hay algún problema al respecto. En cuanto al artículo 11, especifica que este artículo se refiere a la ejecución que la Administración realiza. Da lectura al artículo 11, que a la letra dice:

*“El Consejo de Rectoría designará y nombrará el funcionamiento de una comisión especial de honores y distinciones que determinará las normas en cuanto a forma, tamaño, ubicación, tipo de inscripción, placas, monumentos que haya acordado el Consejo.”*

Agrega que el artículo 11 faculta al Consejo de Rectoría para que haya una comisión permanente que revisa el formato.

EL LIC. MARLON MORALES sugiere que en el considerando 4) se señale el artículo 11, puesto que en el acuerdo se menciona.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA considera la iniciativa muy buena, toda vez que este Jardín es un patrimonio nacional, además de la trascendencia que ha tenido a escala nacional e internacional.

EL DR. MANUEL ZELEDÓN sugiere que para ser rigurosos convendría que se devuelva el proceso al Jardín para que haga la solicitud correspondiente a la Vicerrectoría de Investigación. Aclara que es un asunto solo de trámite, no cambiaría la decisión; pero si no se hace así, el Consejo estaría estableciendo un precedente de que se pueden saltar el Reglamento existente.

Por otra parte, señala que en el texto se habla de que se agradece la donación del Jardín sobre el que “se edificó el Jardín Botánico”. Indica que la palabra “edificó” da la impresión de que la parte más importante

del Jardín Botánico Lankester son las edificaciones; cuando en el Jardín estas son casi inexistentes. Considera que si se devuelve daría la oportunidad para que revisen ese término en el texto.

EL LIC. MARLON MORALES considera que se debe buscar un verbo de permanencia. Sugiere “se desarrolla”. Esto le da la vigencia dinámica y de vida que refleja un jardín, pues en el caso del Jardín Lankester no solo se debe ver en términos de la belleza, sino, también, en investigación, acción social y docencia.

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ desea que se valore si es conveniente devolverlo. Solicita la opinión de la Dra. Yamileth González.

LA DRA. YAMILETH GONZÁLEZ considera que es un asunto de forma. Agrega que los centros y los institutos, según la reforma que se hizo en el Estatuto Orgánico hace año y medio, adquirieron la condición de unidad académica; pero cuando esta condición se estableció solo se pensaba en escuelas, facultades o los consejos de las vicerrectorías; pero en este momento tienen una condición de unidad académica.

LA MAGISTRA MARGARITA MESEGUER adelanta que para este semestre, dentro de las cuatro visitas que harán, está contemplado el Jardín Lankester . Sugiere que se haga coincidir la visita con la placa.

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

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

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, el Dr. Claudio Soto, Sr. Miguel A.

Guillén, Srta. Cindy Torres, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dra. Yamileth González y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Diez votos.

EN CONTRA: Ninguno

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

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, el Dr. Claudio Soto, Sr. Miguel A. Guillén, Srta. Cindy Torres, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dra. Yamileth González y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Diez votos.

EN CONTRA: Ninguno

Por lo tanto, el Consejo Universitario, **CONSIDERANDO QUE:**

1. El rescate del jardín del Sr. Carlos Lankester pudo llevarse a cabo gracias a la American Orchid Society (EE. UU.) y a la Stanley Smith Trust Foundation (Reino Unido), instituciones que donaron la propiedad a la Universidad de Costa Rica.
2. El Consejo Científico del Jardín Botánico Lankester, en el punto 5 de la sesión del 5 de mayo de 2003, acuerda solicitar al Consejo Universitario su autorización para colocar una placa que pretenda dejar testimonio del agradecimiento de la Universidad de Costa Rica a ambos donadores (solicitud mediante oficio JBL-380-2003 del 25 de junio de 2003).

3. La Dirección del Consejo Universitario conformó, con tres de sus miembros, una comisión especial encargada de estudiar y dictaminar acerca de la solicitud del Jardín Botánico Lankester (CU-P-03-07-089 del 14 de julio de 2003).

4. Los artículos 7, 10 y 11 del *Reglamento para conferir honores y distinciones* dicen lo siguiente:

**Artículo 7. La colocación de placas o monumentos en los edificios universitarios será autorizada solamente por el Consejo Universitario en aquellos casos en que existan motivos especiales para otorgar tal tipo de reconocimiento (...)**

**Artículo 10. Para acordar lo indicado en los artículos anteriores, el Consejo Universitario integrará una Comisión con tres de sus miembros, para que estudien e informen sobre la solicitud ampliamente razonada de la Asamblea de Facultad o Escuela, o del Consejo Asesor de la Vicerrectoría que desea rendir el homenaje.**

**Artículo 11. El Consejo de Rectoría designará y nombrará el funcionamiento de una Comisión Especial de Honores Distinciones que determinará las normas en cuanto a la forma, tamaño, ubicación y tipos de inscripción, placas o monumentos, que hayan sido acordados por el Consejo Universitario.**

**ACUERDA**

1. Autorizar al Jardín Botánico Lankester la colocación de una placa de agradecimiento a los dos

**instituciones que donaron a la Universidad de Costa Rica la propiedad que hoy conforma este jardín. El texto de dicha placa se leerá de la siguiente manera:**

**LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**

**AGRADECE**

**A LA AMERICAN ORCHID SOCIETY  
(EE. UU.)**

**Y A LA STANLEY SMITH TRUST  
FOUNDATION  
(REINO UNIDO)**

**LA DONACIÓN, EL 2 DE MARZO DE  
1973,  
DEL FÉRTIL JARDÍN  
EN EL CUAL SE DESARROLLA EL**

**JARDÍN BOTÁNICO LANKESTER**

- 2. Solicitar a la Administración que proceda de acuerdo con el artículo 11 del Reglamento para conferir honores y distinciones.**

**ACUERDO FIRME.**

### **ARTÍCULO 5**

**El Consejo Universitario conoce el dictamen CE-DIC-03-28 presentado por la Comisión Especial sobre “Creación del programa para el desarrollo de la gestión académica universitaria”.**

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ da lectura al dictamen, que a la letra dice:

#### **I – ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

- El Consejo Universitario, en la sesión 4656, artículo 6, celebrada el 20 de agosto de 2001, conoció la propuesta de la Dra. Olimpia López Avendaño, con

el propósito de integrar una Comisión Especial “que analice la creación de un sistema de formación continua que permita incrementar en un mediano plazo, la capacidad de gestión de las autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica”, por lo cual este Órgano Colegiado acordó:

*(...) integrar una Comisión Especial con el fin de que analice la creación de un sistema de formación continua que permita incrementar en un mediano plazo, la capacidad de gestión de las autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica.*

- Inicialmente, la Comisión fue conformada por el magíster Francisco Romero, de la Vicerrectoría de Docencia; magíster Víctor Hernández Cerdas, profesor de la Escuela de Administración Pública; Dr. Óscar Rocha Núñez, profesor de la Escuela de Biología; Dr. Edgar Roy Ramírez, profesor de la Escuela de Filosofía. Se contó con la asesoría de la Oficina Jurídica, la Oficina de Planificación Universitaria y la Contraloría Universitaria. El Dr. Ramírez, por sus múltiples obligaciones académicas, tuvo que retirarse, y fue sustituido por el Dr. Arnoldo Mora. Por parte de las oficinas administrativas mencionadas, colaboraron el M.Sc. Adonay Arrieta, Licda. Micaelina Muñoz, y Lic. José Alberto Acuña.

- Esta Comisión se reunió en varias ocasiones para analizar este tema y para ello se recibieron a expertos en la materia como el Dr. Ferdinando Goñi, de la Dirección General del Servicio Civil, quien disertó sobre el diseño y la naturaleza de los procesos de capacitación en el marco de las competencias. La Licda. Ana Ligia Monge, Jefa de la Oficina de Personal de la Universidad de Costa Rica, quien aportó elementos sobre el diseño de perfiles por competencias y datos que ha recabado la Oficina de Personal tendentes a realizar tales diseños en la Institución. También participan representantes de la empresa Análisis Investigaciones Cualitativas, quienes expusieron los resultados de un diagnóstico realizado en la Universidad. Vale la pena destacar el aporte del Dr. Arnoldo Mora, quien enfatizó en aspectos éticos como fundamentales para orientar la vida universitaria y la formación de sus directivos. El Dr. Mora también destacó en la importancia de lograr un mayor acercamiento entre el sector administrativo de apoyo y los directivos académicos de la institución, pues desde su perspectiva, ese es un elemento fundamental para lograr que los procesos administrativos estén al servicio de la academia y no sean un fin en sí mismos. También se analizan documentos, resultados de investigación y artículos diversos.

## 2- NECESIDAD DE UNA ADECUADA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN MATERIA DE GESTIÓN ACADÉMICA EN LAS UNIVERSIDADES

### 2.1. LAS TENDENCIAS INTERNACIONALES

El fin de siglo enfrenta a las universidades con una serie de retos producto de las transformaciones del contexto internacional provocadas por el impacto del desarrollo científico tecnológico. Hoy, las sociedades se desarrollan con base en el conocimiento que posean. En ese marco, las universidades desempeñan un papel crucial en su aporte a la sociedad por tratarse de instituciones que, por su naturaleza, producen y transmiten conocimiento. Poder y saber se relacionan estrechamente, de ahí que la investigación derive en un factor estratégico para el desarrollo de las naciones y les posibilite una inserción positiva en la dinámica económica mundial. Al adquirir la ciencia este papel estratégico para el desarrollo nacional, se vuelve prioritaria una referencia a su desarrollo en el seno de las universidades. En nuestro caso, son las universidades del Estado las que producen el mayor porcentaje de investigación en el país y dentro de ellas, es la Universidad de Costa Rica el centro de mayor impacto de producción científica en Centroamérica.

Por otra parte, este importante reto conduce a la necesidad institucional de mantener e incrementar su contribución al desarrollo nacional, tanto en los aspectos ya señalados como en materia de formación de profesionales de alto nivel, capacidad de innovación y fortalecimiento del aporte social para el incremento de la aptitud crítica, dotación de posibilidades de desarrollo a los diversos sectores sociales, entre otros.

Lo anterior, aunado al desarrollo del conocimiento alcanzado en las ciencias de la administración y a los cuestionamientos relativos a las posibilidades de respuesta de estas instituciones en relación con la rapidez del cambio que se da en el contexto, induce a revisar aspectos de organización, estructuras organizativas y procesos de gestión requeridos para poder adelantarse a los cambios.

En esa línea de pensamiento, la UNESCO ha realizado una serie de foros para analizar la educación superior, de acuerdo con las nuevas tendencias y demandas. En estos, el tema de la gestión institucional se ha considerado prioritario, dado el incremento de la burocratización en las universidades. De ahí que en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción y Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior (UNESCO, 1998), en su artículo 13 indica:

Artículo 13. Reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior.

*a) La gestión y el financiamiento de la enseñanza superior exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, basadas en la cooperación establecida entre los establecimientos de enseñanza superior y los organismos nacionales de planificación y de coordinación a fin de garantizar una gestión debidamente racionalizada y una utilización sana de los recursos. Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. Los administradores de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente -mediante mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas.*

*b) Los establecimientos de enseñanza superior deben gozar de autonomía para manejar sus asuntos internos aunque dicha autonomía ha de ir acompañada por la obligación de presentar una contabilidad clara y transparente a las autoridades, al parlamento, a los educadores y a la sociedad en su conjunto.*

El objetivo último de la gestión debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional, asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad, y prestando servicios a la comunidad. Este objetivo requiere una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces. La función de dirección en la enseñanza superior constituye, por tanto, una responsabilidad social de primer orden y puede reforzarse de manera significativa a través del diálogo con todos los que participan en ella, y en particular con los profesores y los estudiantes.

Por otra parte, la investigación en materia de administración universitaria muestra como factor decisivo para el cambio, en busca de una calidad cada vez mayor, el papel que desempeñan quienes ocupan cargos de dirección en las organizaciones y su capacidad de establecer un perfil unificado y coherente e integral de decisiones y de diseñar las acciones sustantivas, de acuerdo con las ventajas del entorno, tomando en cuenta las debilidades y fortalezas de la unidad académica, así como los diversos sectores a los que se dirige el servicio que ofrecen. Ello implica para los directivos ejercer su capacidad de gestión; es decir, el manejo apropiado de variables tales como el conocimiento del entorno, capacidad para dirigir y planificar con visión de largo plazo, de organizar el trabajo académico en consonancia con esa visión y estimular al personal para obtener logros de alta calidad y evaluarlos oportunamente.

Es importante señalar que la investigación muestra la relevancia del trabajo de los directivos en los logros de las instituciones, puesto que se les visualiza como factores fundamentales para estimular procesos de cambio. Hoy, el tema del cambio se discute aunado al ejercicio del poder y del liderazgo. En relación con el tema, Martín-Moreno (1999) define tres momentos que, desde su perspectiva, han impregnado las prácticas directivas en instituciones de educación. La primera de ellas intentaba provocar el cambio ejerciendo el poder desde arriba, mediante un liderazgo centralizado. La segunda, como reacción al cuestionamiento de la posición anterior, desplaza el péndulo del poder al extremo opuesto. De esta forma, se intenta promover el cambio desde abajo mediante el ejercicio de un liderazgo participativo. La tercera visualiza el motor del cambio en las posibilidades de interpretación del contexto mediato e inmediato y la pertinencia de las respuestas desde la organización educativa a este, por ello se estimula el ejercicio del liderazgo con los otros, mediante amplia participación de los sujetos que integran ambos espacios.

Dado lo expuesto anteriormente el tema de la formación en materia de gestión académica y administrativa, por parte de quienes ocupan cargos de dirección, adquiere relevancia.

En el caso de las universidades estatales, quienes ocupan cargos de dirección pasan de las tareas académicas a estos puestos, sin contar con la formación y experiencia requerida. Investigaciones realizadas en la Universidad de Oregon muestran que las primeras experiencias con aspectos organizacionales y de gestión las viven los académicos cuando dirigen departamentos; así, cuando deben asumir mayores responsabilidades de naturaleza administrativa, se enfrentan con una insuficiencia formativa que les impide durante un tiempo ejercer las funciones en forma óptima.

Existe consenso en torno a que la necesidad de ofrecer respuestas más rápidas y oportunas hoy hace que esta situación deba superarse mediante procesos de formación continua que permitan contar con las destrezas y conocimientos en este campo en el momento de asumir los cargos de dirección universitaria.

De este modo, la UNESCO (1995, pág.33) señala en el documento de Política para el cambio y el desarrollo en la educación superior lo siguiente:

*“En este proceso tiene singular importancia la eliminación de los fallos en la dirección y gestión y conviene por tanto que la educación superior, tanto pública como privada, tenga en cuenta que las cuestiones de evaluación y calidad, y en particular las de habilitación de instituciones y programas, son elementos esenciales de un sistema abierto y responsable de dirección y gestión”.*

En la misma página agrega que *“Una de las claves de la mejora de la dirección de la gestión es la confianza en la capacidad de mando y la competencia administrativa de quienes ejecutan dichas actividades. Esto supone el perfeccionamiento de la selección y la evaluación, y también de mecanismos de formación y desarrollo adecuados en los niveles, tanto del sistema general como del centro o del departamento. Requiere también el fomento de las investigaciones sobre la educación superior, en las que deberá versar una importante ‘base de conocimientos para la elaboración de políticas’.*

Como se observa en la posición de la UNESCO, la formación específica para ocupar cargos de dirección universitaria resulta prioritaria en el momento actual.

## 2.2. LAS EXPERIENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

### -LA INDUCCIÓN DESDE LA VICERRECTORÍA DE DOCENCIA:

En el caso de la Universidad de Costa Rica, el tema se ha discutido en forma esporádica y la institución ha sido sede de encuentros en que se ha debatido sobre a la temática de la administración universitaria. Por otra parte, un pequeño grupo de funcionarios ha participado del curso para la formación en gestión universitaria que ofrece el organismo canadiense IGLU.

Producto de estas experiencias y del estudio del tema es que se crea la Maestría en Administración Universitaria en 1994, la que desarrolla en la actualidad su cuarta promoción. Es con la participación del director del Instituto de Educación Superior de América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC), como se sugiere la creación de una Cátedra UNESCO en Administración Universitaria, que pudiera contribuir a generar investigación, análisis y formación sobre el tema en Centroamérica. La Cátedra existe en la actualidad y se encuentra adscrita al IIMEC.

En el marco de estas corrientes de pensamiento, es como la Vicerrectoría de Docencia se involucra en una Red Alfa sobre el tema de formación en materia de gestión, conjuntamente con universidades europeas y latinoamericanas y así lleva a cabo un proceso que denominó de inducción, en el que los directores de Escuela y Decanos fueron sometidos a una serie de experiencias, conferencias y otras, en dos días, con un total de catorce horas y quince minutos. El objetivo de esta actividad, según la información brindada por la Vicerrectoría, fue “lograr mayor eficacia y eficiencia en la gestión académica a nivel institucional y de unidades académicas (...), proporcionar medios para analizar la realidad institucional en su estructura, política, estrategias,

normas y procedimientos en el contexto del mejoramiento en la gestión académica”.

Los temas tratados fueron diversos y escaso el tiempo dedicado a cada uno de ellos: Teoría del cambio organizacional (una hora y media); gestión financiera (dos horas); experiencias en la gestión de prevención del riesgo (cuarenta y cinco minutos); participación de la Oficina de Asuntos Internacionales (una hora y quince minutos); Exposición de la reestructuración del plan de estudio de Ingeniería Civil una hora y media, el programa de autoevaluación del Centro de Evaluación Académica (una hora y quince minutos); exposición sobre el SINAES (una hora); Proyecto de Reglamento de Régimen Académico Estudiantil (una hora y quince minutos); un trabajo de grupos para determinar la percepción de los participantes sobre la organización institucional una hora y media, la percepción de la Vicerrectoría de Docencia sobre problemas institucionales, una hora y quince minutos y un análisis de desempeño institucional con la participación de la Oficina de Planificación, (una hora y quince minutos).

#### -LA INDUCCIÓN EN EL CONSEJO UNIVERSITARIO

*Otra experiencia que vale la pena destacar, es el proceso de inducción que reciben los miembros del Consejo Universitario antes de iniciar funciones, en el que se les ubica sobre las características de sus nuevas funciones, las definiciones estatutarias sobre el cargo y los apoyos institucionales con que cuentan para realizarlos.*

#### -DISEÑOS CURRICULARES E INVESTIGACIONES EN UNIDADES ACADÉMICAS:

Otro antecedente importante lo constituyen las acciones realizadas por la Maestría en Administración Universitaria y la Cátedra UNESCO de Administración Universitaria adscrita al IIMEC. Una primera acción realizada fue la elaboración de un diagnóstico en el que los directores de escuela y decanos expresan su opinión al responder una encuesta en materia de su formación en gestión. Este diagnóstico realizado por Funes y López (1998) ofrece la siguiente información:

-El directivo universitario está consciente de la necesidad de que se ejecute para ellos un programa institucional de formación o actualización en gestión.

-Los entrevistados tienen la convicción de que la capacitación en materia de gestión es determinante para alcanzar mayores niveles de desempeño y productividad en la Universidad

-Las áreas específicas en que expresan que se necesita capacitación son las siguientes: políticas para administrar, gestión, conocimientos formales en

administración, establecimiento de metas, sistema de recompensas por productividad, simplificación de procedimientos de trabajo y administración de personal.

Por otra parte, el 90,1 % expresó su deseo de participar en un programa de capacitación que involucre los temas ya señalados.

Otras investigaciones realizadas por Amador (1999) y Valverde (1999) evidencian la necesidad de formar en estos y otros campos a los directivos, con el objeto de incrementar la capacidad de gestión en el nivel de facultades y escuelas.

Producto de estas actividades de investigación, se diseñó un curso modular de nivel de posgrado para capacitar a los directivos académicos en materia de gestión. Se diseñaron cinco módulos como material que sustentaría el desarrollo del curso. Expresaron su interés de asistir a un primer módulo 6 académicos, tres de ellos de Sedes Regionales, quienes manifestaron la necesidad de contar con apoyo institucional e incentivos para dedicar parte de su recargado tiempo en este tipo de actividades que consideraron de urgencia para desarrollar el cargo en forma eficiente.

Otra actividad importante lo constituye el Curso Superior de Gestión y Liderazgo en Ciencias Administrativas ofrecido por la Escuela de Administración Pública, como actualización para personas con cargos de dirección en cualquier institución.

### 3- LA OPINIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN PROPONENTE

La Universidad de Costa Rica ha evolucionado de manera exponencial, como producto del avance académico que se ha dado en las últimas dos décadas: sin embargo los objetivos se han logrado a pesar de los escollos que se generan desde esas instancias. La complejidad para entablar comunicación entre la actividad académica, los directivos y las instancias de apoyo administrativo han burocratizado la estructura universitaria. Esta situación está en análisis continuo y se evidencia en diversas ponencias que se discuten en el V Congreso Universitario realizado en 1990.

La ausencia de una adecuada planificación institucional y el crecimiento burocrático, se hace presente en las instancias académicas y administrativas, en vista de que la comunicación y los procedimientos no son eficaces, esto genera que los cambios sean tardíos y poco efectivos.

El administrador universitario, Decano, Director de Sede, Escuela, Instituto o Centro, al asumir un cargo carece de conocimientos precisos en el manejo

administrativo de su Unidad Académica, por ser la administración universitaria tan compleja, por lo que algunos ex- directores consideran que para alcanzar un pleno conocimiento de sus funciones en este campo, requieren de al menos un año de experiencia como mínimo.

Aunque el director académico inicie sus funciones de manera optimista y con deseos de mejorar el funcionamiento de su unidad, se encuentra con procedimientos ya establecidos y presupuestos rígidos, lo que representa dificultades para los directivos que cuentan con poca formación en este campo lo que induce a errores de diversa naturaleza. Muchos de estos errores culminan en procesos legales, cada vez más comunes en la Institución, produciendo importantes erogaciones financieras cuando la Universidad pierde los juicios que se plantean en su contra.

El docente que asume el cargo de una dirección, lleva consigo sacrificios importantes, como tener que postergar proyectos personales, de docencia, investigación y acción social, dado que la administración consume más de un tiempo completo. Esta labor genera un desgaste emocional y para algunos casos significa incluso una disminución en su salario.

La Universidad debe replantearse el cambio estructural como una realidad, por lo que las autoridades deben establecer las políticas y planes estratégicos acordes con ese cambio estructural. Independientemente del VI Congreso y de una revisión de la organización universitaria, deben procurarse mecanismos para que el administrador universitario conozca las herramientas institucionales que le son de utilidad para una adecuada gestión.

El administrador debe ser cada día más consciente de la responsabilidad que asume, y de las consecuencias de los actos que ordena ejecutar, dado que las decisiones tomadas pueden conducir a dar respuestas ante los Tribunales. Otro punto importante que se debe tomar en cuenta en el programa que se debe proponer, es el que se proporcione al administrador las herramientas necesarias y suficientes para que puedan tomar decisiones y cumplir con las responsabilidades del cargo, en concordancia con los marcos legales vigentes.

Es fundamental lo que afirma el Dr. Arnoldo Mora, en lo que se refiere a la mística, en el sentido de que los directivos deben incentivar los cuerpos docentes y administrativos de la Institución. Al respecto el Doctor Mora indica lo siguiente:

*“(...) la mística es algo más que los aspectos de rendimiento cuantificable; la mística no se puede cuantificar, no existe método, no existe un kilogramo de mística. Por eso, las reformas administrativas sólo*

*tienen sentido en función de un espíritu que anima a la Universidad, porque de no ser así esas reformas serían burocracia más, burocracia menos.”*

Se considera que estamos en el momento propicio, para realizar los cambios que se ameritan, dado que existe conciencia de la necesidad de esta formación y debe aprovecharse la coyuntura para realizar reformas y programas que permitan una gestión mejor y más adecuada a las autoridades.

#### 4- INVESTIGACIÓN DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

En octubre de 2001, la Jefatura de la Oficina de Personal apoyada por la Vicerrectoría de Administración, en conjunto con la Comisión de Jefes Administrativos, contrata una investigación dirigida por la empresa Análisis e Investigaciones Cualitativas, con el objetivo de “conocer las actitudes y percepciones hacia la gestión del administrador universitario en general y específicamente del puesto de Jefe Administrativo, y determinar así las fortalezas y debilidades de estos puestos y las necesidades de capacitación.”

En este marco y como parte de los resultados, los conocimientos básicos para el puesto que el administrador universitario debería conocer en una capacitación. Lo importante es que es producto de sus propias observaciones, así las cosas, los siguientes son los conocimientos que se consideraron básicos:

- *Rol del puesto y de los puestos que tiene a su cargo: para poder dirigir a los subalternos y no tener conflictos de mando.*
- *Procedimientos jurídicos: los necesarios para no cometer errores y generar problemas a la Universidad y personales: manejo de reglamentos y procedimientos, vías concretas, sindicatos, convención colectiva y consecuencias de errores en los documentos que firman.*
- *Administración financiera, universitaria y pública: planificación, presupuesto, compras, suministros, mecanismos de control y gerencia.*
- *Estructura universitaria y sus funcionarios: conocer la Universidad por medio de visitas a unidades, recintos, sedes y profesores, de tal manera que se logre un panorama amplio de la estructura y facilite la comunicación. Conocer a la gente hacia abajo en el nivel jerárquico y estar en contacto con esta. Asimilar el funcionamiento de las unidades coadyuvantes y las personas de contacto en estas, los servicios que*

- ofrecen y cómo se hace para utilizarlos.
- *Procedimientos universitarios y reglamentos: se refiere al engranaje del funcionamiento de la UCR, estatutos, reglamentos, normas, su interpretación y aplicación; tanto administrativas como académicas (reglamentos, concursos, cargas académicas, evaluación académica). Los reglamentos se deben entregar actualizados.*
  - *Principios y valores universitarios: conocer, introyectar y aplicar los principios de la UCR, "razón de ser", "ponerse la camiseta", dándole importancia a la academia como fin principal y haciéndolos parte de la cultura universitaria. Algunos consideran que esta es la misión de Recursos Humanos, "concienciar qué quiere la Universidad de ellos"*
  - *Relaciones humanas: fomentar el trato amable, la diplomacia, la capacidad de diálogo con los diferentes niveles (docentes, administrativos, estudiantes), "poder hacer comprender a los profesores". Esta labor de relaciones humanas es el 50% del desarrollo del puesto.*
  - *Liderazgo y manejo de personal: es necesario manejar problemas de juegos de poder, en los cuales no se sabe si ser autoritario o ceder, delegar.*
  - *Trabajo en equipo: integración para lograr los fines."*

#### 5- ASPECTOS COINCIDENTES EN LAS INVESTIGACIONES Y OPINIONES EXPRESADAS

La capacitación que se estructure debe ser impartida antes del inicio de la gestión en el puesto y presentar constantemente cursos de actualización; sin embargo, en la Institución no existe uniformidad en los nombramientos de elección, por lo que este aspecto debe ser considerado en el diseño de un proceso formativo de inducción y capacitación en este campo.

El programa debe contemplar un seguimiento que permita a los participantes asesorarse constantemente, con la ventaja de que en la etapa de inducción conocerá las instancias y las personas claves a quienes deben dirigirse para ver satisfechas sus necesidades. De esta manera, se estaría logrando una retroalimentación importante.

Debe verse el puesto de dirección académico-administrativo, como el de un ejecutivo que desarrolle, impulse e incentive proyectos de docencia, investigación y acción social, en su unidad académica,

de acuerdo con los fines estatutarios y las políticas institucionales, y en respuesta a las demandas del contexto, por lo que este cargo se constituye no solo en un reto personal sino un reto del conjunto de la unidad académica y de la Universidad. De ahí que una deficiente gestión administrativa provoca una dinámica institucional sin objetivos, con incertidumbre y con predominio de la improvisación.

El Programa que se proyecte debe definir, en primera instancia, con claridad el perfil del administrador universitario, el que debe incluir los conocimientos, destrezas y valores necesarios para cumplir en forma óptima con las funciones y tareas inherentes al cargo.

La estructura universitaria, las políticas, normativas y reglamentaciones, procedimientos y lineamientos, deben ser leídas a la luz de los elementos antes expuestos, por lo que su estudio formal encuentra amplia justificación, cuando los cargos son ocupados por académicos cuya área de especialización no incluye este tipo de formación específica.

El Administrador Universitario tiene una responsabilidad, más allá de las que establece el Estatuto Orgánico, y es que debe saber mantener un compromiso con el desarrollo social y rendir cuentas sobre su gestión a la sociedad, la que exige excelencia a la Universidad de Costa Rica excelencia. Por eso debe dotársele de los instrumentos y destrezas que le permitan el cumplimiento de esta delicada tarea.

#### **II-EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA**

##### 1- BASE CONCEPTUAL QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

###### 1.1.-LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

En el análisis de la situación estratégica de una organización es de gran importancia el estudio de los bienes intangibles con que esta cuenta, entendidos como aquellos que crean valor pero no se contabilizan.

Los bienes intangibles integran el capital intelectual, o inteligencia colectiva de una institución. Esta se forma a partir de la integración del conocimiento del individuo con la sabiduría acumulada por la organización y que se expresa en redes de relaciones, procedimientos y actividades propiciadas mediante una adecuada gestión del conocimiento, por parte de los directivos.

La gestión del conocimiento estimula el aprendizaje organizacional, con el objeto de utilizar las capacidades de sus integrantes y consolidar

paulatinamente el capital intelectual, de tal forma que se incremente la capacidad de resolver problemas, realizar tareas con mayores grados de calidad y cumplir la misión institucional.

De este modo, la gestión del conocimiento procura la creación de una cultura del aprendizaje a partir de una constante reflexión crítica que permita el enfrentamiento creativo del error, el intercambio y la cooperación entre sus miembros.

Así, se posibilita la consolidación de un conocimiento colectivo, construido por consenso y que se logra al compartir y cuestionar posiciones teóricas, información, formas de hacer y proceder, resultados positivos y negativos, producto de la práctica, habilidades y destrezas y perspectivas éticas que orientan la acción e inciden en los logros de las tareas sustantivas, inherentes a la esencia misma de la organización.

Lo anterior implica la definición de una estrategia de gestión del capital intelectual, en dos dimensiones:

- La primera, enfocada a la incorporación de una visión institucional que se adquiere mediante un proceso formativo reflexivo por parte del personal directivo, como responsables directos de la definición de rumbos y de los logros que se obtengan en la unidad académica.
- La segunda, en interrelación con la anterior, requiere del establecimiento de mecanismos de mejora continua globales que conduzcan a la formación de recursos críticos o activos estratégicos.

Cabe indicar que el valor de los recursos estratégicos depende de que su desarrollo se vincule con una estrategia previamente definida en la institución, de lo contrario el valor en cuanto a conocimiento, experiencia y habilidades que pueda tener el personal académico se anula paulatinamente o, bien, puede convertirse en un riesgo.

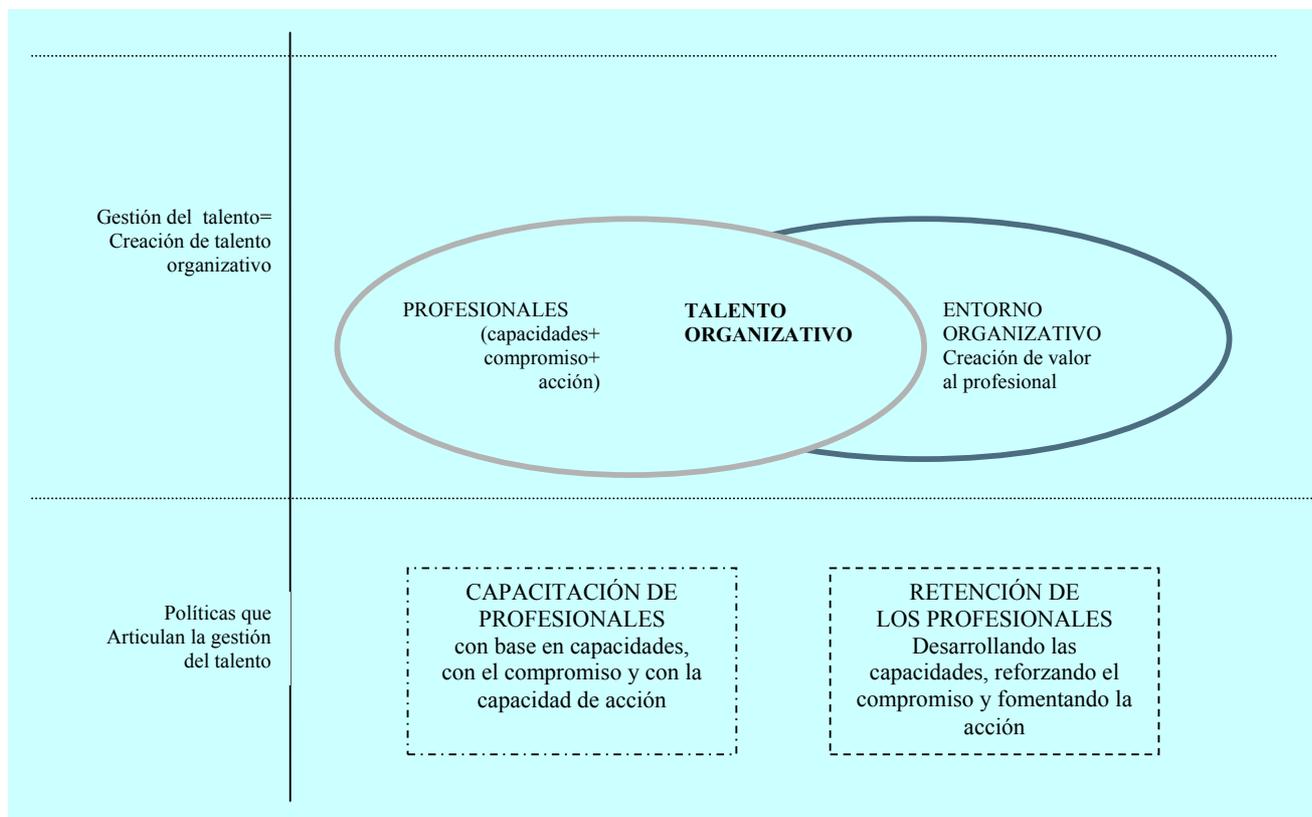
La estrategia relativa al desarrollo del capital intelectual requiere estimular el aprendizaje organizacional; es decir, la definición de mecanismos que conviertan el conocimiento de las personas en

conocimiento colectivo, lo que conduce a convertir la Institución en una organización inteligente, que aprende en forma continua, incorporando dentro de los mecanismos que se utilicen para ello, el análisis y aprovechamiento de los errores en que se incurra.

En las organizaciones denominadas inteligentes, las personas expanden continuamente su aptitud junto con otros, generan nuevos patrones de pensamiento y aprenden en conjunto. Como corolario, se está preparado para crear nuevas formas de enfrentar los problemas y obtener resultados positivos. De esta forma, se integran los talentos en torno a las funciones que son de competencia de la organización.

Sin embargo, cuando se desea iniciar un proceso de esta naturaleza, tienden a presentarse problemas importantes. Algunos de ellos son los siguientes: la especialización excesiva que desarrolla gran lealtad hacia la tarea que se ha realizado tradicionalmente. Olvido del propósito fundamental de la Institución. Culpar a otros de los problemas de la organización. Actitud reactiva y no proactiva. Desear controlar lo incontrolable. Creer que todo hecho tiene causas obvias que lo explican, conduciendo a visiones simplistas de los problemas. No darse cuenta de que el deterioro en una organización proviene más de procesos lentos y graduales, que de otros fuertes e imprevistos ("rana hervida"). Creer que se aprende con la experiencia menospreciando los mecanismos de comunicación y aprendizaje. No darse cuenta de que bajo presión los equipos se derrumban.

El principal factor de éxito en cualquier tipo de organización son las personas que laboran en ella; por lo que es necesario diseñar procesos que coadyuven al desarrollo constante del conocimiento y del talento; en otras palabras, gestionar el conocimiento. El talento organizativo se crea de dos maneras, mediante las políticas de captación del recurso humano, que permitan reclutar a profesionales con potencial y compromiso de acuerdo con lo que la organización espera y creando un entorno organizativo que cree valor al profesional y lo motive a aportar y a continuar en la institución. Es decir, se requieren políticas de desarrollo y retención del talento (véase diagrama N.º 1)



En el desarrollo del talento organizacional juega un papel fundamental el rol de los directivos. La investigación señala (Chinchilla, 1996, en Jericó 2001) que el poco desarrollo y la pérdida del talento se relaciona con el estilo de liderazgo de la jefatura, con los conflictos de valores, la falta de retos, una cultura organizacional muy politizada e inadecuados mecanismos de promoción del personal. El diagrama 2 muestra los factores que son necesarios considerar para estimular a las personas a determinar que pueden realizar el trabajo con altos niveles de logro, comprometerse con ello y lograrlo; todo ello constituye

el talento individual que a la vez coadyuva al talento de la institución como totalidad.

De ahí que un programa de formación de directivos en materia de gestión debe contemplar este aspecto como elemento central por analizarlo, dado que corresponderá al directivo liderar apropiadamente y crear un buen clima en los equipos de trabajo.

Diagrama 2. Factores que contribuyen al desarrollo del talento individual y organizativo



## 1.2-LA GESTIÓN ACADÉMICA

El trabajo de los directivos académicos en las universidades, tiene como objetivo fundamental obtener logros en materia de docencia, investigación y acción social, por tratarse de las funciones sustantivas de la Institución. Por su parte, los directivos administrativos deben tener como meta coadyuvar en el logro de las acciones sustantivas universitarias.

### 2-OBJETIVOS

-Propiciar el desarrollo de actividades formativas que conduzcan a los académicos con puestos de dirección a conceptualizar su rol en el marco de los principios y políticas institucionales, el desarrollo del conocimiento

y de los retos que le plantee el entorno nacional e internacional.

-Desarrollar destrezas, habilidades y valores que contribuyan a un desempeño de calidad en la gestión en los diversos niveles de la estructura universitaria.

-Posibilitar el desarrollo del potencial de liderazgo de los cuerpos directivos en la Institución.

-Contribuir a desarrollar el talento organizacional en la Universidad, mediante una apropiada gestión del conocimiento y por ende del recurso humano institucional.

-Diseñar actividades formativas y recursos didácticos pertinentes para la población que debe atender el

Programa de acuerdo con las competencias que demandan los cargos que deben asumir, los fundamentos pedagógicos del Programa y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

-Incorporar la evaluación concurrente como elemento fundamental para la retroalimentación de la actividad del Programa.

### 3- POBLACIÓN META

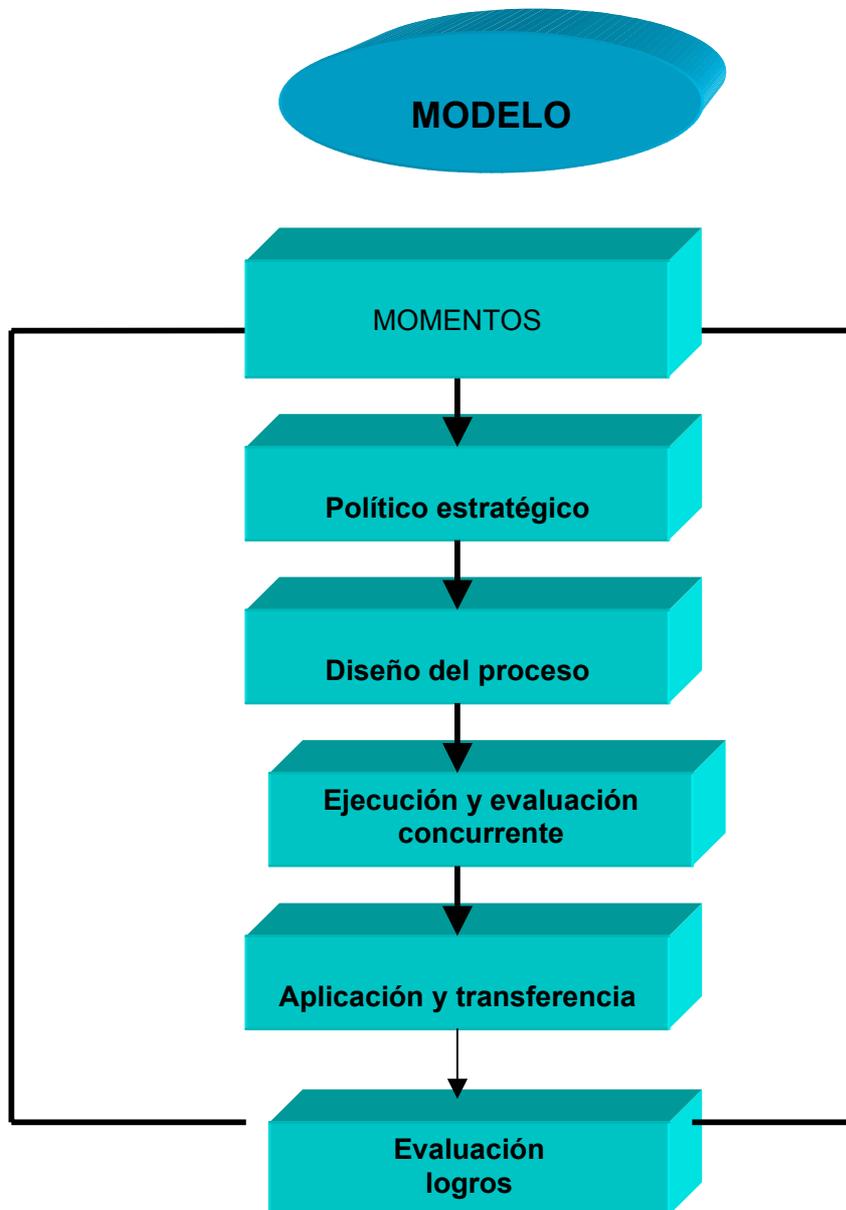
Este Programa está dirigido a las autoridades académicas de la Universidad, tales como Decanos, Directores de Escuela, de Institutos y Centros de

Investigación, Estaciones Experimentales, Sedes Regionales.

### 4- MODELO DEL PROGRAMA

#### 4.1. MOMENTO POLITICO ESTRATÉGICO

El diagrama 3 muestra las diversas etapas que constituye el modelo que fundamenta esta propuesta. En primera instancia se ubica el momento político estratégico de la capacitación o formación. En este se define cuál formación se requiere, para qué y en relación con cuál estrategia de cambio.



#### 4.2. DISEÑO O INGENIERÍA DEL PROCESO

El segundo momento es el del diseño o ingeniería del proceso formativo. En esta etapa se definen las áreas prioritarias en torno a las cuales van a girar las actividades educativas. Las competencias laborales, personales e institucionales que se requiere desarrollar y las actividades de enseñanza aprendizaje que se deben diseñar para lograrlo. Ello conduce a definir planes, programas y proyectos de formación continua o permanente. Se procurará integrar a lo largo del proceso, actividades presenciales en las que converjan los directivos de unidades académicas con asistentes administrativos y jefes de oficinas administrativas, con el objeto de crear conciencia de que la misión de los tres sectores es coadyuvar en la obtención de logros académicos de calidad.

#### 4.3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN CONCURRENTES

El tercer momento es la ejecución de las actividades diseñadas y la evaluación que le acompaña, de forma tal que se puedan perfeccionar según los resultados que se obtenga de los procesos evaluativos.

#### 4.4. TRANSFERENCIA DE LOS APRENDIZAJES Y SEGUIMIENTO

El cuarto momento lo constituye la aplicación y transferencia de los aprendizajes por parte de los participantes en los diversos puestos. Este es un momento de gran importancia porque requiere del seguimiento y apoyo necesario que permita verificar el impacto que se está teniendo en los diversos niveles de la Institución, producto de las acciones del Programa. Un bajo impacto debe conducir a replantearse las acciones desarrolladas, dado que estas deben verse reflejadas en logros concretos en las unidades académicas.

#### 4.5. EVALUACIÓN DE LOGROS Y RETROALIMENTACIÓN

El quinto momento, producto del seguimiento que se realiza en el cuarto momento, debe conducir a la evaluación global de los logros del Programa, la valoración de las etapas anteriores, y la introducción de las acciones de mejoramiento que se requieran y que permitan perfeccionarlo.

### 5- ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

El diagrama 4 muestra la organización del Programa, el que se describe a continuación:

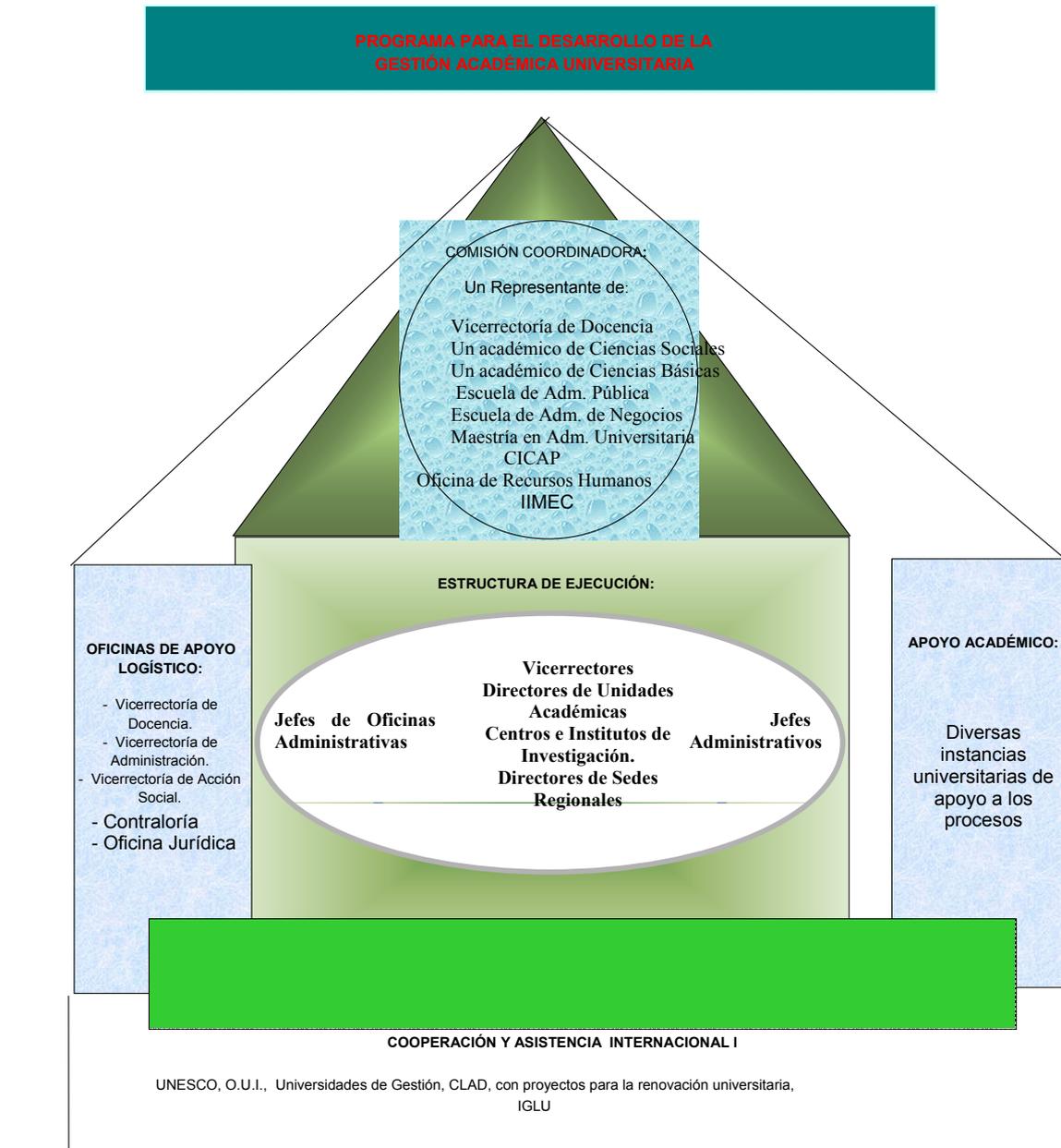
#### 5.1. ADSCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

El programa estará adscrito a la Vicerrectoría de Docencia por ser esta instancia la que ejerce la función de superior jerárquico de decanos, directores de Escuela y de Institutos de Investigación. Sin

embargo, ello no implica la no participación activa de las Vicerrectorías de Investigación, Acción Social y de Administración, por el contrario, el Programa deberá planificar su trabajo en interrelación estrecha con ellas.

#### 5.2. COMISIÓN COORDINADORA:

El Programa estará administrado por una Comisión Coordinadora. Su función es planificar y lograr que se ejecuten y evalúen las actividades de capacitación que competen al Programa de formación continua en gestión y liderazgo universitario.



## 5.2. COMISIÓN COORDINADORA

La Comisión estará integrada por un representante de las siguientes unidades académicas, designados para tal efecto por periodos de dos años, pudiendo ser redesignados en forma continua. Las unidades académicas asignarán una carga académica acorde con las responsabilidades que se establezcan en la programación anual para que estos docentes puedan realizar los aportes requeridos en la Comisión. Estas unidades académicas son:

- La Vicerrectoría de Docencia
- Maestría en Administración Universitaria.
- Escuela de Administración de Negocios.
- Escuela de Administración Pública.
- IIMEC (Cátedra UNESCO de Administración Universitaria)
- CICAP
- Un Representante del Área de Ciencias Sociales
- Un Representante del Área de Ciencias Básicas.

Además, integrará la Comisión un representante de la Oficina de Recursos Humanos con experiencia y conocimientos en el campo.

La Universidad creará una plaza de medio tiempo docente, como apoyo a la docencia, con el fin de que la Vicerrectoría respectiva dé soporte a la Unidad Académica que aporte el Coordinador de la Comisión.

La Comisión en su primera reunión elegirá a un coordinador entre los representantes de las unidades académicas, quien realizará sus funciones con una jornada no menor de medio tiempo, con la plaza que dispondrá para esos efectos la Vicerrectoría de Docencia.

El Coordinador asignado, dependerá del Vicerrector de Docencia en el ejercicio de estas funciones.

La Vicerrectoría de Administración aportará medio tiempo de apoyo secretarial para el funcionamiento adecuado del Programa. La ubicación física del Programa estará en la unidad de donde provenga el coordinador en cada momento.

En todo caso, las Vicerrectoría de Administración y de Docencia velarán para que tengan las condiciones físicas y materiales necesarias para su eficiente funcionamiento.

## 5.3. APOYO LOGÍSTICO Y EXPERTICIA

El apoyo logístico requerido para que el Programa ofrezca sus actividades formativas al menos una vez cada semestre y de acuerdo con el número de directivos que las requieran, será proporcionado por las Vicerrectorías de Docencia y de Administración, de

acuerdo con la planificación que el Programa establezca cada año, para ello se creará el apoyo presupuestario en lo atinente a las funciones de este programa.

Ambas Vicerrectorías apoyarán la realización de las actividades educativas que desarrolle el Programa, mediante recursos materiales, y el apoyo de profesionales de las oficinas a su cargo, expertos en materias requeridas por el Programa que contribuyan a la adquisición de destrezas y conocimientos concretos por parte de los directivos participantes y que estén previstos en los objetivos y competencias definidas para tal efecto.

Del mismo modo se contará con el apoyo de personal con las características antes descritas provenientes de las Oficinas de Planificación, Jurídica y Contraloría Universitaria, entre otras.

## 5.4. APOYO ACADÉMICO

Las unidades académicas que integran la Comisión Coordinadora y cualquier otra de la Universidad que se requiera, proveerán los profesores, y el diseño curricular de las actividades educativas así como la tecnología requerida para su desarrollo.

- Cada una de las unidades académicas descritas realizarán aportes conceptuales, teórico-metodológicos y de recursos humanos y tecnológicos, que coadyuven al éxito de las actividades del Programa.
- La Vicerrectoría de Docencia definirá los recursos necesarios para que los docentes involucrados en estas actividades puedan hacerlo sin detrimento de la actividad propia de la unidad académica correspondiente. Para ello se avalarán los requerimientos del Programa según la planificación anual que se le presente. Además, apoyará las gestiones del Programa que permitan contar con profesionales provenientes de otras universidades y organizaciones que puedan contribuir a la buena marcha de este.

## 6- MODELO PEDAGÓGICO Y ÁREAS PRIORITARIAS

El modelo pedagógico pertinente para una población meta como la que deberá atender este programa (adultos, con experiencia profesional, una vivencia y concepción sobre la Universidad y los procesos de dirección, como punto de partida) es el que se basa en el diálogo y la comunicación.

El diálogo no se entiende aquí como charla informal, sino como un proceso mucho más profundo. El diálogo será entendido como un procedimiento de intercambio ordenado y sistemático que permita la

transición del sentido común, no crítico ni reflexivo, a la construcción de conocimiento.

Las actividades educativas que se desarrollen en este programa deben fundamentarse en el aprendizaje más que en la enseñanza; ello implica que deberán escogerse las estrategias metodológicas que se fundamenten en una epistemología de la práctica profesional como factor que permita a los participantes en el proceso formativo una reflexión sobre esta, y sobre el rol del cargo directivo. Para ello, se propiciará la discusión de problemas en situaciones conflictivas y concretas extraídas de la realidad. De este modo, se reflexionará también sobre los conceptos, técnicas y destrezas aprendidas para intentar una solución a los problemas seleccionados. A la vez esto permite evaluar la pertinencia de las acciones educativas diseñadas.

De esta forma, el modelo de comunicación y las estrategias que se seleccionen deben permitir la contextualización de las situaciones, la confrontación a la luz de los conceptos y técnicas que se estudian y las relaciones con las experiencias de la vida laboral real.

Se evitarán en este programa las estrategias didácticas tradicionales, donde el que debe aprender es un sujeto pasivo, que escucha a otros que son los que saben. Se evitará “formalizar” el proceso; es decir, convertirlo en secuencias de cursos rígidos. Se trata más bien de ofrecer sesiones de trabajos, diseñadas y apoyadas con la tecnología pertinente para el logro de los objetivos que se persiga. Se combinarán sesiones presenciales con el estudio independiente, de tal forma que los directivos puedan aplicar los conocimientos y producir materiales que lo demuestren y que sean de aplicación en la unidad académica en que laboran. Para ello se diseñará los módulos y otros materiales específicos que coadyuven en el máximo aprendizaje.

Las personas que se involucren en estas actividades deben tener una visión académica amplia y una rica experiencia en la administración universitaria y conocer el modelo pedagógico que se procura aplicar.

#### 7- ÁREAS PRIORITARIAS EN LA FORMACIÓN

Se espera que el Programa ofrezca formación al menos en los siguientes ámbitos:

##### 7.1 -Introducción a la gestión universitaria:

Esta área de conocimiento debe permitir reflexionar sobre el origen y evolución de la Universidad, así como los elementos que caracterizan a este tipo de organización y sus fines, las demandas del contexto al que se debe responder y el rol directivo como factor coadyuvante de las metas institucionales. También debe permitir una reflexión sobre los principios de la administración y gestión modernas aplicados al

quehacer universitario y fundamentalmente caracterizar la gestión académica y las técnicas que la facilitan.

##### 7.2 . Gestión del personal académico y administrativo de apoyo y del trabajo académico:

Se desarrolla con el objeto de discutir los factores de índole socioafectivos inherentes al comportamiento humano en el trabajo así como los mecanismos para su gestión y el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para obtener logros; académicos de calidad. También procesos de organización de trabajo, técnicas para lograr constituir equipos efectivos, tomar decisiones en forma adecuada para contribuir a desarrollar el compromiso institucional.

##### 7.3.Fundamentos de planificación y evaluación de logros para Universitarios:

Debe permitir el desarrollo de una visión estratégica de la planificación y evaluación universitaria y dotar de las técnicas para aplicarla en la unidad académica correspondiente. Incluye la formación necesaria para diseñar planes de desarrollo de la unidad, diseñar programas y proyectos académicos, realizar la presupuestación y adquirir técnicas para valorar los logros.

##### 7.4. Fundamentos legales y éticos en la Administración Universitaria.

Debe permitir analizar el principio de legalidad en el marco de la universidad pública. Estudiar las situaciones universitarias que requieren asesoría legal, así como la legislación más utilizada en la gestión universitaria y las consecuencias éticas de su aplicación. Clarificar el ámbito dentro del cual el directivo está facultado para tomar decisiones y, sobre todo, visualizar la administración y la legislación universitaria desde una perspectiva ética.

#### 8- OBLIGATORIEDAD E INCENTIVOS

-Todo director de unidad académica, Sede Regional, Centro e Instituto de Investigación tiene la obligatoriedad de recibir la formación antes del ejercicio del cargo directivo, de acuerdo con lo que se establezca en la programación.

En todo caso, deberán ofrecérsele al menos dos etapas como posibilidades: Una introductoria como inicio del proceso, y otra que se desarrolla en forma paralela y que puede realizarse en el primer semestre de desempeño del cargo.

Se incorporará un nuevo rubro al Reglamento de Régimen Académico en el aparte de la labor académica universitaria como elemento por

considerar en la evaluación del desempeño del profesor universitario que tenga a cargo un puesto de dirección, siempre y cuando hayan transcurrido dos años de su gestión. Los directivos tendrán derecho a ser evaluado por profesores en régimen e interinos, que por lo menos tengan un año de nombramiento durante la gestión del Director o Decano.

Este nuevo rubro modificará el Reglamento de Régimen Académico al agregar un apartado más en el artículo 47 inciso ch) una evaluación "Para la gestión docente – administrativa", con un máximo de 4 puntos durante su gestión, esta propuesta de puntaje fue analizada en conjunto con la M.Sc. María Isabel Morales Zurcher, Presidenta de la Comisión de Régimen Académico.

Para la gestión docente – administrativa se propone lo siguiente:

Calificaciones menores de 7:	0 puntos
Calificación 7	1 punto
Calificación 8	2 puntos
Calificación 9	3 puntos
Calificación 10	4 puntos

El Consejo Directivo preparará los instrumentos de evaluación del desempeño requeridos con la colaboración del Centro de Evaluación Académica para que se aplique el incentivo académico con base en méritos de gestión.

#### CONSIDERANDO QUE:

1. El Consejo Universitario en la sesión 4656, artículo 6, del 20 de agosto de 2001, acordó:

*Integrar una Comisión Especial con el fin de que analice la creación de un sistema de formación continua que permita incrementar en un mediano plazo, la capacidad de gestión de las autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica.*

*La Comisión estará integrada por las siguientes personas: Doctora Olimpia López Avendaño, quien coordinará; Magíster Francisco Romero de la Vicerrectoría de Docencia; Magíster Víctor Hernández Cerdas, Profesor Escuela de Administración Pública; Dr. Oscar Rocha Núñez de la Escuela de Biología; Dr. Edgar Roy Ramírez, Profesor de la Escuela de Filosofía. Con la asesoría de la Oficina Jurídica, Oficina de Planificación Universitaria y la Contraloría Universitaria. Esta comisión entregará un primer avance al*

*Consejo Universitario el 23 de noviembre de 2001.*

- 2.- Posteriormente se nombró al Dr. Arnoldo Mora, en sustitución del Dr. Edgar Roy Ramírez, profesor de la Escuela de Filosofía, quién tuvo que ausentarse de la Comisión Especial.
- 3.- La Comisión Especial se reunió en varias ocasiones para analizar el tema de *gestión académica universitaria* y para ello se recibió a expertos en la materia como al Dr. Ferdinando Goñi, de la Dirección General del Servicio Civil, quien disertó sobre el diseño y la naturaleza de los procesos de capacitación en el marco de las competencias; a la Licda. Ana Ligia Monge, Jefa de la Oficina de Personal de la Universidad de Costa Rica, quien aportó elementos sobre el diseño de perfiles por competencias y datos que ha recabado esa Oficina. También participaron representantes de la empresa *Análisis Investigaciones Cualitativas*, quienes expusieron los resultados de un diagnóstico realizado en la Universidad. Por otra parte el Dr. Arnoldo Mora, enfatizó en aspectos éticos como fundamentales para orientar la vida universitaria y la formación de sus directivos, así mismo destacó la importancia de lograr un mayor acercamiento entre el sector administrativo de apoyo y los directivos académicos de la institución. Además de esto, se analizaron documentos varios, resultados de investigaciones y artículos diversos.
- 4.- Las universidades estatales producen el mayor porcentaje de investigación en el país y dentro de ellas se destaca el papel de la Universidad de Costa Rica como el centro de mayor impacto de producción científica en Centroamérica. Esto, aunado al desarrollo del conocimiento alcanzado en las ciencias de la administración y a los cuestionamientos relativos a las posibilidades de respuesta de estas instituciones en relación con la rapidez del cambio que se da en el contexto, induce a revisar aspectos de organización, estructuras organizativas y procesos de gestión requeridos para poder adelantarse a los cambios. De ahí que la UNESCO ha realizado una serie de foros para analizar la educación superior, de acuerdo con las nuevas tendencias y demandas. En estos, el tema de la gestión institucional se ha considerado prioritario, dado el incremento de la burocratización en las universidades.
- 5.- La importancia que reviste en el contexto actual el valor de los directivos académicos para fortalecer procesos de cambio académico-administrativo en la Universidad de Costa Rica.

6. La experiencia desarrollada en materia de gestión académica y liderazgo universitario por la Vicerrectoría de Docencia, la Oficina de Personal, el Programa de la Maestría en Administración Universitaria y de Administración Pública y otras unidades académicas.
7. Los resultados de investigación en materia administrativa muestran la relevancia del trabajo de los directivos en los logros de una Institución y en las posibilidades de cambio de una organización.
8. Los planteamientos de la comunidad universitaria que demandan el desarrollo de la capacidad de gestión de los académicos que asumen puestos de dirección.
- 9.- El *Programa de desarrollo de la gestión académica universitaria*, va dirigido a autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica, tales como Decanos de Facultad, Directores de Escuela, Institutos, Centros de Investigación, Estaciones Experimentales y Sedes Regionales.
9. Los objetivos del *Programa de desarrollo de la gestión académica universitaria*, son los siguientes:

*-Propiciar el desarrollo de actividades formativas que conduzcan a los académicos con puestos de dirección a conceptualizar su rol en el marco de los principios y políticas institucionales, el desarrollo del conocimiento y de los retos que le plantee el entorno nacional e internacional.*

*-Desarrollar destrezas, habilidades y valores que contribuyan a un desempeño de calidad en la gestión en los diversos niveles de la estructura universitaria.*

*-Posibilitar el desarrollo del potencial de liderazgo de los cuerpos directivos en la Institución.*

*-Contribuir a desarrollar el talento organizacional en la Universidad, mediante una apropiada gestión del conocimiento y por ende del recurso humano institucional.*

*-Diseñar actividades formativas y recursos didácticos pertinentes para la población que debe atender el Programa de acuerdo con las competencias que demandan los cargos que deben asumir, los fundamentos pedagógicos del Programa y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.*

*-Incorporar la evaluación concurrente como elemento fundamental para la retroalimentación de la actividad del Programa.*

#### ACUERDA

1. Aprobar la propuesta de creación del Programa para el desarrollo de la gestión académica administrativa universitaria, la cual deberá contener como mínimo los aspectos desarrollados en este dictamen.
2. Solicitar a la Administración:
  - a) Crear una plaza docente de medio tiempo, para el Coordinador designado.
  - b) Instalar la Comisión Coordinadora.
3. Solicitar a la Comisión de Reglamentos modificar el artículo 47, inciso ch) del Reglamento de Régimen Académico y Servicio Docente, para que se agregue una evaluación para la gestión docente-administrativa, con un máximo de 4 puntos."

La Dra. Olimpia López somete a discusión el dictamen.

LA MAGISTRA JOLLYANNA MALAVASI manifiesta su agradecimiento por la inducción que recibió al estudiar esta propuesta; asimismo, reconoce la pertinencia institucional y la seriedad del proyecto; finalmente, exterioriza su apoyo a la propuesta.

EL LIC. MARLON MORALES resalta que el contenido de la propuesta es de conveniencia institucional. Señala que esta propuesta está contemplada en el marco de las políticas que, desde el período del 2000 hasta el presente, está claramente establecido en la política 6.14, "*La Universidad de Costa Rica incrementará la capacidad de gestión de sus directores académicos y jefes administrativos mediante procesos de formación continua que incorporen las nuevas tecnologías de información y comunicación*". Esto va aparejado a otra política y otra iniciativa de la Dra. Olimpia López; la política 5.5 que dice "*La Institución proveerá el diseño del sistema de información gerencial estratégica que coadyuve en la toma de decisiones de las autoridades universitarias de la Administración Superior*".

Enfatiza que el sistema de información gerencial estratégico para la toma de

decisiones es una herramienta vital y que tiene que estar en concordancia con el desarrollo de las personas que tienen la responsabilidad de la gestión académica universitaria; el dictamen lo señala expresamente: decanos, directores, centros, institutos y directores de sedes regionales. Frente a esta situación, también está visualizado, pero no lo suficiente para su gusto, la presencia de los jefes administrativos, quienes en el sector administrativo son las personas que permanecen mayor tiempo, dando una labor de asesoría y acompañamiento a estos decanos y directores de sedes, centros e institutos. Considera que para lograr amalgamar el éxito de esta gestión académica universitaria se debe hacer más explícito.

Por otra parte, se refiere a la *Ley General de Control Interno*. Recuerda que esta Ley es de acatamiento obligatorio para la Universidad de Costa Rica; en consecuencia, ese marco normativo obliga a la Institución y al sector público en general, al aprovechamiento de la hacienda pública de la mejor manera; y para aprovechar la hacienda pública y velar su desarrollo sin que haya pérdida, despilfarro o uso indebido, es importante complementar ese marco normativo con ese tipo de iniciativa tanto del desarrollo de la gestión en las personas que tienen esa responsabilidad, como con un instrumento como lo es un sistema gerencial estratégico de información para la toma de decisión.

Para recordar da lectura a la definición de control interno: *“Es una serie acciones diseñadas y ejecutadas por la Administración activa para proporcionar una seguridad razonable entorno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías desglosadas en incisos:*

- a) *Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*

- b) *Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*
- c) *Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones.*

Puntualiza que en el inciso c) se enmarca la iniciativa del programa para el desarrollo de la gestión académica universitario, que de una forma tiene que ver con la eficiencia y eficacia de las operaciones, que también está reflejado en las políticas institucionales de desarrollo institucional y mejoramiento de la gestión académica, concretamente, en el tema de la eficiencia, eficacia y rendición de cuentas de la administración universitaria. En el punto 6.2 se indica *“el aseguramiento de la calidad de gestión en las unidades académicas y administrativas se producirá dentro del marco de las normas de calidad con la participación activa de todos los funcionarios”*. Reitera que en el inciso c) se ve muy bien reflejado y articulado en las iniciativas y en las políticas institucionales que este órgano ha definido y en iniciativas concretas como la presentada por la Dra. Olimpia López.

Adicionalmente el inciso d) contempla la definición de control interno versa sobre: *“es el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico, de acuerdo con esta percepción el control interno no acaba con el mantenimiento de registros contables correctos y la detección de fraudes, sino que además sirve como elemento facilitador y orientador para que la administración conduzca a la Institución, efectivamente, hacia el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos”*.

Aclara que hace esta intervención porque cree que de la experiencia que tiene de estar en el Consejo Universitario, este órgano debe preocuparse fundamentalmente por “ver el bosque”, y hay ciertas iniciativas que deben ser categorizadas efectivamente como estricto interés institucional. Recuerda que en una oportunidad el Consejo lo concretó a través de un taller, en donde se definieron las prioridades del Consejo Universitario, una de ellas es el perfil docente; pero también

está el tema del desarrollo de la gestión académica universitaria dentro de los cánones de calidad, igualmente el sistema gerencial estratégico para la toma de decisiones.

Puntualmente, se refiere al acuerdo de Consejo Universitario, sesión 4749, 05 de octubre de 2002, respecto del sistema de información gerencial estratégico para la toma de decisiones, que dice:

- “1) *Dar por conocido el documento presentado por la Dra. Olimpia López Avendaño.*
- 2) *Dada la trascendencia de este documento como aporte para el desarrollo de la política 5.5. recomendar a la Administración que lo tome como insumo de consulta en la consolidación de los sistemas de información universitaria.”*

Manifiesta que ha transcurrido bastante tiempo, y el Consejo no ha sido informado sobre lo que ha sucedido con esa iniciativa; desde su perspectiva, es de trascendencia institucional. Reafirma que un sistema de información gerencial para la toma de decisiones es vital. No quisiera que la iniciativa presentada por la Dra. Olimpia López corriera la misma suerte. En este sentido, considera que el Consejo Universitario debe establecer pautas respecto de la gestión universitaria. Cree que este trabajo, muy rigurosamente elaborado, con gran participación de un numeroso y respetable número de académicos, así como de la Jefa de Recursos Humanos, bien harían en aprobar esta iniciativa como está expuesta.

Se refiere al acuerdo 3), en cuanto a la modificación del artículo 47 para que se agregue una evaluación para la gestión docente-administrativa por un máximo de 4 puntos. Considera que se debe discutir, porque quien se dedica a la gestión administrativa universitaria no se ve compensado en Régimen Académico, a

pesar de que algunos académicos dedican su vida a concretar esas iniciativas en el texto de la gestión universitaria.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA señala que existía un vacío epistemológico en torno a la necesidad de un programa de formación continua que permitiera incrementar la capacidad de gestión de las autoridades, sobre todo con el fenómeno que ocurrió a partir del año 95 hasta la fecha, en donde ha visto que ha surgido una serie de jubilaciones que ha hecho que los cuadros sustitutos vengan a tener algunos vacíos, los cuales, con la creación de este programa Desarrollo de la Gestión Académica Universitaria, podrían complementarse.

Manifiesta que es muy interesante cómo en la Comisión de Reglamentos, el proyecto que está en publicación de las oficinas administrativas habla de algunos temas que se concatenan con las ideas principales, evaluación del desempeño, los grupos multidisciplinarios, etcétera. Estos aspectos se complementan con una política que el Consejo aprobó para el año 2004, en torno a la tríada de los colegios profesionales, en donde se habla de ese convenio con los colegios profesionales con el propósito de que la Universidad pueda coadyuvar en este proceso formativo, en el ámbito nacional, lo cual beneficiará al país en todos sus extremos.

LA MAGISTRA MARGARITA MESEGUER agradece a la Comisión el valioso insumo en la propuesta. Expresa que es una necesidad sentida al desarrollar la gestión docente administrativa dentro de la Universidad. La propuesta destaca la experiencia de la inducción que se hace a los miembros del Consejo Universitario. Considera que esta experiencia se debe ir mejorando, porque es muy valiosa.

En el plano específico, observa tanto en el diagrama como a la hora de tratar sobre la comisión coordinadora y la conformación, se llaman a todas unidades

académicas. Considera que el término “unidades académicas” se podría cambiar por instancias universitarias, porque, hay unidades académicas y unidades académicas de investigación que serían los centros e institutos. Estima que se podría utilizar lo que está en el considerando 4) que indica: “el programa va dirigido a autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica, tales como: decanos de facultad, directores de escuela, institutos, centros de investigación, estaciones experimentales y sedes regionales.

LA SRTA. CINDY TORRES destaca que este es un tema muy importante y que requiere de acciones inmediatas. Indica que el sector estudiantil está muy interesado en la propuesta, debido a que repercutiría directamente sobre el quehacer estudiantil.

Se refiere a las funciones que tendría un director en su gestión, en donde se indican varios verbos “dirigir”, “planificar”, “organizar”, “estimular” y “evaluar”, lo cual va directamente relacionado con la labor académica; por lo tanto, implica a los estudiantes. Sugiere que en la parte de la obligatoriedad e incentivos, en donde dice “*los directivos tendrán derecho a ser evaluados por los profesores en régimen e interinos que por lo menos tengan un año de nombramiento durante la gestión del director o decano.*” Se tome en cuenta el 25 por ciento de participación para los estudiantes, debido a que están directamente afectados por la labor de los directivos.

EL DR. CLAUDIO SOTO sugiere que se concrete más en los acuerdos. En el primer acuerdo no se puede basar todo lo que se va a hacer en el documento en sí. Recomienda que se agregue “*de acuerdo con un eventual reglamento que lo regulará*”.

Indica que se está creando una comisión, se le está atribuyendo funciones, responsabilidades, mecanismos de operación; pero que están inmersos en una justificación muy amplia, y eventualmente

tienen que quedar plasmados en un reglamento. Esto le da oportunidad a la Comisión de Reglamentos, con la colaboración de los miembros de la comunidad universitaria, de establecer pautas finas en ese sentido. Por ejemplo, en la comisión que se menciona en el documento hay áreas del quehacer universitario que no están representadas.

Acuerdo 2). Señala que no está en el dictamen conocer cómo está funcionando la Comisión de Cargas Académicas, cómo sustentar la media plaza con las otras comisiones existentes en la Universidad de Costa Rica. Fundamentar más la plaza, si es media, tres cuartos o un cuarto.

Acuerdo 3). Sugiere que no adelanten criterio al ordenar a la Comisión de Reglamentos que modifique, sino que “analice la posibilidad de...”, porque se tiene que hacer una consulta a la comunidad universitaria. Señala que este ha sido un punto muy controversial durante los últimos veinte a veinticinco años; ha habido opiniones en contra y a favor, muy vehementes, de la comunidad universitaria.

EL DR. MANUEL ZELEDÓN manifiesta su complacencia por la estructuración del Programa. Señala que él fue una de las personas que participó en la inducción que ha venido desarrollando la Vicerrectoría de Docencia; considera que fue muy provechosa para su gestión como decano.

Expresa que está de acuerdo con el fondo, pero no así con la forma en que se quiere implementar; es decir, aprobar la creación de este programa e iniciar su desarrollo desde el Consejo Universitario. Considera que el mecanismo pertinente es solicitar a la Administración la creación de un programa de desarrollo de la gestión académica, el cual tome como base todos los conceptos y el documento preparado por la Comisión del Consejo. Considera que sino se hace así, el programa quedaría en el aire, y le preocupa que quede sin una

unidad que esté obligada a darle el apoyo y desarrollarlo.

Le parece bien que sea la Vicerrectoría de Docencia la que desarrolle este proyecto, de tal manera que sea una decisión de la Administración determinar si se requiere media plaza docente, una, dos o tres. Estima que no deben ponerse limitaciones en el nacimiento del proyecto; por ejemplo, poner solo media plaza; le parece que esto es menospreciar la importancia que debería llegar a tener este programa. Como se plantea, debe ser un programa permanente que se ofrece todos los semestres para los nuevos funcionarios, incluso podría haber actividades que se organicen para ofrecerles a los funcionarios antes de entrar en funciones. Para eso se necesita una estructura permanente, no cree que media plaza sea suficiente, pues es importante que haya varias personas involucradas en el proyecto.

Reitera que no es pertinente que se cree un proyecto tan importante como este desde el Consejo. Apoya la propuesta, pero considera que lo correcto es que el acuerdo 1) diga *“solicitar a la Administración la creación del programa para el desarrollo de la gestión académica, tomando como base las consideraciones del documento preparado por la Comisión Especial.”* Coincide con el Dr. Claudio Soto en cuanto al acuerdo 3); debe ser una tema que debe tratarse con mucho cuidado.

Apoya la iniciativa de reconocer con puntaje en Régimen Académico la gestión docente-administrativa de calidad, pero tal como está en el acuerdo se comprometen, no solo a modificarlo, sino a dar un máximo de cuatro puntos sin decir si son por cada dos años de gestión, cada cuatro u ocho años.

Expresa que es importante que salga del Consejo Universitario una orden para que se inicie el proceso de valoración para incluir ese concepto en el Régimen Académico y de Servicio Docente.

LA DRA. YAMILETH GONZÁLEZ considera que este programa sería muy provechoso para la Institución. Resalta que la maestría en Administración Universitaria y la Dra. Olimpia López vienen trabajando en este tema desde hace varios años.

Por otra parte, sugiere que se indique gestión académica-administrativa, pues la propuesta en general habla de gestión académica, pero cuando se habla de los incentivos se reduce a la gestión docente, y la gestión docente se liga más a lo que es escuelas o facultades; entonces, se dejaría por fuera el ámbito de investigación.

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

*A las doce horas y cuarenta minutos se reanuda la sesión ordinaria del Consejo Universitario.\*\*\*\**

Después de un amplio intercambio de ideas en la sesión de trabajo, el dictamen de *“Creación del programa para el desarrollo de la gestión académica universitaria”* queda de la siguiente manera:

#### **“I – ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

- El Consejo Universitario, en la sesión 4656, artículo 6, celebrada el 20 de agosto de 2001, conoció la propuesta de la Dra. Olimpia López Avendaño, con el propósito de integrar una Comisión Especial *“que analice la creación de un sistema de formación continua que permita incrementar en un mediano plazo, la capacidad de gestión de las autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica”*, por lo cual este Órgano Colegiado acordó:

*(...) integrar una Comisión Especial con el fin de que analice la creación de un sistema de formación continua que permita incrementar en un mediano plazo, la capacidad de gestión de las autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica.*

- Inicialmente, la Comisión fue conformada por el magíster Francisco Romero, de la Vicerrectoría de Docencia; magíster Víctor Hernández Cerdas, profesor de la Escuela de Administración Pública; Dr. Óscar Rocha Núñez, profesor de la Escuela de Biología; Dr. Édgar Roy Ramírez, profesor de la Escuela de Filosofía. Se contó con la asesoría de la Oficina Jurídica, la Oficina de Planificación Universitaria y la Contraloría Universitaria. El Dr. Ramírez, por sus múltiples obligaciones académicas, tuvo que retirarse, y fue sustituido por el Dr. Arnoldo Mora. Por parte de las oficinas administrativas mencionadas, colaboraron el M.Sc. Adonay Arrieta, Licda. Micaelina Muñoz, y Lic. José Alberto Acuña.

- Esta Comisión se reunió en varias ocasiones para analizar este tema y para ello se escuchó a expertos en la materia, tales como el Dr. Ferdinando Goñi, de la Dirección General del Servicio Civil, quien disertó sobre el diseño y la naturaleza de los procesos de capacitación en el marco de las competencias. La Licda. Ana Ligia Monge Quesada, Jefa de la Oficina de Personal de la Universidad de Costa Rica, aportó elementos sobre el diseño de perfiles por competencias y datos que ha recabado la Oficina de representantes de la empresa Análisis Investigaciones Cualitativas, quienes expusieron los resultados de un diagnóstico realizado en la Universidad. Vale la pena destacar el aporte del Dr. Personal tendientes a realizar tales diseños en la Institución. También participaron Arnoldo Mora, quien enfatizó en aspectos éticos como fundamentales para orientar la vida universitaria y la formación de sus directivos. El Dr. Mora también destacó la importancia de lograr un mayor acercamiento entre el sector administrativo de apoyo y los directivos académicos de la Institución, pues, desde su perspectiva, ese es un elemento fundamental para lograr que los procesos administrativos estén al servicio de la academia y no sean un fin en sí mismos. También se analizan documentos, resultados de investigación y artículos diversos.

## **2-NECESIDAD DE UNA ADECUADA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN EN MATERIA DE GESTIÓN ACADÉMICA EN LAS UNIVERSIDADES**

### **2.1. LAS TENDENCIAS INTERNACIONALES**

Al inicio del siglo XXI las universidades se enfrentan con una serie de retos producto de las transformaciones del contexto internacional provocadas por el impacto del desarrollo científico tecnológico. Hoy, las sociedades se desarrollan con base en el conocimiento que posean. En ese marco, las universidades desempeñan un papel crucial en su aporte a la sociedad por tratarse de instituciones que, por su naturaleza, producen y transmiten conocimiento. Poder y saber se relacionan estrechamente, de ahí que la investigación derive en

un factor estratégico para el desarrollo de las naciones y les posibilite una inserción positiva en la dinámica económica mundial. Al adquirir la ciencia este papel estratégico para el desarrollo nacional, se vuelve prioritaria una referencia a su desarrollo en el seno de las universidades. En nuestro caso, son las universidades del Estado las que producen el mayor porcentaje de investigación en el país, y dentro de ellas, es la Universidad de Costa Rica el centro de mayor impacto de producción científica en Centroamérica.

Por otra parte, este importante reto conduce a la necesidad institucional de mantener e incrementar su contribución al desarrollo nacional, tanto en los aspectos ya señalados como en materia de formación de profesionales de alto nivel, capacidad de innovación y fortalecimiento del aporte social para el incremento de la aptitud crítica, dotación de posibilidades de desarrollo a los diversos sectores sociales, entre otros.

Lo anterior, aunado al desarrollo del conocimiento alcanzado en las ciencias de la administración y a los cuestionamientos relativos a las posibilidades de respuesta de estas instituciones en relación con la rapidez del cambio que se da en el contexto, induce a revisar aspectos de organización, estructuras organizativas y procesos de gestión requeridos para poder adelantarse a los cambios.

En esa línea de pensamiento, la UNESCO ha realizado una serie de foros para analizar la educación superior, de acuerdo con las nuevas tendencias y demandas. En estos, el tema de la gestión institucional se ha considerado prioritario, dado el incremento de la burocratización en las universidades. De ahí que en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción y Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior (UNESCO, 1998), en su artículo 13 indica:

Artículo 13. Reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior.

*a) La gestión y el financiamiento de la enseñanza superior exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, basadas en la cooperación establecida entre los establecimientos de enseñanza superior y los organismos nacionales de planificación y de coordinación a fin de garantizar una gestión debidamente racionalizada y una utilización sana de los recursos. Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. Los administradores de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente -mediante*

*mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas.*

*b) Los establecimientos de enseñanza superior deben gozar de autonomía para manejar sus asuntos internos aunque dicha autonomía ha de ir acompañada por la obligación de presentar una contabilidad clara y transparente a las autoridades, al parlamento, a los educadores y a la sociedad en su conjunto.*

El objetivo último de la gestión debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional, asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad, y prestando servicios a la comunidad. Este objetivo requiere una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces. La función de dirección en la enseñanza superior constituye, por lo tanto, una responsabilidad social de primer orden y puede reforzarse de manera significativa a través del diálogo con todos los que participan en ella, y en particular con los profesores y los estudiantes.

Asimismo, la investigación en materia de administración universitaria muestra como factor decisivo para el cambio, el papel que desempeñan quienes ocupan cargos de dirección en las organizaciones y su capacidad de establecer un perfil unificado y coherente e integral de decisiones y de diseñar las acciones sustantivas, de acuerdo con las ventajas del entorno, tomando en cuenta las debilidades y fortalezas de la unidad académica, así como los diversos sectores a los que se dirige el servicio que ofrecen. Ello implica para los directivos ejercer su capacidad de gestión; es decir, el manejo apropiado de variables tales como el conocimiento del entorno, planificar con visión de largo plazo, capacidad para dirigir y organizar el trabajo académico en consonancia con esa visión y estimular al personal para obtener logros de alta calidad y evaluarlos oportunamente.

Es importante señalar que la investigación muestra la relevancia del trabajo de los directivos en los logros de las instituciones, puesto que se les visualiza como factores fundamentales para estimular procesos de cambio. Hoy, el tema del cambio se discute aunado al ejercicio del poder y del liderazgo. En relación con el tema, Martín-Moreno (1999) define tres momentos que, desde su perspectiva, han impregnado las prácticas directivas en instituciones de educación. La primera de ellas intentaba provocar el cambio ejerciendo el poder desde arriba, mediante un liderazgo centralizado. La segunda, como reacción al cuestionamiento de la posición anterior, desplaza el péndulo del poder al extremo opuesto. De esta forma, se intenta promover el cambio desde abajo mediante el ejercicio de un liderazgo participativo. La tercera visualiza el motor del cambio en las posibilidades de interpretación del contexto mediato e inmediato y la

pertinencia de las respuestas desde la organización educativa a este; por ello se estimula el ejercicio del liderazgo con los otros, mediante amplia participación de los sujetos que integran ambos espacios.

Dado lo expuesto anteriormente, el tema de la formación en materia de gestión académica y administrativa, por parte de quienes ocupan cargos de dirección, adquiere relevancia.

En el caso de las universidades estatales, quienes ocupan cargos de dirección pasan de las tareas académicas a estos puestos, sin contar con la formación y experiencia requerida. Investigaciones realizadas en la Universidad de Oregon muestran que las primeras experiencias con aspectos organizacionales y de gestión las viven los académicos y las académicas cuando dirigen departamentos; así, cuando deben asumir mayores responsabilidades de naturaleza administrativa, se enfrentan con una insuficiencia formativa que les impide durante un tiempo ejercer las funciones en forma óptima.

Existe consenso en torno a que la necesidad de ofrecer respuestas más rápidas y oportunas hoy hace que esta situación deba superarse mediante procesos de formación continua que permitan contar con las destrezas y conocimientos en este campo en el momento de asumir los cargos de dirección universitaria.

De este modo, la UNESCO (1995, pág. 33) señala en el documento de *Política para el cambio y el desarrollo en la educación superior* lo siguiente:

*“En este proceso tiene singular importancia la eliminación de los fallos en la dirección y gestión y conviene por tanto que la educación superior, tanto pública como privada, tenga en cuenta que las cuestiones de evaluación y calidad, y en particular las de habilitación de instituciones y programas, son elementos esenciales de un sistema abierto y responsable de dirección y gestión”.*

En la misma página agrega que *“Una de las claves de la mejora de la dirección de la gestión es la confianza en la capacidad de mando y la competencia administrativa de quienes ejecutan dichas actividades. Esto supone el perfeccionamiento de la selección y la evaluación, y también de mecanismos de formación y desarrollo adecuados en los niveles, tanto del sistema general como del centro o del departamento. Requiere también el fomento de las investigaciones sobre la educación superior, en las que deberá versar una importante ‘base de conocimientos para la elaboración de políticas’.*

Como se observa en la posición de la UNESCO, la formación específica para ocupar cargos de dirección universitaria resulta prioritaria en el momento actual.

## 2.2. LAS EXPERIENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

### -LA INDUCCIÓN DESDE LA VICERRECTORÍA DE DOCENCIA:

En el caso de la Universidad de Costa Rica, el tema se ha discutido en forma esporádica y la Institución ha sido sede de encuentros en que se ha debatido sobre la temática de la administración universitaria. Por otra parte, un pequeño grupo de funcionarios ha participado del curso para la formación en gestión universitaria que ofrece el organismo canadiense IGLU.

Producto de estas experiencias y del estudio del tema es que se crea la Maestría en Administración Universitaria en 1994, la que desarrolla en la actualidad su cuarta promoción. Es con la participación del director del Instituto de Educación Superior de América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC), como se sugiere la creación de una Cátedra UNESCO en Administración Universitaria, que pudiera contribuir a generar investigación, análisis y formación sobre el tema en Centroamérica. La Cátedra existe en la actualidad y se encuentra adscrita al IIMEC.

En el marco de estas corrientes de pensamiento, Vicerrectoría de Docencia se involucra en una Red Alfa sobre el tema de formación en materia de gestión, conjuntamente con universidades europeas y latinoamericanas y lleva a cabo un proceso que denominó de inducción, en el que los directores y directoras de Escuela y decanos fueron sometidos a una serie de experiencias, conferencias y otras, en dos días, con un total de catorce horas y quince minutos. El objetivo de esta actividad, según la información brindada por la Vicerrectoría, fue "lograr mayor eficacia y eficiencia en la gestión académica a nivel institucional y de unidades académicas (...), proporcionar medios para analizar la realidad institucional en su estructura, política, estrategias, normas y procedimientos en el contexto del mejoramiento en la gestión académica".

Los temas tratados fueron diversos y escaso el tiempo dedicado a cada uno de ellos: Teoría del cambio organizacional (una hora y media); gestión financiera (dos horas); experiencias en la gestión de prevención del riesgo (cuarenta y cinco minutos); participación de la Oficina de Asuntos Internacionales (una hora y quince minutos); Exposición de la reestructuración del plan de estudio de Ingeniería Civil (una hora y media), el programa de autoevaluación del Centro de Evaluación Académica (una hora y quince minutos); exposición sobre el SINAES (una hora); el Reglamento de Régimen Académico Estudiantil (una hora y quince minutos); un trabajo de grupos para determinar la percepción de los participantes sobre la organización institucional (una hora y media), la percepción de la Vicerrectoría de Docencia sobre problemas institucionales, (una hora y

quince minutos) y un análisis de desempeño institucional con la participación de la Oficina de Planificación (una hora y quince minutos).

### -LA INDUCCIÓN EN EL CONSEJO UNIVERSITARIO

*Otra experiencia que vale la pena destacar, es el proceso de inducción que reciben los miembros del Consejo Universitario antes de iniciar funciones, en el que se les ubica sobre las características de sus nuevas funciones, las definiciones estatutarias sobre el cargo y los apoyos institucionales con que cuentan para realizarlos.*

### -DISEÑOS CURRICULARES E INVESTIGACIONES EN UNIDADES ACADÉMICAS

Otro antecedente importante lo constituyen las acciones realizadas por la Maestría en Administración Universitaria y la Cátedra UNESCO de Administración Universitaria adscrita al IIMEC. Una primera acción realizada fue la elaboración de un diagnóstico en el que los directores de escuela y decanos expresan su opinión al responder una encuesta en materia de su formación en gestión

Este diagnóstico, realizado por Funes y López (1998), ofrece la siguiente información:

-El directivo universitario está consciente de la necesidad de que se ejecute para ellos un programa institucional de formación o actualización en gestión.

-Los entrevistados tienen la convicción de que la capacitación en materia de gestión es determinante para alcanzar mayores niveles de desempeño y productividad en la Universidad

-Las áreas específicas en que expresan que se necesita capacitación son las siguientes: políticas para administrar, gestión, conocimientos formales en administración, establecimiento de metas, sistema de recompensas por productividad, simplificación de procedimientos de trabajo y administración de personal.

Por otra parte, el 90,1 por ciento expresó su deseo de participar en un programa de capacitación que involucre los temas ya señalados.

Otras investigaciones realizadas por Amador (1999) y Valverde (1999) evidencian la necesidad de formar en estos y otros campos a los directivos, con el objeto de incrementar la capacidad de gestión en el nivel de facultades y escuelas.

Producto de estas actividades de investigación, se diseñó un curso modular de nivel de posgrado para capacitar a los directivos académicos en materia de gestión. Se diseñaron cinco módulos como material que sustentaría el desarrollo del curso. Expresaron su interés de asistir a un primer módulo 6 académicos, tres de ellos de Sedes Regionales, quienes

manifestaron la necesidad de contar con apoyo institucional e incentivos para dedicar parte de su recargado tiempo en este tipo de actividades que consideraron de urgencia para desarrollar funciones en forma eficiente.

Otra actividad importante lo constituye el Curso Superior de Gestión y Liderazgo en Ciencias Administrativas ofrecido por la Escuela de Administración Pública, como actualización para personas con cargos de dirección en cualquier institución.

### 3- LA OPINIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN PROPONENTE

La Universidad de Costa Rica ha evolucionado de manera exponencial, como producto del avance académico que se ha dado en las últimas dos décadas; sin embargo los objetivos se han logrado a pesar de los escollos que se generan desde esas instancias. La complejidad para entablar comunicación entre la actividad académica, los directivos y las instancias de apoyo administrativo han burocratizado la estructura universitaria. Esta situación está en análisis continuo y se evidencia en diversas ponencias que se discuten en el V Congreso Universitario realizado en 1990.

La ausencia de una adecuada planificación institucional y el crecimiento burocrático, se hace presente en las instancias académicas y administrativas, en vista de que la comunicación y los procedimientos no son eficaces, esto genera que los cambios sean tardíos y poco efectivos.

El administrador universitario, Decano, Director de Sede, Escuela, Instituto o Centro, en muchos casos, al asumir un cargo carece de conocimientos precisos en el manejo administrativo de su unidad, por ser la administración universitaria tan compleja, por lo que algunos ex- directores consideran que para alcanzar un pleno conocimiento de sus funciones en este campo, requieren de al menos un año de experiencia como mínimo.

Aunque el director académico inicie sus funciones de manera optimista y con deseos de mejorar el funcionamiento de su unidad, se encuentra con procedimientos ya establecidos y presupuestos rígidos, lo que representa dificultades para quienes cuentan con poca formación en este campo, lo que induce a errores de diversa naturaleza. Muchos de estos errores culminan en procesos legales, cada vez más comunes en la Institución, lo cual genera importantes erogaciones financieras cuando la Universidad pierde los juicios que se plantean en su contra.

Asumir el cargo de una dirección lleva consigo sacrificios importantes, como tener que postergar proyectos personales, de docencia, investigación y

acción social, dado que la administración consume más del tiempo asignado para la dirección. Esta labor genera un desgaste emocional y en algunos casos significa incluso una disminución en su salario.

La Universidad debe replantearse el cambio estructural como una realidad, por lo que las autoridades deben establecer las políticas y planes estratégicos acordes con ese cambio estructural. Independientemente del VI Congreso y de una revisión de la organización universitaria, deben procurarse mecanismos para conocer las herramientas institucionales que son de utilidad para una adecuada gestión.

Quien administre debe ser cada día más consciente de la responsabilidad que asume, y de las consecuencias de los actos que ordena ejecutar, dado que las decisiones tomadas pueden conducir a dar respuestas ante los Tribunales. Otro punto importante que se debe tomar en cuenta en el programa, es el que se proporcione al administrador o a la administradora las herramientas necesarias y suficientes para que puedan tomar decisiones y cumplir con las responsabilidades del cargo, en concordancia con los marcos legales vigentes.

Es fundamental lo que afirma el Dr. Arnoldo Mora, en lo que se refiere a la mística, en el sentido de que desde la dirección deben incentivar los cuerpos docentes y administrativos de la Institución. Al respecto, el doctor Mora indica lo siguiente:

*"(...) la mística es algo más que los aspectos de rendimiento cuantificable; la mística no se puede cuantificar, no existe método, no existe un kilogramo de mística. Por eso, las reformas administrativas sólo tienen sentido en función de un espíritu que anima a la Universidad, porque de no ser así esas reformas serían burocracia más, burocracia menos."*

Se considera que estamos en el momento propicio para realizar los cambios que se ameritan, dado que existe conciencia de la necesidad de esta formación; además, debe aprovecharse la coyuntura para realizar reformas y programas que permitan una gestión mejor y más adecuada a las autoridades.

### 4- INVESTIGACIÓN DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

En octubre de 2001, la Jefatura de la Oficina de Personal, apoyada por la Vicerrectoría de Administración, conjuntamente con la Comisión de Jefes Administrativos, contrata una investigación dirigida por la empresa Análisis e Investigaciones Cualitativas, con el objetivo de "conocer las actitudes y percepciones hacia la gestión del administrador universitario en general y específicamente del puesto de Jefe Administrativo, y determinar así las fortalezas

y debilidades de estos puestos y las necesidades de capacitación.”

Como parte de los resultados, los conocimientos básicos para el puesto son los siguientes:

- *Rol del puesto y de los puestos que tiene a su cargo: para poder dirigir a los subalternos y no tener conflictos de mando.*
- *Procedimientos jurídicos: los necesarios para no cometer errores y generar problemas a la Universidad y personales: manejo de reglamentos y procedimientos, vías concretas, sindicatos, convención colectiva y consecuencias de errores en los documentos que firman.*
- *Administración financiera, universitaria y pública: planificación, presupuesto, compras, suministros, mecanismos de control y gerencia.*
- *Estructura universitaria y sus funcionarios: conocer la Universidad por medio de visitas a unidades, recintos, sedes y profesores, de tal manera que se logre un panorama amplio de la estructura y facilite la comunicación. Conocer a la gente hacia abajo en el nivel jerárquico y estar en contacto con esta. Asimilar el funcionamiento de las unidades coadyuvantes y las personas de contacto en estas, los servicios que ofrecen y cómo se hace para utilizarlos.*
- *Procedimientos universitarios y reglamentos: se refiere al engranaje del funcionamiento de la UCR, estatutos, reglamentos, normas, su interpretación y aplicación; tanto administrativas como académicas (reglamentos, concursos, cargas académicas, evaluación académica). Los reglamentos se deben entregar actualizados.*
- *Principios y valores universitarios: conocer, introyectar y aplicar los principios de la UCR, “razón de ser”, “ponerse la camiseta”, dándole importancia a la academia como fin principal y haciéndolos parte de la cultura universitaria. Algunos consideran que esta es la misión de Recursos Humanos, “concienciar qué quiere la Universidad de ellos”*
- *Relaciones humanas: fomentar el trato amable, la diplomacia, la capacidad de diálogo con los diferentes niveles (docentes, administrativos, estudiantes), “poder hacer comprender a los profesores”. Esta*

*labor de relaciones humanas es el 50% del desarrollo del puesto.*

- *Liderazgo y manejo de personal: es necesario manejar problemas de juegos de poder, en los cuales no se sabe si ser autoritario o ceder, delegar.*
- *Trabajo en equipo: integración para lograr los fines.”*

#### 5- ASPECTOS COINCIDENTES EN LAS INVESTIGACIONES Y OPINIONES EXPRESADAS

La capacitación que se estructure debe ser impartida antes del inicio de la gestión en el puesto y presentar constantemente cursos de actualización; sin embargo, en la Institución no existe uniformidad en los nombramientos de elección, por lo que este aspecto debe ser considerado en el diseño de un proceso formativo de inducción y capacitación en este campo.

El programa debe contemplar un seguimiento que permita a los participantes y a las participantes asesorarse constantemente, con la ventaja de que en la etapa de inducción conocerá las instancias y a las personas claves a quienes deben dirigirse para ver satisfechas sus necesidades. De esta manera, se estaría logrando una retroalimentación importante.

Debe verse el puesto de dirección académico-administrativo, como el de un ejecutivo o ejecutiva que desarrolle, impulse e incentive proyectos de docencia, investigación y acción social, en su unidad académica, de acuerdo con los fines estatutarios y las políticas institucionales, y en respuesta a las demandas del contexto, por lo que este cargo se constituye no solo en un reto personal, sino un reto del conjunto de la unidad académica y de la Universidad. De ahí que una deficiente gestión administrativa provoca una dinámica institucional sin objetivos, con incertidumbre y con predominio de la improvisación.

En primera instancia, el programa que se proyecte debe definir con claridad, el perfil del administrador universitario, el que debe incluir los conocimientos, destrezas y valores necesarios para cumplir en forma óptima con las funciones y tareas inherentes al cargo.

La estructura universitaria, las políticas, normativas y reglamentaciones, procedimientos y lineamientos, deben ser leídas a la luz de los elementos antes expuestos, por lo que su estudio formal encuentra amplia justificación, cuando los cargos son ocupados por académicos y académicas cuya área de especialización no incluye este tipo de formación específica.

Quien ostente un cargo de administración universitaria tiene una responsabilidad, más allá de las que establece el Estatuto Orgánico, y es que debe saber mantener un compromiso con el desarrollo social y

rendir cuentas sobre su gestión a la sociedad, la que exige excelencia a la Universidad de Costa Rica. Por eso debe dotársele de los instrumentos y destrezas que le permitan el cumplimiento de esta delicada tarea.

## II- EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA

### 1- BASE CONCEPTUAL QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

#### 1.1.-LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

En el análisis de la situación estratégica de una organización, es de gran importancia el estudio de los bienes intangibles con que esta cuenta, entendidos estos como aquellos que crean valor, pero no se contabilizan.

Los bienes intangibles integran el capital intelectual, o inteligencia colectiva de una institución. Esta se forma a partir de la integración del conocimiento del individuo con la sabiduría acumulada por la organización y que se expresa en redes de relaciones, procedimientos y actividades propiciadas mediante una adecuada gestión del conocimiento, por parte de los que ocupan una dirección.

La gestión del conocimiento estimula el aprendizaje organizacional, con el objeto de utilizar las capacidades de sus integrantes y consolidar paulatinamente el capital intelectual, de tal forma que se incremente la idoneidad para resolver problemas, realizar tareas con mayores grados de calidad y cumplir la misión institucional.

De este modo, la gestión del conocimiento procura la creación de una cultura del aprendizaje a partir de una constante reflexión crítica, que permita el enfrentamiento creativo del error, el intercambio y la cooperación entre sus miembros.

Así, se posibilita la consolidación de un conocimiento colectivo, construido por consenso, el cual se logra al compartir y cuestionar posiciones teóricas, información, formas de hacer y proceder, resultados positivos y negativos, producto de la práctica, habilidades y destrezas y perspectivas éticas que orientan la acción e inciden en los logros de las tareas sustantivas, inherentes a la esencia misma de la organización.

Lo anterior implica la definición de una estrategia de gestión del capital intelectual, en dos dimensiones:

- La primera, enfocada a la incorporación de una visión institucional que se adquiere mediante un proceso formativo reflexivo por

parte del personal a cargo de una dirección, como responsables directos de la definición de rumbos y de los logros que se obtengan en la unidad académica.

- La segunda, en interrelación con la anterior, requiere del establecimiento de mecanismos de mejora continua globales que conduzcan a la formación de recursos críticos o activos estratégicos.

Cabe indicar que el valor de los recursos estratégicos depende de que su desarrollo se vincule con una estrategia previamente definida en la Institución; de lo contrario, el valor en cuanto a conocimiento, experiencia y habilidades que pueda tener el personal académico se anula paulatinamente o, bien, puede convertirse en un riesgo.

La estrategia relativa al desarrollo del capital intelectual requiere estimular el aprendizaje organizacional; es decir, la definición de mecanismos que conviertan el conocimiento de las personas en conocimiento colectivo, lo que conduce a convertir la Institución en una organización inteligente, que aprende en forma continua, incorporando dentro de los mecanismos que se utilicen para ello, el análisis y aprovechamiento de los errores en que se incurra.

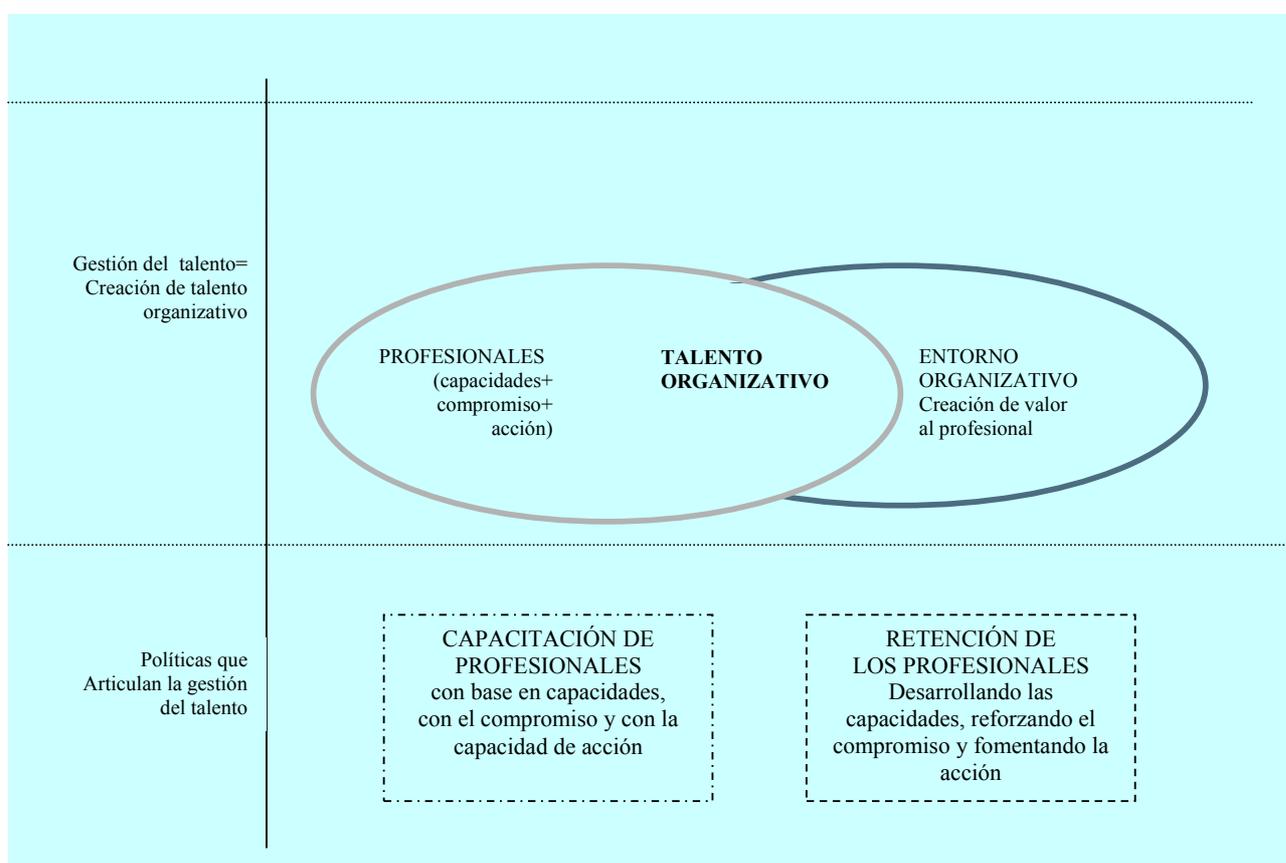
En las organizaciones denominadas inteligentes, las personas expanden continuamente su aptitud junto con otros, generan nuevos patrones de pensamiento y aprenden en conjunto. Como corolario, hay preparación para crear nuevas formas de enfrentar los problemas y obtener resultados positivos. De esta forma, se integran los talentos en torno a las funciones que son de competencia de la organización.

Sin embargo, cuando se desea iniciar un proceso de esta naturaleza, tienden a presentarse problemas importantes. Algunos de ellos son los siguientes: la especialización excesiva que desarrolla gran lealtad hacia la tarea que se ha realizado tradicionalmente. Olvido del propósito fundamental de la Institución. Culpar a otros de los problemas de la organización. Actitud reactiva y no proactiva. Desear controlar lo incontrolable. Creer que todo hecho tiene causas obvias que lo explican, conduciendo a visiones simplistas de los problemas. No darse cuenta de que el deterioro en una organización proviene más de procesos lentos y graduales, que de otros fuertes e imprevistos. Creer que se aprende con la experiencia menospreciando los mecanismos de comunicación y aprendizaje. No darse cuenta de que bajo presión los equipos se derrumban.

El principal factor de éxito en cualquier tipo de organización son las personas que laboran en ella; por lo que es necesario diseñar procesos que coadyuven al desarrollo constante del conocimiento y del talento; en otras palabras, gestionar el

conocimiento. El talento organizativo se crea de dos maneras, mediante las políticas de captación del recurso humano, que permitan reclutar a profesionales con potencial y compromiso de acuerdo con lo que la organización espera y en un entorno organizativo que genere valor al profesional y lo motive a aportar y a continuar en la Institución. Es decir, se requieren políticas de desarrollo y de retención del talento (véase diagrama N.º 1) (véase figura N.º 1)

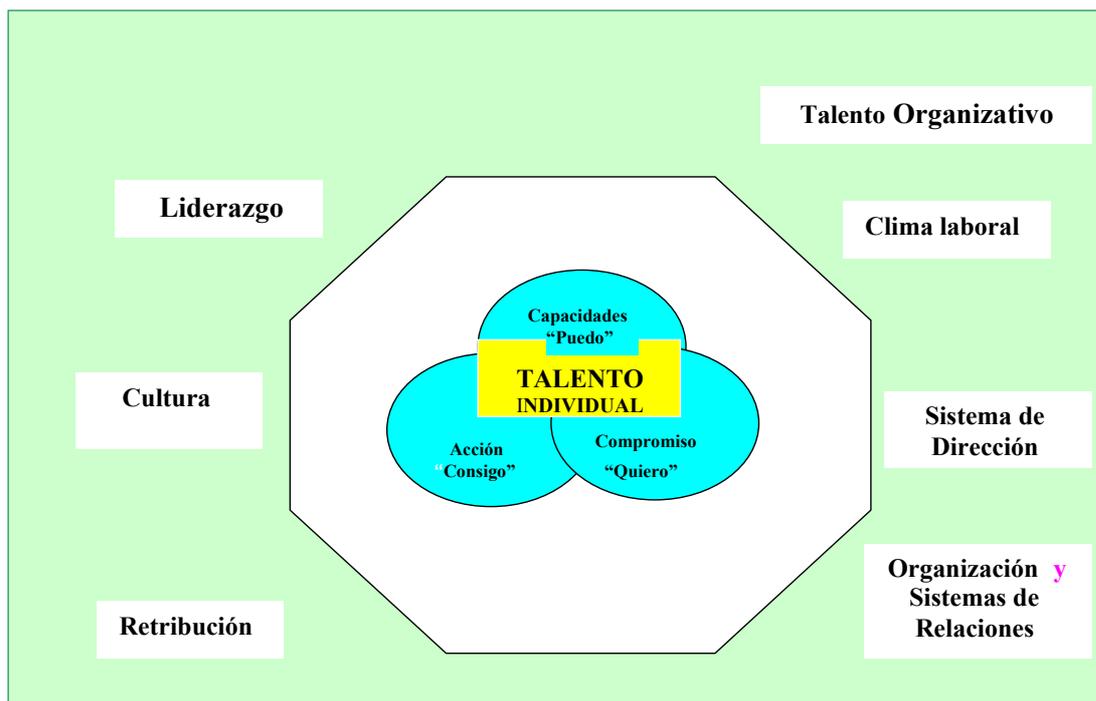
Figura N.º 1: Los factores y las políticas para crear talento organizativo (Jericó, 2001 pág. 79)



En el desarrollo del talento organizacional juega el rol quien está a cargo de una dirección. La investigación señala (Chinchilla, 1996, en Jericó 2001) que el poco desarrollo y la pérdida del talento se relaciona con el estilo de liderazgo de la jefatura, con los conflictos de valores, la falta de retos, una cultura organizacional muy politizada e inadecuados mecanismos de promoción del personal. El diagrama N.º 2 muestra los factores que son necesarios considerar para estimular a las personas a determinar que pueden realizar el trabajo con altos niveles de logro, comprometerse con ello y lograrlo; todo ello constituye el talento individual que a la vez coadyuva al talento de la Institución como totalidad.

De ahí que un programa de formación para personas en puestos de dirección debe contemplar este aspecto como elemento central por analizarlo, dado que corresponderá al director o directora liderar apropiadamente y crear un buen clima en los equipos de trabajo, en cuanto a gestión se refiere.

Figura 2. Factores que contribuyen al desarrollo del talento individual y organizativo



## 1.2-LA GESTIÓN ACADÉMICA

El trabajo de quienes están a cargo de una dirección académica en las universidades tiene como objetivo fundamental obtener logros en materia de docencia, investigación y acción social, por tratarse de las funciones sustantivas de la Institución. Por su parte, los que ostentan cargos de jefatura administrativa deben tener como meta coadyuvar en el logro de las acciones sustantivas universitarias.

## 2-OBJETIVOS

-Propiciar el desarrollo de actividades formativas que conduzcan a los académicos y a las académicas con puestos de dirección a conceptualizar su rol en el marco de los principios y políticas institucionales, el desarrollo del conocimiento y de los retos que le plantee el entorno nacional e internacional.

-Desarrollar destrezas, habilidades y valores que contribuyan a un desempeño de calidad en la gestión en los diversos niveles de la estructura universitaria.

---

-Posibilitar el desarrollo del potencial de liderazgo de los cuerpos directivos en la Institución.

-Contribuir a desarrollar el talento organizacional en la Universidad, mediante una apropiada gestión del conocimiento y por ende del recurso humano institucional.

-Diseñar actividades formativas y recursos didácticos pertinentes para la población que debe atender el Programa, de acuerdo con las competencias que demandan los cargos que deben asumir, los fundamentos pedagógicos del Programa y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

-Incorporar la evaluación concurrente como elemento fundamental para la retroalimentación de la actividad del Programa.

### **3- POBLACIÓN META**

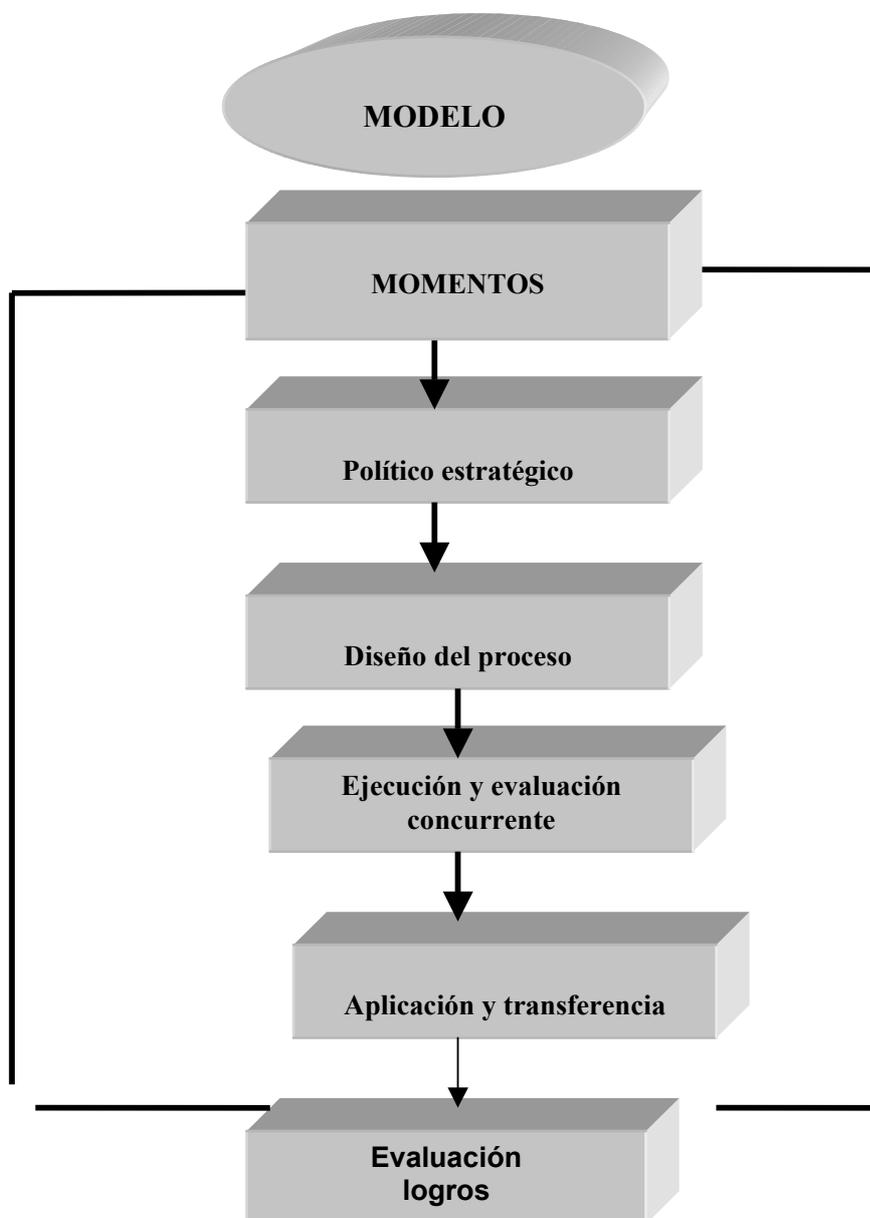
Este Programa está dirigido a las autoridades académicas de la Universidad, tales como decanos y decanas de facultad, directores y directoras de escuelas, de institutos y centros de investigación, estaciones experimentales, sedes regionales, así como a los jefes de oficinas administrativas y jefes administrativos, entre otros.

### **4- MODELO DEL PROGRAMA**

#### **4.1. MOMENTO POLÍTICO ESTRATÉGICO**

La figura 3 muestra las diversas etapas que constituye el modelo que fundamenta esta propuesta. En primera instancia se ubica el momento político estratégico de la capacitación o formación. En este se define cuál formación se requiere, para qué y en relación con cuál estrategia de cambio.

Figura 3. Etapas del modelo



#### 4.2. DISEÑO O INGENIERÍA DEL PROCESO

El segundo momento es el del diseño o ingeniería del proceso formativo. En esta etapa se definen las áreas prioritarias en torno a las cuales van a girar las actividades educativas. Las competencias laborales, personales e institucionales que se requiere desarrollar y las actividades de enseñanza aprendizaje que se deben diseñar para lograrlo. Ello conduce a definir planes, programas y proyectos de formación continua o permanente. Se procurará

integrar a lo largo del proceso, actividades presenciales en las que converjan los directores o directoras de unidades académicas con asistentes administrativos y las jefaturas de oficinas administrativas y jefes administrativos, con el objeto de crear conciencia de que la misión de los tres sectores es coadyuvar en la obtención de logros académicos de calidad.

#### 4.3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN CONCURRENTES

El tercer momento es la ejecución de las actividades diseñadas y la evaluación que le acompaña, de forma tal que se puedan perfeccionar según los resultados que se obtenga de los procesos evaluativos.

#### 4.4. TRANSFERENCIA DE LOS APRENDIZAJES Y SEGUIMIENTO

El cuarto momento lo constituye la aplicación y transferencia de los aprendizajes por parte de quienes participen en los diversos puestos. Este es un momento de gran importancia porque requiere del seguimiento y apoyo necesario que permita verificar el impacto que se está teniendo en los diversos niveles de la Institución, producto de las acciones del Programa. Un bajo impacto debe conducir a replantearse las acciones desarrolladas, dado que estas deben verse reflejadas en logros concretos en las unidades académicas.

#### 4.5. EVALUACIÓN DE LOGROS Y RETROALIMENTACIÓN

El quinto momento, producto del seguimiento que se realiza en el cuarto momento, debe conducir a la evaluación global de los logros del Programa, la

#### 5.2. COMISIÓN COORDINADORA

La Comisión estará integrada por una persona de las siguientes instancias universitarias, designada para tal efecto por periodos de dos años, quien será redesignada en forma continua. Las unidades académicas asignarán una carga académica acorde con las responsabilidades que se establezcan en la programación anual para que estos docentes puedan realizar los aportes requeridos en la Comisión. Estas instancias universitarias son:

- Vicerrectoría de Docencia
- Maestría en Administración Universitaria.
- Escuela de Administración de Negocios.
- Escuela de Administración Pública.
- IIMEC (Cátedra UNESCO de Administración Universitaria)
- CICAP
- Área de Ciencias Sociales
- Área de Ciencias Básicas.
- Oficina de Recursos Humanos.

La Universidad aportará al menos una plaza de medio tiempo docente, como apoyo a la docencia, con el fin de que la Vicerrectoría respectiva dé a la Unidad Académica que brinde el Coordinador de la Comisión.

La Comisión en su primera reunión elegirá a un coordinador o una coordinadora entre los

representantes de las unidades académicas, quien realizará sus funciones con una jornada no menor de medio tiempo, con la plaza que dispondrá para esos efectos la Vicerrectoría de Docencia.

#### 5- ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

El diagrama N.º 4 muestra la organización del Programa, el que se describe a continuación:

##### 5.1. ADSCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

El programa estará adscrito a la Vicerrectoría de Docencia por ser esta instancia la que ejerce la función de superior jerárquico de decanos y directores. No obstante, las otras vicerrectorías deberán participar activamente, para lo cual el Programa deberá planificar su trabajo en interrelación estrecha con ellas.

##### 5.2. COMISIÓN COORDINADORA

Su función es planificar y lograr que se ejecuten y se evalúen las actividades de capacitación y desarrollo, que competen al Programa para el desarrollo de la gestión académica universitaria.

Quiénes este a cargo de la coordinación, dependerá del Vicerrector de Docencia en el ejercicio de estas funciones.

La Vicerrectoría de Administración aportará al menos medio tiempo de apoyo secretarial para el funcionamiento adecuado del Programa.

En todo caso, las Vicerrectorías de Administración y de Docencia velarán para que tengan las condiciones físicas y materiales necesarias para su eficiente funcionamiento.

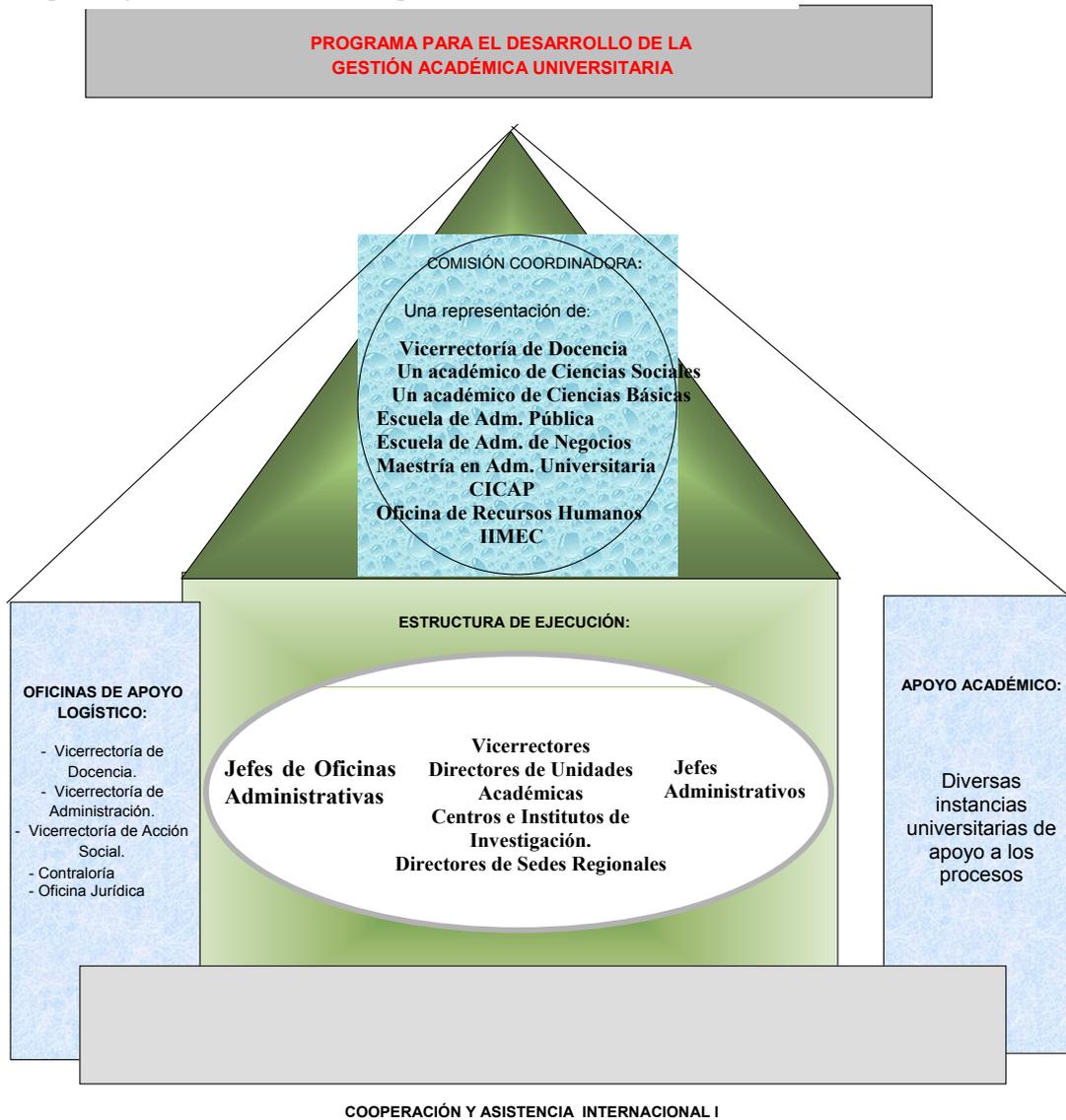
En todo caso, las Vicerrectorías de Administración y de Docencia velarán para que tengan las condiciones físicas y materiales necesarias para su eficiente funcionamiento.

##### 5.3. APOYO LOGÍSTICO.

El apoyo logístico requerido para que el Programa ofrezca sus actividades formativas al menos una vez cada semestre y de acuerdo con el número de directivos que las requieran, será proporcionado por las Vicerrectorías de Docencia y de Administración, de acuerdo con la planificación que el Programa establezca cada año, para ello se creará el apoyo presupuestario en lo atinente a las funciones de este programa.

Ambas Vicerrectorías apoyarán la realización de las actividades educativas que desarrolle el Programa, mediante recursos materiales, y el apoyo de personas

Figura 4. Programa para el desarrollo de la gestión académica universitaria



Fuente: UNESCO, O.U.I., Universidades de Gestión, CLAD, con proyectos para la renovación universitaria, IGLU

profesionales de las oficinas a su cargo, expertos en materias requeridas por el Programa que contribuyan a la adquisición de destrezas y conocimientos concretos por parte de los directores y directoras participantes y que estén previstos en los objetivos y competencias definidas para tal efecto.

Del mismo modo se contará con el apoyo de personal con las características antes descritas provenientes de las Oficinas de Planificación, Jurídica y Contraloría Universitaria, entre otras.

#### 5.4. APOYO ACADÉMICO

Las unidades académicas que integran la Comisión Coordinadora y cualquier otra de la Universidad que se requiera, proveerán el personal docente, y el diseño curricular de las actividades educativas, así como la tecnología requerida para su desarrollo.

- Cada una de las unidades académicas descritas realizarán aportes conceptuales, teórico-metodológicos y de recursos humanos y tecnológicos, que coadyuven al éxito de las actividades del Programa.
- La Vicerrectoría de Docencia velará para que el personal docente involucrado en estas actividades pueda hacerlo sin detrimento de

la actividad propia de la unidad académica correspondiente, en concordancia con la planificación anual que se le presente. Además, apoyará las gestiones del Programa que permitan contar con profesionales provenientes de otras universidades y organizaciones que puedan contribuir a la buena marcha de este.

## 6- MODELO PEDAGÓGICO Y ÁREAS PRIORITARIAS

El modelo pedagógico pertinente para una población meta como la que deberá atender este programa (adultos, con experiencia profesional, una vivencia y concepción sobre la Universidad y los procesos de dirección, como punto de partida) es el que se basa en el diálogo y la comunicación.

El diálogo no se entiende aquí como charla informal, sino como un proceso mucho más profundo. El diálogo será entendido como un procedimiento de intercambio ordenado y sistemático que permita la construcción de conocimiento.

Las actividades educativas que se desarrollen en este programa deben fundamentarse en el aprendizaje más que en la enseñanza; ello implica que deberán escogerse las estrategias metodológicas que se fundamenten en una epistemología de la práctica profesional como factor que permita a quien participen en el proceso formativo una reflexión sobre esta, y sobre el rol del cargo de dirección. Para ello, se propiciará la discusión de problemas en situaciones conflictivas y concretas extraídas de la realidad. De este modo, se reflexionaría también sobre los conceptos, técnicas y destrezas aprendidas para intentar una solución a los problemas seleccionados. A la vez esto permite evaluar la pertinencia de las acciones educativas diseñadas.

De esta forma, el modelo de comunicación y las estrategias que se seleccionen deben permitir la contextualización de las situaciones, la confrontación a la luz de los conceptos y técnicas que se estudian y las relaciones con las experiencias de la vida laboral real.

Se evitarán en este programa las estrategias didácticas tradicionales, donde el que debe aprender es un sujeto pasivo, que escucha a otros que son los que saben. Se evitará "formalizar" el proceso; es decir, convertirlo en secuencias de cursos rígidos. Se trata más bien de ofrecer sesiones de trabajos, diseñadas y apoyadas con la tecnología pertinente para el logro de los objetivos que se persiga. Se combinarán sesiones presenciales con el estudio independiente, de tal forma que quienes ocupen una dirección puedan desarrollar los conocimientos y producir materiales que lo demuestren y que sean de aplicación en la unidad académica en que laboran.

Para ello se diseñará los módulos y otros materiales específicos que coadyuven en el máximo aprendizaje.

Las personas que se involucren en estas actividades deben tener una visión académica amplia y una valiosa experiencia en la administración universitaria y conocer el modelo pedagógico que se procura aplicar.

## 7- ÁREAS PRIORITARIAS EN LA FORMACIÓN

Se espera que el Programa ofrezca formación al menos en los siguientes ámbitos:

### 7.1 -Introducción a la gestión universitaria:

Esta área de conocimiento debe permitir reflexionar sobre el origen y evolución de la Universidad, así como los elementos que caracterizan a este tipo de organización y sus fines, las demandas del contexto al que se debe responder y el rol de dirección como factor coadyuvante de las metas institucionales. También debe permitir una reflexión sobre los principios de la administración y gestión modernas aplicados al quehacer universitario y fundamentalmente caracterizar la gestión académica y las técnicas que la facilitan.

### 7.2. Gestión del personal académico y administrativo de apoyo y del trabajo académico:

Se desarrolla con el objeto de discutir los factores de índole socioafectivos inherentes al comportamiento humano en el trabajo, así como los mecanismos para su gestión y el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para obtener logros; académicos de calidad. También procesos de organización de trabajo, técnicas para lograr constituir equipos efectivos, tomar decisiones en forma adecuada para contribuir a desarrollar el compromiso institucional.

### 7.3. Fundamentos de planificación y evaluación de logros para universitarios

Debe permitir el desarrollo de una visión estratégica de la planificación y evaluación universitaria y dotar de las técnicas para aplicarla en la unidad académica correspondiente. Incluye la formación necesaria para diseñar planes de desarrollo de la unidad, diseñar programas y proyectos académicos, realizar la presupuestación y adquirir técnicas para valorar los logros.

### 7.4. Fundamentos legales y éticos en la Administración Universitaria.

Debe permitir analizar el principio de legalidad en el marco de la universidad pública. Estudiar las situaciones universitarias que requieren asesoría legal, así como la legislación más utilizada en la gestión universitaria y las consecuencias éticas de su aplicación. Clarificar el ámbito dentro del cual un

director o una directora está facultado para tomar decisiones y, sobre todo, visualizar la administración y la legislación universitaria desde una perspectiva ética.

### 8- OBLIGATORIEDAD E INCENTIVOS

-Todo director o directora de unidad académica, Sede Regional, Centro e Instituto de Investigación tiene la obligatoriedad de recibir la formación antes del ejercicio del cargo de dirección, de acuerdo con lo que se establezca en el programa.

En todo caso, deberán ofrecérselo al menos dos etapas como posibilidades: Una introductoria como inicio del proceso, y otra que se desarrolla en forma paralela y que puede realizarse en el primer semestre de desempeño del cargo.

Se promoverá la incorporación de un nuevo rubro al Reglamento de Régimen Académico en el aparte de la labor académica universitaria como elemento por considerar en la evaluación del desempeño del profesor universitario que tenga a cargo un puesto de dirección, siempre y cuando hayan transcurrido dos años de su gestión. Los directores o directoras tendrán derecho a ser evaluados para solicitar este incentivo, por estudiantes y profesores en régimen e interinos de su unidad académica, que por lo menos tengan un año de nombramiento durante la gestión del Director o Decano.

Se sugiere analizar la modificación al Reglamento de Régimen Académico, artículo 47 inciso ch), para que la evaluación de la gestión académico-administrativa, tome en cuenta la siguiente propuesta:

Calificaciones menores de 7:	0 puntos
Calificación 7	1 punto
Calificación 8	2 puntos
Calificación 9	3 puntos
Calificación 10	4 puntos

El Consejo Directivo preparará los instrumentos de evaluación del desempeño requeridos con la colaboración del Centro de Evaluación Académica para que se aplique el incentivo académico con base en méritos de gestión.

La Comisión Especial utilizó como bibliografía los documentos que se citan a continuación:

- Documento: *¿Qué es la gestión por competencias?*, elaborado por el señor Enrique Margery B., junio 2000.
- Documento: *Perspectiva y visión de futuro de la capacitación*, elaborado por el señor M.B.A. Ferdinando Goñi.
- Información obtenida de la encuesta dirigida a autoridades universitarias.
- Las exposiciones del Taller: *Mejoramiento de la gestión académica*, 2000.
- Documento: *Conferencia Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI*, UNESCO, 1998.
- Documento: *Investigación cualitativa sobre la gestión administrativa universitaria, según ocupantes de puestos administrativos de la Universidad de Costa Rica*, elaborado por Zaida Salazar Mora e Irene Aguilar Alvarado, representantes de la empresa Análisis Investigaciones Cualitativas, 2001.
- Documento: *La organización de centros administrativos en una perspectiva de cambio*, Martín Moreno Q., 1999.
- Documento: *Más allá de la imagen corporativa*, elaborado por Daniel Scheinsohn, Buenos Aires, Argentina, 1997
- Aportes de cada uno de los Miembros de la Comisión Especial.
- Argyris, Chrys. La dirección y el desarrollo organizacional. Buenos Aires, Argentina, El Ateneo Editorial, 1976.
- Bulach, Clete; Pickett, Winston y Boche, Diane. Errores que cometen los líderes educacionales. En: Digest 122-Junio 1998. College of Education, University of Oregon.
- Capra, Fritjof. El punto crucial. Barcelona, Integral ediciones, 1982.
- Centro Universitario de desarrollo (CINDA). Política y gestión universitaria Santiago de Chile, Alfabetá Impresores, 1994.
- Coleman, Daniel. La inteligencia emocional. Argentina, Vergara, 1999.
- Drucker, Peter. La sociedad postcapitalista. Colombia, Editorial Norma, 1993.
- Hersh, Richard; Reimer, Joseph; Paolitto, Diana. El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg. Madrid, Narce Ediciones, 1984.
- Jiménez, Carolina; Jiménez, Hannia y Sánchez, Venidla. Necesidades profesionales de los administradores educativos para responder a las demandas del siglo XXI. Seminario de Graduación, Universidad de Costa Rica, 1999.
- Kelly, F. y Kelly H. Maestría en Harvard. New York, Warner Brooks, Inc, 1991.
- Koestenbaum, Peter. Liderazgo la grandeza interna. México, Prentice may, 1999.
- Habermas, Jurgên. Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos. Madrid, España, Ediciones Cátedra, 1994.
- Hagerman y Varga. Citado por: Bulach, Clete y otros. Errores que cometen los líderes educacionales. En : Digest 122-junio 1998.
- Ponencia: *Profesionalización de la Administración en la Universidad: Comisión Gobierno y Administración I*, presentada en el V Congreso por funcionarios de la Oficina de Contraloría Universitaria.

- Lashway, Larry. Liderazgo ético. En: ERIC Digest 107-Junio 1996. College of Education, University of Oregon.
- Lashway, Larry. Liderazgo visionario. En: ERIC Digest 110-Enero 1997. College of Education, University of Oregon.
- Mintzberg, Henry. La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona, Editorial Ariel S.A., 1983.
- Mora, Arnoldo. Discusiones del curso de doctorado en Filosofía. La filosofía política en el cambio de siglo. San José, Universidad de Costa Rica, Marzo 2001.
- Postner, George. Análisis del currículo. Colombia. Mc. Graw Hill, 1998.
- Ramírez, José Luis. Teoría práctica y otras dicotomías. [Arje@yahoo.com](mailto:Arje@yahoo.com). Thu,7 de Febrero 2002 07:33:14 + 0100.
- Rodino, Ana María. Derechos humanos en educación. Videoconferencia. San José, UNED.
- Sallenave, Jean-Paul. La gerencia integral. Colombia Editorial Norma, 1994.
- Stolp, Stephen. Liderazgo para la cultura escolar. En: ERIC Digest 91-Junio 1994.

#### PROPUESTA DE ACUERDO:

#### CONSIDERANDO QUE:

1. El Consejo Universitario en la sesión 4656, artículo 6, del 20 de agosto de 2001, acordó:

*Integrar una Comisión Especial con el fin de que analice la creación de un sistema de formación continua que permita incrementar en un mediano plazo, la capacidad de gestión de las autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica.*

*La Comisión estará integrada por las siguientes personas: Doctora Olimpia López Avendaño, quien coordinará; Magíster Francisco Romero de la Vicerrectoría de Docencia; Magíster Víctor Hernández Cerdas, Profesor Escuela de Administración Pública; Dr. Oscar Rocha Núñez de la Escuela de Biología; Dr. Édgar Roy Ramírez, Profesor de la Escuela de Filosofía. Con la asesoría de la Oficina Jurídica, Oficina de Planificación Universitaria y la Contraloría Universitaria. Esta comisión entregará un primer avance al Consejo Universitario el 23 de noviembre de 2001.*

- 2.- Posteriormente se nombró al Dr. Arnoldo Mora, en sustitución del Dr. Édgar Roy Ramírez, profesor de la Escuela de Filosofía, quien tuvo que ausentarse de la Comisión Especial.

- 3.- La Comisión Especial se reunió en varias ocasiones para analizar el tema de *gestión académica universitaria* y para ello se recibió a expertos en la materia como al Dr. Ferdinando Goñi, de la Dirección General del Servicio Civil, quien disertó sobre el diseño y la naturaleza de los procesos de capacitación en el marco de las competencias; a la Licda. Ana Ligia Monge Quesada, Jefa de la Oficina de Personal de la Universidad de Costa Rica, quien aportó elementos sobre el diseño de perfiles por competencias y datos que ha recabado esa Oficina. También participaron representantes de la empresa *Análisis Investigaciones Cualitativas*, quienes expusieron los resultados de un diagnóstico realizado en la Universidad. Por otra parte, el Dr. Arnoldo Mora enfatizó en aspectos éticos como fundamentales para orientar la vida universitaria y la formación de sus directores o directoras; asimismo, destacó la importancia de lograr un mayor acercamiento entre el sector administrativo de apoyo y los directores académicos de la Institución. Además de esto, se analizaron documentos varios, resultados de investigaciones y artículos diversos.

- 4.- La Comisión Especial presenta la propuesta de creación del Programa para el desarrollo de la gestión académica universitaria con los siguientes objetivos y población meta:

#### Objetivos

- Propiciar el desarrollo de actividades formativas que conduzcan a los académicos con puestos de dirección a conceptualizar su rol en el marco de los principios y políticas institucionales, el desarrollo del conocimiento y de los retos que le plantee el entorno nacional e internacional.*
- Desarrollar destrezas, habilidades y valores que contribuyan a un desempeño de calidad en la gestión en los diversos niveles de la estructura universitaria.*
- Posibilitar el desarrollo del potencial de liderazgo de los cuerpos directivos en la Institución.*
- Contribuir a desarrollar el talento organizacional en la Universidad, mediante una apropiada gestión del conocimiento y por ende del recurso humano institucional.*
- Diseñar actividades formativas y recursos didácticos pertinentes para la población que debe atender el Programa de acuerdo con las competencias que demandan los cargos que deben asumir, los fundamentos pedagógicos del Programa y el desarrollo*

de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

*-Incorporar la evaluación concurrente como elemento fundamental para la retroalimentación de la actividad del Programa.*

#### **Población meta:**

El Programa de desarrollo de la gestión académica universitaria, va dirigido a autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica, tales como Decanos de Facultad, Directores de Escuela, Institutos, Centros de Investigación, Estaciones Experimentales y Sedes Regionales, así como, los jefes de oficinas administrativas y jefes administrativos, entre otros.

- 5.- Las universidades estatales producen el mayor porcentaje de investigación en el país y dentro de ellas se destaca el papel de la Universidad de Costa Rica como el centro de mayor impacto de producción científica en Centroamérica. Esto, aunado al desarrollo del conocimiento alcanzado en las ciencias de la administración y a los cuestionamientos relativos a las posibilidades de respuesta de estas instituciones en relación con la rapidez del cambio que se da en el contexto, induce a revisar aspectos de organización, estructuras organizativas y procesos de gestión requeridos para poder adelantarse a los cambios. De ahí que la UNESCO ha realizado una serie de foros para analizar la educación superior, de acuerdo con las nuevas tendencias y demandas. En estos, el tema de la gestión institucional se ha considerado prioritario, dado el incremento de la burocratización en las universidades.
- 6.- La importancia que reviste en el contexto actual el valor de los directores o directoras académicos para fortalecer procesos de cambio académico-administrativo en la Universidad de Costa Rica.
7. La experiencia desarrollada en materia de gestión académica y liderazgo universitario por la Vicerrectoría de Docencia, la Oficina de Personal, el Programa de la Maestría en Administración Universitaria y de Administración Pública y otras unidades académicas.
8. Los resultados de investigación en materia administrativa muestran la relevancia del trabajo de los directores y directoras en los logros de una Institución y en las posibilidades de cambio de una organización.

9. Los planteamientos de la comunidad universitaria que demandan el desarrollo de la capacidad de gestión de los académicos que asumen puestos de dirección.

- 10.- El Programa de desarrollo de la gestión académica universitaria, va dirigido a autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica, tales como decanos de facultad, directores de escuela, institutos, centros de investigación, estaciones experimentales y sedes regionales.

11. Los objetivos del Programa de desarrollo de la gestión académica universitaria, son los siguientes:

*-Propiciar el desarrollo de actividades formativas que conduzcan a los académicos con puestos de dirección a conceptualizar su rol en el marco de los principios y políticas institucionales, el desarrollo del conocimiento y de los retos que le plantea el entorno nacional e internacional.*

*-Desarrollar destrezas, habilidades y valores que contribuyan a un desempeño de calidad en la gestión en los diversos niveles de la estructura universitaria.*

*-Posibilitar el desarrollo del potencial de liderazgo de los cuerpos directivos en la Institución.*

*-Contribuir a desarrollar el talento organizacional en la Universidad, mediante una apropiada gestión del conocimiento y por ende del recurso humano institucional.*

*-Diseñar actividades formativas y recursos didácticos pertinentes para la población que debe atender el Programa de acuerdo con las competencias que demandan los cargos que deben asumir, los fundamentos pedagógicos del Programa y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.*

*-Incorporar la evaluación concurrente como elemento fundamental para la retroalimentación de la actividad del Programa.*

- 12.- Una de las Políticas Prioritarias para la Formulación del Plan Presupuesto de la Universidad de Costa Rica para el año 2004 establece:

6.14. *La Universidad de Costa Rica incrementará la capacidad de gestión de sus directores académicos y jefes administrativos, mediante procesos de formación continua que incorporen las nuevas*

*tecnologías de la información y comunicación.*

#### ACUERDA

1. Solicitar a la Administración: la creación del Programa para el Desarrollo de la Gestión Académica Administrativa Universitaria, la cual deberá contener como mínimo los aspectos desarrollados en el documento que se anexa.
2. Solicitar a la Comisión de Reglamentos analizar la modificación del artículo 47, inciso ch) del Reglamento de Régimen Académico y Servicio Docente, para que se agregue una evaluación para la gestión académico-administrativa.
3. Informar al Consejo Universitario sobre los avances relativos al acuerdo 1., en un plazo de seis meses.

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: M.Sc. Margarita Meseguer, el Dr. Claudio Soto, Sr. Miguel A. Guillén, Srta. Cindy Torres, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dra. Yamileth González y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Diez votos.

EN CONTRA: Ninguno

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

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, el Dr. Claudio Soto, Sr. Miguel A. Guillén, Srta. Cindy Torres, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dra. Yamileth González y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Diez votos.

EN CONTRA: Ninguno

**Por lo tanto, el Consejo Universitario, CONSIDERANDO QUE:**

1. **El Consejo Universitario en la sesión 4656, artículo 6, del 20 de agosto de 2001, acordó:**

**Integrar una Comisión Especial con el fin de que analice la creación de un sistema de formación continua que permita incrementar en un mediano plazo, la capacidad de gestión de las autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica.**

*La Comisión estará integrada por las siguientes personas: Doctora Olimpia López Avendaño, quien coordinará; Magíster Francisco Romero de la Vicerrectoría de Docencia; Magíster Víctor Hernández Cerdas, Profesor Escuela de Administración Pública; Dr. Oscar Rocha Núñez de la Escuela de Biología; 411Dr. Edgar Roy Ramírez, Profesor de la Escuela de Filosofía. Con la asesoría de la Oficina Jurídica, Oficina de Planificación Universitaria y la Contraloría Universitaria. Esta comisión entregará un primer avance al Consejo Universitario el 23 de noviembre de 2001.*

- 2.- **Posteriormente se nombró al Dr. Arnoldo Mora, en sustitución del Dr. Edgar Roy Ramírez, profesor de la Escuela de Filosofía, quién tuvo que ausentarse de la Comisión Especial.**
- 3.- **La Comisión Especial se reunió en varias ocasiones para analizar el tema de *gestión académica universitaria* y para ello se recibió a expertos en la materia como al Dr. Ferdinando Goñi, de la Dirección General del Servicio Civil, quien disertó sobre el diseño y la naturaleza de los procesos de**

capacitación en el marco de las competencias; a la Licda. Ana Ligia Monge Quesada, Jefa de la Oficina de Personal de la Universidad de Costa Rica, quien aportó elementos sobre el diseño de perfiles por competencias y datos que ha recabado esa Oficina. También participaron representantes de la empresa *Análisis Investigaciones Cualitativas*, quienes expusieron los resultados de un diagnóstico realizado en la Universidad. Por otra parte el Dr. Arnoldo Mora, enfatizó en aspectos éticos como fundamentales para orientar la vida universitaria y la formación de sus directivos, así mismo destacó la importancia de lograr un mayor acercamiento entre el sector administrativo de apoyo y los directivos académicos de la institución. Además de esto, se analizaron documentos varios, resultados de investigaciones y artículos diversos.

- 4.- La Comisión Especial presenta la propuesta de creación del Programa para el desarrollo de la gestión académica universitaria con los siguientes objetivos y población meta:

**Objetivos:**

*-Propiciar el desarrollo de actividades formativas que conduzcan a los académicos con puestos de dirección a conceptualizar su rol en el marco de los principios y políticas institucionales, el desarrollo del conocimiento y de los retos que le plantea el entorno nacional e internacional.*

*-Desarrollar destrezas, habilidades y valores que contribuyan a un desempeño de calidad en la gestión en los*

*diversos niveles de la estructura universitaria.*

*-Posibilitar el desarrollo del potencial de liderazgo de los cuerpos directivos en la Institución.*

*-Contribuir a desarrollar el talento organizacional en la Universidad, mediante una apropiada gestión del conocimiento y por ende del recurso humano institucional.*

*-Diseñar actividades formativas y recursos didácticos pertinentes para la población que debe atender el Programa de acuerdo con las competencias que demandan los cargos que deben asumir, los fundamentos pedagógicos del Programa y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.*

*-Incorporar la evaluación concurrente como elemento fundamental para la retroalimentación de la actividad del Programa.*

**Población meta:**

El Programa de desarrollo de la gestión académica universitaria, va dirigido a autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica, tales como Decanos de Facultad, Directores de Escuela, Institutos, Centros de Investigación, Estaciones Experimentales y Sedes Regionales, así como, los jefes de oficinas administrativas y jefes administrativos, entre otros.

- 5.- Las universidades estatales producen el mayor porcentaje de investigación en el país y dentro de ellas se destaca el papel de la Universidad de Costa Rica como el centro de mayor impacto de

producción científica en Centroamérica. Esto, aunado al desarrollo del conocimiento alcanzado en las ciencias de la administración y a los cuestionamientos relativos a las posibilidades de respuesta de estas instituciones en relación con la rapidez del cambio que se da en el contexto, induce a revisar aspectos de organización, estructuras organizativas y procesos de gestión requeridos para poder adelantarse a los cambios. De ahí que la UNESCO ha realizado una serie de foros para analizar la educación superior, de acuerdo con las nuevas tendencias y demandas. En estos, el tema de la gestión institucional se ha considerado prioritario, dado el incremento de la burocratización en las universidades.

- 6.- La importancia que reviste en el contexto actual el valor de los directivos académicos para fortalecer procesos de cambio académico-administrativo en la Universidad de Costa Rica.
7. La experiencia desarrollada en materia de gestión académica y liderazgo universitario por la Vicerrectoría de Docencia, la Oficina de Personal, el Programa de la Maestría en Administración Universitaria y de Administración Pública y otras unidades académicas.
8. Los resultados de investigación en materia administrativa muestran la relevancia del trabajo de los directivos en los logros de una Institución y en las posibilidades de cambio de una organización.
9. Los planteamientos de la comunidad universitaria que demandan el desarrollo de la

capacidad de gestión de los académicos que asumen puestos de dirección.

- 10.- El *Programa de desarrollo de la gestión académica universitaria*, va dirigido a autoridades académicas de la Universidad de Costa Rica, tales como Decanos de Facultad, Directores de Escuela, Institutos, Centros de Investigación, Estaciones Experimentales y Sedes Regionales.

11. Los objetivos del *Programa de desarrollo de la gestión académica universitaria*, son los siguientes:

*-Propiciar el desarrollo de actividades formativas que conduzcan a los académicos con puestos de dirección a conceptualizar su rol en el marco de los principios y políticas institucionales, el desarrollo del conocimiento y de los retos que le plantea el entorno nacional e internacional.*

*-Desarrollar destrezas, habilidades y valores que contribuyan a un desempeño de calidad en la gestión en los diversos niveles de la estructura universitaria.*

*-Posibilitar el desarrollo del potencial de liderazgo de los cuerpos directivos en la Institución.*

*-Contribuir a desarrollar el talento organizacional en la Universidad, mediante una apropiada gestión del conocimiento y por ende del recurso humano institucional.*

*-Diseñar actividades formativas y recursos didácticos pertinentes para la población que debe atender el Programa de acuerdo con las competencias que demandan los cargos que deben asumir, los*

**fundamentos pedagógicos del Programa y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.**

**-Incorporar la evaluación concurrente como elemento fundamental para la retroalimentación de la actividad del Programa.**

- 12.- Una de las Políticas Prioritarias para la Formulación del Plan Presupuesto de la Universidad de Costa Rica para el año 2004 establece:

6.14. **La Universidad de Costa Rica incrementará la capacidad de gestión de sus directores académicos y jefes administrativos, mediante procesos de formación continua que incorporen las nuevas tecnologías de la información y comunicación.**

**ACUERDA:**

1. Solicitar a la Administración: la creación del Programa para el Desarrollo de la Gestión Académica Administrativa Universitaria, la cual deberá contener como mínimo los aspectos desarrollados en el documento que se anexa.
2. Solicitar a la Comisión de Reglamentos analizar la modificación del artículo 47, inciso ch) del Reglamento de Régimen Académico y Servicio Docente, para que se agregue una evaluación para la gestión académico-administrativa.
3. Informar al Consejo Universitario sobre los avances relativos al

**acuerdo 1, en un plazo de seis meses.**

**ACUERDO FIRME.**

**ARTÍCULO 6**

**La Dirección del Consejo Universitario distribuye entre sus miembros los cuadros referentes a la definición de prioridades de trabajo de las comisiones que conforman dicho Órgano Colegiado.**

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ hace entrega del material para la definición de prioridades para que los miembros lo establezcan.

EL LIC. NORBERTO RIBERA explica que trabajarán estableciendo prioridades de 1 a 3. Cada miembro definirá que es 1, 2, oó 3, según el criterio tengan para cada caso. En la mayoría de los cuadros viene una columna que dice *situación actual*, señala que es importante que la consideren, porque hay casos muy avanzados, casi por terminar.

**ARTÍCULO 7**

**La Comisión de Reglamentos presenta el dictamen CR-DIC- 03-19 sobre “Resolución 4 del VI Congreso: Cambios reglamentarios y estatutarios para la promoción de la investigación universitaria. Acuerdos 1 y 4.”**

LA DRA. OLIMPIA LÓPEZ somete a votación dejar para una próxima sesión el dictamen sobre “Resolución 4 del VI Congreso: cambios reglamentarios y estatutarios para la promoción de la investigación universitaria. Acuerdos 1 y 4.”, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, el Dr. Claudio Soto, Sr. Miguel A. Guillén, Srta. Cindy Torres, magíster Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel

Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dra. Yamileth González y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Diez votos.

EN CONTRA: Ninguno

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

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Sr. Miguel Guillén, Srta. Cindy Torres, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dra. Yamileth González y Dra. Olimpia López.

TOTAL: Diez votos.

EN CONTRA: Ninguno.

**Por lo tanto, el Consejo Universitario ACUERDA dejar pendiente**

**de análisis para una próxima sesión el dictamen CR-DIC- 03-19 sobre “Resolución 4 del VI Congreso: Cambios reglamentarios y estatutarios para la promoción de la investigación universitaria. Acuerdo 1 y 4.”**

**A las doce horas y cuarenta y tres 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 consultado.*